

La Consultoría, ¿Contratarla o no? Esa es la Cuestión.

Por: Ing. Eduardo García Romero

eduardocu2002@yahoo.es



En este trabajo deseo presentarles dos tópicos que guardan cierta relación. Uno relacionado con el costo económico, por un lado y por el otro con el tiempo, resultados y beneficios de una consultoría en SGC.

Una pregunta que en muchas entidades frecuentemente se hace, es sí para un determinado asunto a desarrollar o tarea a enfrentar, se debiera o no contratar una consultoría sobre el tema, que los ayude en la solución, o por el contrario, no hacerlo, asumiendo por cuenta propia los esfuerzos, tareas y riesgos.

En Cuba afortunadamente para los posibles clientes de una consultoría, (cualquiera sea el tema, energía nuclear, energética, medio ambiente, o sopa de ajos), está establecido por el MFP mediante la Resolución No. P - 103 del 9 de abril del 2004, que la tarifa máxima de este servicio, es de \$15.00 CUP la hora, no importa la complejidad o especificidad del tema. Esto desafortunadamente no estimula a las Casas Consultoras ni a los consultores, quienes ven menospreciada su labor llena de conocimientos, know how, experiencia y riesgos, a una mera tarifa mínima (yo diría que ínfima) comparada con la de similares Casas en otros países o internacionales, por su labor. Lo cual no esta exento de riesgos, como la falta de interés por prestar el servicio con comprometimiento y profundidad, puesto que la competencia nacional (que la hay), esta igualmente desanimada (por iguales razones) a ofrecerla en mejores términos.

La consultoría como negocio tiene una regla, que consiste en que se debe “entrar y salir” en el más breve tiempo posible o sea brindar el servicio en corto tiempo, y retornar solo sí el cliente necesita otro servicio, debiéndose de ser lo suficientemente ético para no crear dependencia del cliente con la consultoría. Pero en el caso de servicios de

consultoría para la implementación de un SGC, este tipo de servicio (y más en Cuba), no es de corto tiempo. Un buen tiempo para este servicio en el Mundo, está alrededor de los 9 meses, pero en Cuba, es entre año y medio a dos años. Esto es mucho tiempo para una consultoría (como negocio), y para la Casa Consultora que lo presta es difícil que esto resulte en un contrato eficiente, eficaz y efectivo, además de lucrativo. Los largos tiempos de prestación en servicios de consultoría son siempre (en cualquier tema) perjudiciales, pues desaniman y comprometen la productividad del consultor.

La norma ISO 10019 establece, al igual que lo tienen establecido muchas Casas Consultoras, varias etapas para realizar el servicio de consultoría en la implantación de un SGC, pero generalmente no se contrata por etapas, (aunque estas etapas estén definidas en el contrato), sino que se contrata por el "todo", y este "todo" tiene un tiempo total grande.

Quizás la tarifa oficial vigente en Cuba, brinde aun alguna utilidad en servicios de corta duración, pero para los de largo tiempo es realmente una barrera.

Las Casas Consultoras especializadas únicamente en Calidad, han tenido que buscar otras fuentes de ingresos como: realizar adiestramientos, brindar capacitación y formación, realizar talleres y conferencias, publicaciones, multimedia, diagnósticos, ¡hasta subcontrataciones para realizar auditorías!, etc., todos estos servicios de más corta duración e ingresos más altos, que se obtienen en breve tiempo para poder subsistir.

No es igual ver la lucha de dos temibles tigres Diente de Sable por un Mamut, que a dos perros famélicos competir por un hueso, sólo la desesperación del hambre los haría combatir con cierta intensidad y fiereza, pero de haber otras presas abandonarían al hueso por algo mejor.

También debo decir que para las Consultorías y consultores, algunos clientes son un "hueso" al que preferirían no meterle el diente, (mucho menos por esa tarifa) pero eso no es el tema de este artículo.

Tiempos atrás, antes de que se aprobara dicha tarifa, en el mercado nacional se competía libremente entre entidades nacionales y extranjeras (algunas incluso internacionales). Me referiré a un campo, el de la Calidad.

Se le ofrecía al cliente, un máximo de calidad en el servicio al mas bajo costo posible (con su margen de ganancia claro esta) pero siempre atrayente al cliente. Se cobraba incluso el servicio en ambas monedas CUP y USD, en esta última según el costo de materiales y otros costos indirectos que hubiera que cubrir.

El cliente escogía al mejor postor, no solo por precio, sino por sus prestaciones y la combinación de ambos.

Pero el mercado aun era insipiente, las entidades preferían intentarlo primero por su cuenta. Creyendo que les saldría mas barato (era que no tomaban en cuenta el costo del salario de sus empleados empeñados en esta tarea).

Mi primera experiencia en la Consultoría como negocio fue en Intermar S.A. en 1997.

Intermar S.A. es hasta hoy día la primera empresa cubana certificada (oficialmente así reza en los registros) y lo fue en marzo de 1996, al modelo ISO 9002. Antes de eso, hubo certificado, ciertamente por breve tiempo, un taller de una empresa del SIME (la fabrica de motores Taino), certificada al modelo ISO 9003 (condición que mantuvo por menos de dos años), este taller perdió su certificación antes del plazo concedido, pero este hecho no aparece en ningún registro. Esto lo digo en honor a la verdad histórica.

Intermar S.A. inició por cuenta propia el esfuerzo de implantar las normas ISO 9000, encomiable sí debemos de reconocer, que no había casas cubanas que consultaran en ello y solo tres Casas internacionales en ese campo, establecidas por ese entonces, y no se recurrió a ellas, salvo sólo para capacitación, nunca para consultoría. El intento se inició en 1993, tres años después, en 1996 se considero que estaba implantado, y culmino en marzo de 1996 con la certificación de la Casa Matriz y las oficinas de Ciudad de La Habana.

Intermar S.A. es una empresa desde su creación con alcance nacional y presencia en todas las provincias y municipios (en ocasiones con más de una oficina por provincia, por b menos hasta el año 2002).Tuvo empresas filiales en varios países como Méjico, Panamá, Republica Dominicana, Canadá, España, Rusia e Italia, algunas de ellas con varias oficinas en distintas ciudades.

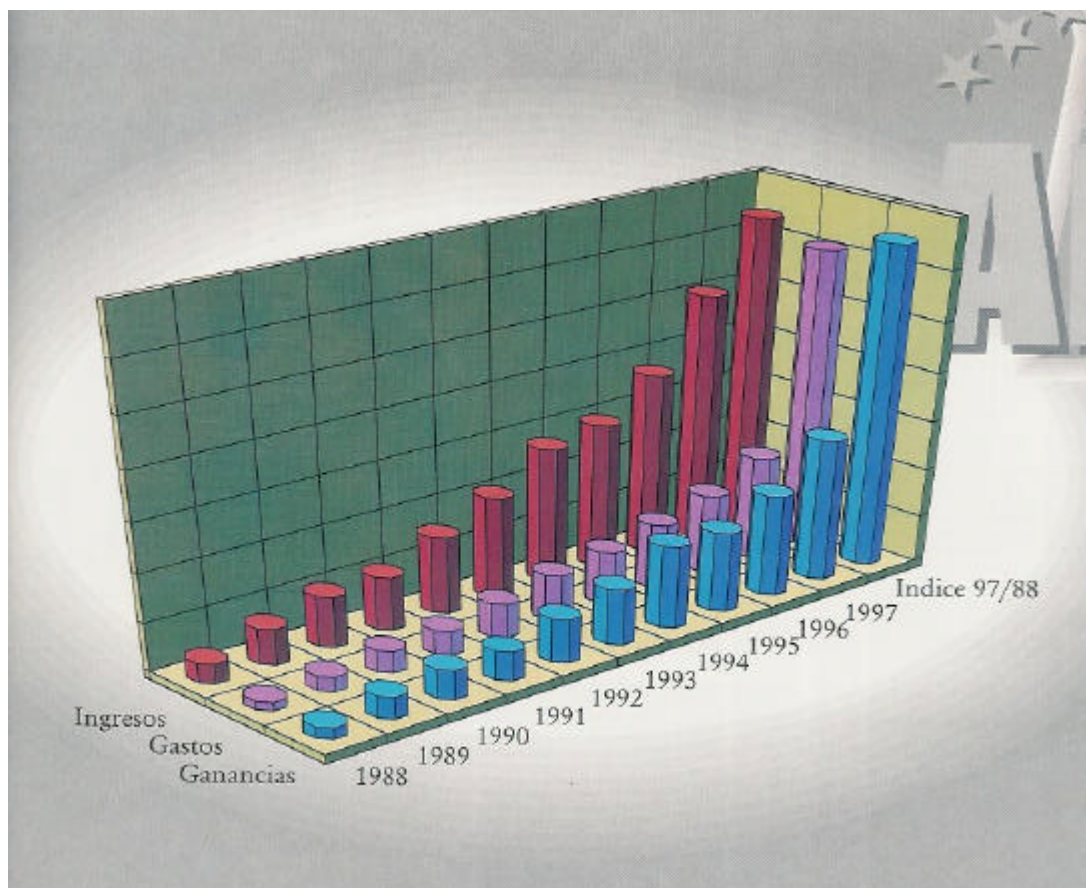
Hasta 1998 solo hubo 4 entidades cubanas certificadas, en este orden, Intermar S.A., Macnor S.A., Registro Cubano de Buques RCB, y Curazao Dry Docks C.D.M. Las tres primeras se dedicaban entre otras actividades a la consultoría en Calidad y estaban registradas para ello en la Oficina Nacional de Normalización ONN, las demás que en ese entonces en Cuba trabajaran el tema Calidad, eran extranjeras. Luego vinieron algunas nacionales que trabajaron inicialmente de forma interna para las entidades de su organismo.

Intermar S.A. inició su servicio de consultoría mayormente, en sus comienzos no en la implantación de las normas ISO 9000, sino en la implantación de la Guía ISO 25 (actualmente norma ISO 17025) para la Acreditación de la Competencia Técnica de Laboratorios, donde logró sus primeros éxitos e inició su prestigio, al alcanzar varios de sus dientes la Acreditación. Realizó al menos dos trabajos de consultoría en con éxito en Méjico.

A los diez años de creada Intermar S.A., en 1997 en su Anuario, se mostraba en la parte de su balance económico del año, un grafico que mostraba el crecimiento económico sostenido de la misma. Es de notar que en los primeros 5 años el crecimiento tenía una pendiente ascendente lineal y que luego en 1993 (año en que se

comenzó la implantación de la norma ISO 9002) fue un punto de inflexión para continuar con un crecimiento exponencial. Luego, para todos estaba claro los beneficios alcanzados con la implementación de la norma, y lo que iría en aumento en años posteriores hasta el 2002 por lo menos.

| INDICADORES | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | Indice 97/88 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| Ingresos | 0,8 | 1,5 | 2,1 | 2,2 | 3,2 | 4,2 | 5,6 | 6,0 | 7,5 | 10,5 | 12,8 |
| Gastos | 0,35 | 0,6 | 0,9 | 1,0 | 1,4 | 1,9 | 2,2 | 2,7 | 3,3 | 4,5 | 12,2 |
| Ganancia | 0,45 | 0,9 | 1,2 | 1,2 | 1,8 | 2,3 | 3,4 | 3,3 | 4,2 | 6,0 | 13,1 |
| Costo/Peso | 0,44 | 0,40 | 0,43 | 0,45 | 0,44 | 0,45 | 0,39 | 0,45 | 0,44 | 0,44 | - |
| Productividad | 6,2 | 6,5 | 7,0 | 8,2 | 8,9 | 9,3 | 9,7 | 10,1 | 10,5 | 12,2 | 1,97 |
| Cantidad de Clientes | 24 | 49 | 114 | 192 | 259 | 317 | 370 | 412 | 492 | 552 | 23,0 |



Pero ¿cuanto había costado ese solitario esfuerzo entre 1993 y 1996? Se realizó un estudio y las cifras fueron las siguientes: \$250,000.00 Unidades Monetarias, de las cuales \$50,000.00 eran USD y el resto CUP, (la mayoría de estos, en gastos de salario). La cifra era impresionante. Recuérdese que Intermar S.A. era de alcance nacional, aunque solamente se había certificado la Capital, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad diseñado era para todo el país.

Se pensaba entonces realizar una campaña comercial en el mercado nacional sobre los beneficios de la consultoría por lo que en ahorro de dinero entrañaba, ya que entre otras cosas reduce el tiempo entre pruebas y errores, capacitación, elaboración de documentos, antes de su completa implementación en una entidad y la carga del costo de salario empleado en ello.

Pero ¿sería creíble para nuestros clientes el ejemplo tan “desastroso” nuestro?, (considerado así a nuestra vista en ese entonces). ¿No lo creerían un truco (o peor, una mentira publicitaria) para magnificar los beneficios de una consultoría?

Así las cosas se emprendió la campaña, pero sin decir nada sobre este costo. Tomamos como ejemplo tres estudios realizados, dos en Inglaterra realizado por la Lloyd's Register, un segundo también en Inglaterra, encargado por la SGS, y otro conocido como “The Mobil Survey” realizado a través de todo el Mundo y que fuera el inicio de los posteriores “ISO Survey” anuales, realizados por la ISO, sobre el beneficio que había representado a las empresas certificadas esta implantación de la norma ISO 9000 en cualquiera de sus tres modelos existentes entonces.

Y decidimos mediante una encuesta (Véase el Anexo 2), entrevistar a las empresas nacionales que estaban, bien ya acreditadas o certificadas y las (conocidas) que estaban en desarrollo en ambos casos (en 1997) y se les aplicó un cuestionario con preguntas similares pero adaptadas a nuestro medio. El resultado de las encuestas y el estudio daba que era también favorable para nosotros (Cuba), los resultados (aun en nuestros comienzos en el país) de la implantación de las normas de la familia ISO 9000, como lo había sido para otros en el resto del Mundo.

Llegó la fecha de la celebración en Cuba del Forum Internacional de la ISO de 1997, y se decidió participar en el mismo, presentando este trabajo.

Durante el desarrollo del mismo, entre sus ponentes estaba la oficina del Lloyd's Register en Cuba la cual presento el susodicho trabajo de Inglaterra (Véase Anexo 3) y nosotros el nuestro en Cuba. Posterior a nuestra presentación le siguió la del Registro Cubano de Buques, cuyo trabajo exponía también las bondades de su sistema certificado. A la hora de hacer preguntas al expositor, uno de los asistentes por Intermar le preguntó, si sabía lo que les había costado su sistema. Respondió su Director de entonces, sin temor y voz firme, - \$300,00.00 Unidades monetarias-.

Surgió en el plenario un murmullo ascendente de sorpresa, incredulidad y no se cuantas cosas más, pero entre nosotros nos miramos y en silencio asentimos porque

sabíamos que era verdad, pues aunque era mas alto su costo que el nuestro, ellos se habían certificado con alcance nacional y nosotros aun no, lo que pretendíamos hacer al año siguiente (1998), con una entidad certificadora internacional y de conjunto con la ONN.

Vino a mi mente otro ejemplo, donde estando trabajando en un Centro del Polo Científico del Oeste de La Habana antes de ingresar a Intermar, durante tres años en la implantación de la norma, junto a un grupo de compañeros, y donde ya se había trabajado anteriormente por un año en ello, o sea que a mi salida se contaban 4 años de trabajo implementando su SGC, y posteriormente de mi salida, aun demoró otros tres años más, en alcanzarse la certificación, totalizando 7 siete años de trabajo en su Sistema, implementándolo (en el ínterin) con variantes, al menos dos veces, antes de la tercera ya definitiva.

Si sacásemos la siguiente cuenta, veríamos aproximadamente el costo de este sistema. Diez personas entre técnicos medios y superiores para un salario promedio de \$300.00 CUP al mes, por 12 meses por 7 años daría:

$10 \times 300 \times 12 \times 7 = \$252\,000.00$ CUP sólo en salario, sin contar la capacitación externa, más la interna a decenas de trabajadores, más la participación de tiempo parcial de estos otros trabajadores en sus especialidades para con el sistema, y sin contar los gastos materiales y costos indirectos. Yo asumo que este sistema rondaría entre los \$400,000.00 CUP y el medio millón fácilmente.

Aquellos que llevan años tratando de hacerlo sólo, saquen la cuenta. Algunos incluso con servicio de Consultoría contratado, han cambiado de Casa Consultora dos y hasta tres veces. Los motivos de lo anterior no es materia de este artículo, pero pasa desde la creencia de que se contrata a un consultor para que **lo haga todo** y entregue “**Llave en Mano**” un sistema certificable, lo que es un error, o no ha habido una buena comunicación entre ambas partes. Pero aun así, es menos caro que hacerlo en solitario.



En ocasión del Evento "Qualitas" sobre Calidad de 1997 efectuado en la CUJAE, se elaboró una ponencia por Intermar S.A. en la que, en una parte de ella se trataba sobre las experiencias como Casa Consultora y de las relaciones con sus clientes. (Véase en el Anexo 1).

Estoy convencido de lo costoso de hacerlo por cuenta propia, amén del tiempo despilfarrado, y la experticia no obtenida, ya que no se adquiere ni fácil ni rápidamente, la que ha habido de adquirirse por cuenta de múltiples ensayos y errores.

Antes de que se pusiera precio a la labor del consultor oficialmente, esta dependía de la ley de oferta y la demanda, y más aun, en un escenario de competencia. Nunca en Intermar S.A. se contrató una Consultoría por más de \$14,000.00 Unidades monetarias, lo más común era que fuese unos \$9,000.00 en CUP y unos \$3,000.00 en USD y a veces menos en esta moneda. Solamente en el exterior fue mayor el monto de lo contratado (en USD) a lo que se cobraba en Cuba, pero sin embargo, este monto nunca tampoco supero los \$ 7,000.00 USD, donde el cliente corría además con los gastos de transportación, hospedaje y alimentación del consultor.

Los precios de las demás entidades cubanas era similar, solo las entidades extranjeras eran mas caras y por supuesto su cobro era en USD, pero aportaban mas experticia y know how traídos desde su proyección internacional, dado que la certificación en el Mundo había comenzado mucho antes que en Cuba. La primera versión de las normas ISO 9000 databa de 1987 y las primeras entidades certificadas de poco después.

Una consultoría recibida por Intermar S.A. en 1999 realizada por una de estas organizaciones internacionales ascendió a algo mas de \$12,000.00 USD, (incluía un curso de Gestión por Procesos) y ayudó al transito, a la versión del año 2000 de la norma ISO 9001. Los costos por un día/consultor de esas entidades oscilaba entre \$450.00 a \$500.00 USD, según la Casa consultora internacional.

Hoy día muchas Casas contratan sus servicios para una duración aproximada de 100 a 120 días/consultor, por la tarifa (máxima de \$15.00 CUP/hora), de unos \$120.00 CUP X día (máximo en jornada de 8 horas), lo que da un rango entre los \$12,000.00 a \$14,400.00 CUP (Sí es un único consultor). Esta tarifa es para prestar servicios a empresas cubanas, ya que para las mixtas y extranjeras, la reglamentación establece que será por mutuo acuerdo.

Puede haber (y de hecho las hay) otras consideraciones, que redundan en montos mayores por la prestación del servicio.

A continuación tomaré algunos párrafos del artículo de Matthias Gelder, Consultor en ISO 14001 y en EMAS, publicado en la revista ISO Management Systems titulado **"Implementando la ISO 140000: ¿Contrataría a un consultor, o lo haría por usted mismo?"**. Vol. 4 No. 5 Septiembre – Octubre 2004. Pag. 9



“– ¡Sin embargo, usted bien puede preguntarse a si mismo, sí puede confiar en un consultor que le diga sobre como seleccionar y utilizar a un consultor! -”

Agrego yo, y que además le diga que sí, que contrate una consultoría.
Siguiendo con lo que dice Matthias Gelder en su artículo.

“¿Necesita usted un consultor, o puede ser mejor emplear sus recursos propios? “

“Usted necesita tener una buena comprensión de la escala de la tarea enfrente suyo, su estrategia para la implementación y la disponibilidad de recursos internos antes de ser capaz de poder determinar sí usted necesita apoyo externo”.

Continúa Gelder proponiendo.

“Una forma muy practica de identificar sí usted desea emplear aportes o contribuciones externas puede ser estableciendo un ‘Día de la Estrategia de implementación’ donde usted tendría a Gerentes superiores, la(s) persona(s) responsable(s) por los sistemas, medio ambiente, venta y recursos humanos, todos presentes para decidir sobre su estrategia de implementación, Usted puede invitar a tres consultores para que cada uno (por separado) le de una presentación de 20 minutos, enfocándose en una introducción, factores de éxito para la implementación y como ellos pudieran ayudarlo a usted.

Después de las presentaciones, usted puede hacer una sesión de Tormenta de Ideas sobre su estrategia para la implementación y entonces determinar cuales roles deben ser realizados por el personal interno y externo. Sí usted esta convencido de que el aporte o contribución externa es necesaria, entonces provea al consultor con algunos términos de referencia y pregúntele sobre regresar con una propuesta.”

Gelder brinda varios consejos finales en su trabajo, algunos de estos son los siguientes:

- *“No mida el éxito de la implementación – y el aporte o contribución del consultor – por el tamaño de la documentación que ha sido desarrollada. Sino mas por la participación y compromiso de la organización y la competencia relacionada que ha sido desarrollada durante el proyecto.”*

- *“Asegure que todos los resultados específicos del proyecto son propiedad de su organización.”*

Del mismo artículo tomamos la siguiente parte titulada:

¿QUÉ PREGUNTARLE A UN CONSULTOR ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN DE CONTRATARLO?

Antes de tomar la decisión de contratar a un consultor usted debe preguntarle por la siguiente información:

- *Evidencia de que el o ella ha proveído consultoría a otras compañías en el sector relevante y en la región.*
- *Nombre y C. V. del (los) consultor (res) quienes trabajaran en su entidad.*
- *Alcance de los aportes y contribuciones (input) propuestos (usted por si mismo debe definir el alcance para los cuales desea la ayuda).*
- *Entrenamientos genéricos y específicos disponibles.*
- *Honorarios de los servicios, clarificando cuales servicios tienen un precio fijo y cuales dependen de la carga de trabajo – esto es una dificultad al inicio de un proyecto para predecir cuanto aporte y contribuciones (input) es necesario para ciertas actividades y lo que aun usted debe realizar, así como su personal se vuelva mas seguro de si mismo tal como usted desea, para hacer más trabajo internamente.*
- *Materiales de entrenamiento y documentación que puede estar disponible para su uso interno.*
- *Sí esta incluido en la cuota el apoyo remoto por teléfono y e-mail y*
- *Ejemplos de sistemas que el consultor haya desarrollado para otras compañías – estudio de la documentación y preguntar sí puede usted también tener concertar visitas para ganar en apreciación sobre su trabajo.*



“Pesque” su propio consultor

En los Anexos que siguen, los materiales y encuestas datan de 15 años atrás pero a pesar de su antigüedad aun lo dicho en ellos se mantiene vigente. En ellos se pueden ver tres cosas.

La Primera, las “confesiones” de la primera empresa certificada en Cuba sobre los trabajos, dificultades y costos que tuvieron que vencer para hacer su SGC en solitario y por cuenta propia, según las normas de la familia ISO 9000, implantarlo y lograr su certificación.

La Segunda, los criterios, opiniones y consejos de una Casa Consultora hoy desaparecida (Intermar S.A. dejó de ser Casa Consultora en 2001 por decisión propia de la Alta Dirección de entonces) sobre sus relaciones como Consultoría con sus clientes y sobre la selección del consultor.

La Tercera, los resultados de las encuestas realizadas en Inglaterra (2) y en Cuba (1) sobre los obstáculos y beneficios de la implantación de un SGC según las normas de la familia ISO 9000, los cuales se mantienen vigentes y son reconocidos en todo el Mundo en la actualidad. Los que dan pie a la opinión y planteamiento generalizado de la conveniencia de contar con ayuda externa que aporte y contribuya (mediante Consultorías) a la implementación de Sistemas de Gestión y otros temas, por el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo que ello significa, mas la confianza en el logro de su finalidad.

Hasta aquí, este trabajo sobre Contratar o no, una consultoría. Ahora...,
DECIDA USTED.



Aspectos polémicos Empresa vs Consultor. **Nuestra experiencia.**

Las ISO 9000 nos presentan una forma ordenada de aunar esfuerzos en torno a la calidad, cada elemento o requisito expresado en los diferentes textos que componen esta familia de normas pueden ocasionar *múltiples interpretaciones y en ocasiones puntos de partidas diferentes.*

Los siguientes elementos han sido valorados por nuestro equipo de especialistas como los más relevantes y debatidos con las empresas asesoradas y por supuesto no son los únicos en el trabajo diario de consultoría. Esta es sólo nuestra experiencia.

- Sin duda la difusión y acogida que mundialmente han tenido la Familia de Normas ISO 9000 han provocado que todos hablemos de ellas, tanto técnicos como empresarios, reconociendo su importancia. Aquí comienza el asunto.
¿Elaborar e implantar un Sistema de Calidad porque es lo que está de moda, o lo que todo el mundo menciona y así lo puedo difundir en la publicidad?
- Siempre que se llega a la comprensión de la necesidad de elaborar y establecer un Sistema de Calidad la dirección de la empresa se encuentra ante una gran incógnita.
¿Cómo comenzar?
¿Designando a un grupo de sus dirigentes y especialistas y asignarle la responsabilidad de elaborar el sistema?
¿Recurrir a un consultor especializado?
- No es ajeno para nadie el empeño diario de una empresa por ser, cada día más eficiente que el anterior.

¿Cómo ante esa realidad justificar interna y externamente los gastos que ocasiona instrumentar un Sistema de Calidad?

- En el momento de considerar *la documentación requerida para un Sistema de Calidad*, debe enfatizarse en el hecho de que los requerimientos de ISO 9000 deben ser cumplidos dentro del Sistema, ahora bien, cómo hacerlo.

¿Dicha documentación debe estar basada en la forma en que la organización opera actualmente ajustando el Sistema a la organización, o la organización al Sistema?

- En todas las normas y publicaciones relacionadas con este tema, nos hacen referencia a la *Política de Calidad*, hay múltiples ejemplos en los que aparecen textos de las mismas con palabras que suenan muy bonitas, hay otras extensas y otras cortas.

¿Será lo importante impactar con el texto a niveles superiores y clientes?

- *La nominación de un Representante de la Dirección para la calidad* es **temida** por la máxima dirección de las empresas en muchos casos, en la práctica se designan funcionarios del segundo y tercer nivel de dirección asignándose responsabilidad y autoridad a los mismos.

¿Cuál es la persona más indicada para esto?

- *El nivel de normalización de los productos, procesos y ensayos* adolece en la mayoría de los casos de una actualización técnica y con envejecimiento en términos y conceptos.

¿Cómo enfrentar la elaboración de los procedimientos que exige ISO?

- Los criterios más generalizados, sobre *la efectividad de los contratos* y las garantías para la calidad que brindan *los mecanismos de compra*, ocasionan quizás uno de los temas más discutidos.

¿Qué hacer para satisfacer las exigencias de la ISO?

- La multiplicidad de situaciones reales existentes, en relación al *mantenimiento, calibración y verificación de los equipos* de medición, inspección y ensayo es un punto crítico.

¿Para resolver este problema *es posible declarar como que NO APLICA el requisito 4.11* de la ISO 9001; 9002 ó 9003?*

* Actualmente 7.6 en la norma ISO 9001 vigente.

Nuestra experiencia de cómo desarrollar un Sistema de calidad.

Evidentemente existen 2 vías para esto:

- La empresa designa un grupo de sus dirigentes y especialistas, los prepara y les asigna la responsabilidad de elaborar el Sistema.
- La empresa recurre a una organización consultora especializada en Sistemas de la Calidad.

Siempre la empresa tendrá que enfrentar determinados gastos y esfuerzos. La práctica internacional aconseja la segunda vía (recurrir a una Organización consultora) pues ha resultado muy difícil, a pesar de los esfuerzos que se realicen en este empeño, especializar y obtener en un corto plazo, con gasto mínimo la práctica suficiente para realizar una correcta, eficiente interpretación y adecuación a las características específicas de la organización con los requisitos de las Normas Internacionales.

La experiencia acumulada en todo el proceso de elaboración de un Sistema de Calidad en INTERMAR, S.A. demostró lo siguiente:

1. *Los gastos incurridos en el desarrollo del Sistema no fueron los mínimos necesarios, por el contrario fueron muy elevados.*
2. *Resultó muy difícil el llegar a una interpretación adecuada de las normas ISO 9000.*
3. *El tiempo que la Dirección dedicó al análisis de los problemas que se iban presentando dada la diversidad de caminos utilizados fue elevadísimo e incalculable con la*

correspondiente afectación del tiempo para el análisis de otros temas.

Este proceso fue complejo y arduo, y no exento de incomprensiones, incumplimientos, injustificaciones y de errores como preciosismos, teoricismos, idealismos y de muchas otras manifestaciones que interfirieron el camino y que en ocasiones incluso hizo peligrar la materialización de la decisión y del objetivo trazado.

- 4. El tiempo utilizado fue de casi tres años lo que represento un proceso casi desgastador.*
- 5. Se gastó recursos en capacitar personal que por lo prolongado del tiempo se desvinculó de la actividad y pasó a otras funciones.*

Todo esto nos lleva a afirmar que una buena consultoría si es una vía para desarrollar un Sistema de Calidad al menor costo y tiempo.

SUGERENCIAS PARA LA ELECCIÓN DEL CONSULTOR

Después del camino recorrido y contando ya con la posibilidad que nos han brindado nuestros clientes de participación con ellos en la implantación de sus Sistemas de Calidad, pensamos que la elección del consultor es un paso extraordinariamente importante y por ello nos atrevemos a realizar las siguientes sugerencias a quien le pueda interesar este tema:

Busque a varios consultores inicialmente, el proceso no es lo más importante.

Seleccione su consultor cuidadosamente pero no demore la selección, chequee sus credenciales, experiencia real práctica y referencias de los que han sido sus clientes.

Obtenga evidencias que demuestren confianza sobre el funcionamiento interno del consultor.

El uso efectivo del consultor requiere de ***comunicación en las dos vías*** entre el consultor y Ud. mismo. El consultor necesita trabajar con Ud. Debe incluirse entrenamientos sobre Sistemas de Calidad para todo el personal involucrado.

Cuando ***su personal este involucrado conjuntamente con el consultor*** en el desarrollo e implementación del Sistema de Calidad, ellos pueden desarrollar un sentido de "propiedad" y esto puede prever un camino más fácil para hacer que el Sistema de Calidad tenga éxito.

Es esencial que el trabajo a realizar sea acordado por ambas partes y que exista un cronograma real establecido, ***de su cumplimiento depende el éxito en buena medida.***

Asegure que el alcance total de los objetivos y de las actividades de su empresa son comprendidas por el consultor, trasmítale el estilo de trabajo. Considere que él en ese momento forma parte de su equipo asesor más cercano.

Explique que es lo que los clientes esperan y porque Ud. esta buscando implantar un Sistemas de Calidad.

La Dirección de la empresa debe tomar interés personal en lo que se esta haciendo, después de todo es su Sistema de Calidad.

Comprometa los recursos necesarios por el tiempo necesario como sea acordado.

ANEXO 2

Cuestionario de la encuesta realizada por Intermar S.A.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué razones tuvo su organización para desarrollar / implantar / certificar un Sistema de Calidad según las normas ISO 9000?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Demanda de Clientes. | <input type="checkbox"/> Las ISO 9000 contribuyen una buena herramienta promocional |
| <input type="checkbox"/> Mejorar posición de mercado. | <input type="checkbox"/> Otras razón (indíquela) _____ |
| <input type="checkbox"/> Mejorar calidad del producto /servicio. | _____ |
| <input type="checkbox"/> Mejorar control de la gestión. | _____ |
| <input type="checkbox"/> Reducción de costos. | |

2. ¿Considera o espera que sean satisfechos sus expectativas con el desarrollo / implementación / certificación de un Sistema de Calidad según las normas ISO 9000?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muy satisfechos. | <input type="checkbox"/> Poca satisfacción. |
| <input type="checkbox"/> Satisfechas. | <input type="checkbox"/> Insatisfechas. |
| <input type="checkbox"/> Otro criterio (explique) _____. | |

3. ¿Que beneficios ha experimentado o espera que experimente su organización (internos y externos) a partir del desarrollo / implementación / certificación de un Sistema de Calidad según las ISO 9000?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Mejor control de la Gestión. | <input type="checkbox"/> Disminución de los costos. |
| <input type="checkbox"/> Mejora de la eficiencia. | <input type="checkbox"/> Aumento de ganancias. |
| <input type="checkbox"/> Constituyen una herramienta útil de mercado. | <input type="checkbox"/> Mejorar la satisfacción del cliente. |
| <input type="checkbox"/> Un medio para mejorar el producto / servicio. | <input type="checkbox"/> Preservación de clientes existentes. |
| <input type="checkbox"/> Aumento de la productividad. | <input type="checkbox"/> Otro beneficio (indíquelo) _____. |

4. ¿Qué incidencia ha producido o espera que se produzca en las ventas de su organización con el desarrolló / implementación / certificación de un Sistema de Calidad según las normas ISO 9000?

5. ¿Qué dificultades encontró su organización en el desarrollo / implementación / certificación de un Sistema de Calidad según las normas ISO 9000?

- Carencia de organización y personal apropiado.
- Interpretación de las normas.
- Un gran volumen de documentación.
- Tiempo requerido para escribir la documentación.
- Alto costo de la elaboración / implantación / mantención del Sistema de Calidad.
- Tiempo requerido para la implementación.
- Tiempo empleado para preparación de la documentación para la certificación.
- Otra dificultad (indíquelo) _____.

6. ¿Recomendaría a otras organizaciones el desarrollo / implantación / certificación de un Sistema de Calidad según las Normas ISO 9000?

- Si las recomendaría, pues constituyen la Base para el éxito de la gestión.
- Ni las recomendaría, ni desalentaría su uso.
- No las recomendaría.
- Otro criterio (explique) _____.

7. En el desarrollo / implementación / certificación de un Sistema de Calidad para su organización según las normas ISO 9000:

- a) ¿Utilizo los servicios de consultores? Si _____ No _____
- b) ¿Recomienda el empleo de consultores para ello? Si _____ No _____
Explique sus criterios al respecto.

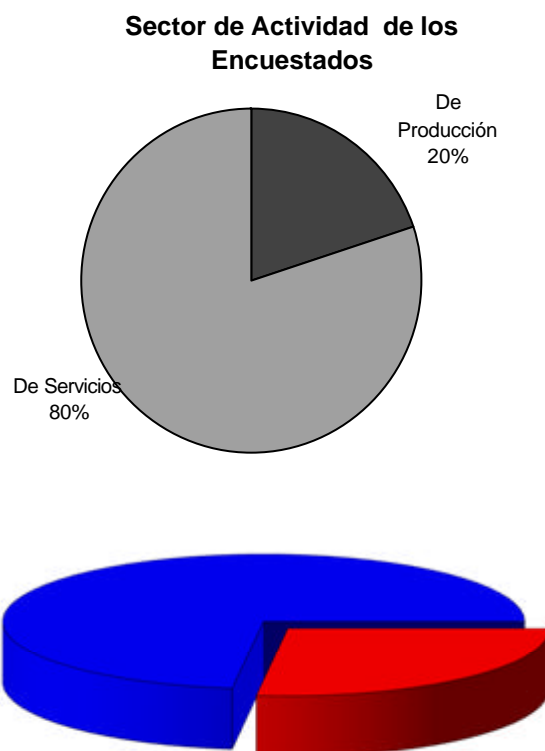
Nota. En las preguntas 1; 3 y 5 usted puede indicar más de una respuesta.

LAS RESPUESTAS OBTENIDAS AL ANTERIOR CUESTIONARIO EN 1997 FUERON LAS SIGUIENTES:

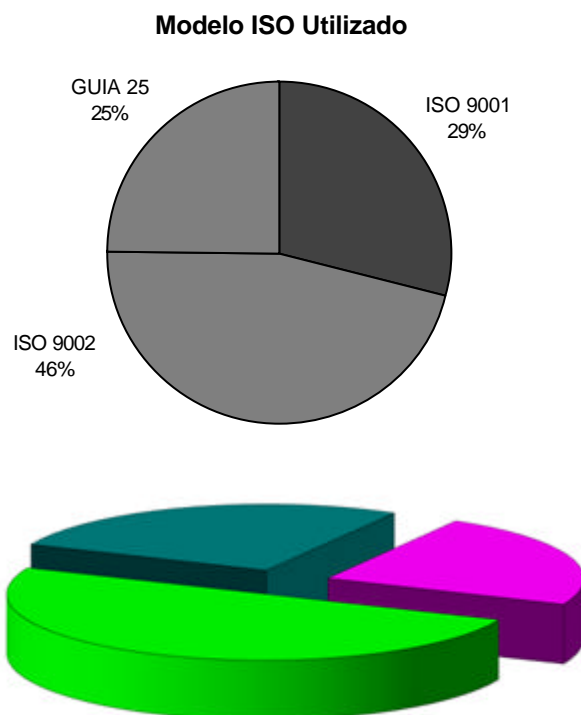
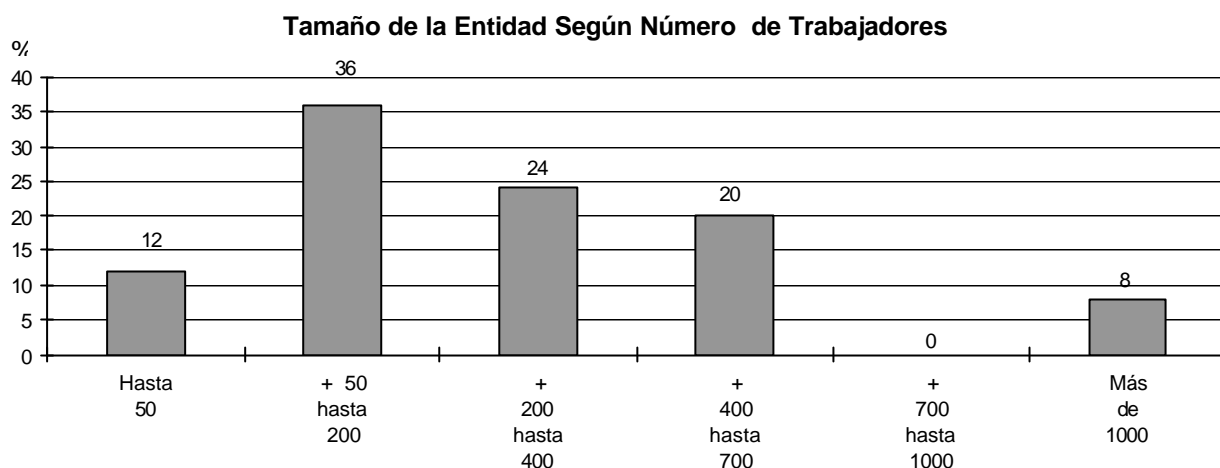
GENERALIDADES.

Las entidades que respondieron a la encuesta muestran a un 80 % de ellas ubicadas dentro del sector de los servicios y el resto en el sector productivo. Un 50 % de las respuestas corresponden a entidades que emplean más de 200 trabajadores.

Como un primer aspecto consideramos apropiado conocer de la encuesta qué Modelo ISO fue utilizado para desarrollar / implementar / certificar el Sistema de Calidad.



* Este desbalance hacia las entidades de servicio, más que a las de producción se mantiene en nuestros días.



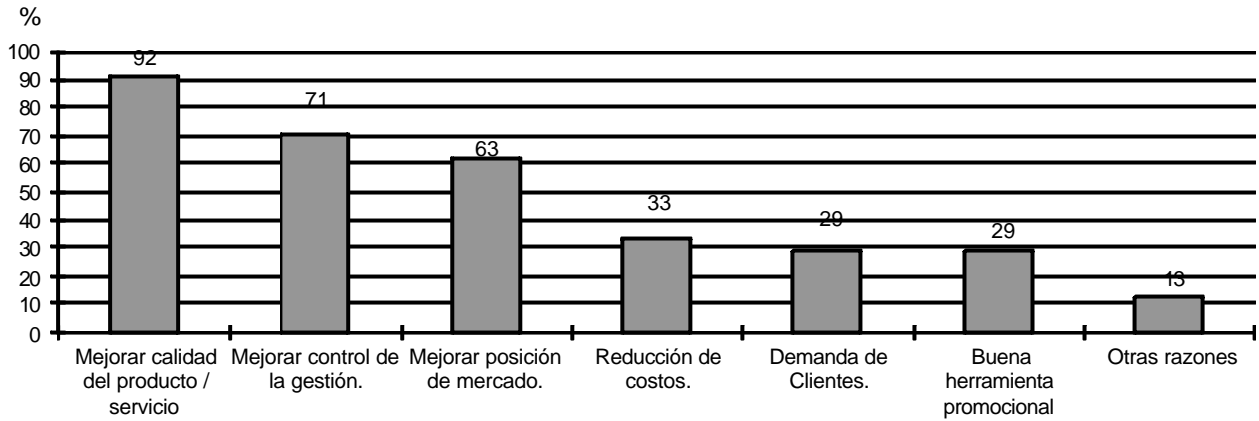
* Hoy día solo existe para la certificación, el modelo 9001, y la Guía 25 es ahora la ISO 17025

RAZONES PARA DESARROLLAR UN SISTEMA.

La mejora de la calidad del producto o servicio, un mejor control de la gestión y mejorar la posición en el mercado constituyen las razones fundamentales expresadas por los encuestados para desarrollar / implementar / certificar un Sistema de Calidad. Otras

razones estuvieron relacionadas con el cumplimiento de exigencias de organismos internacionales.

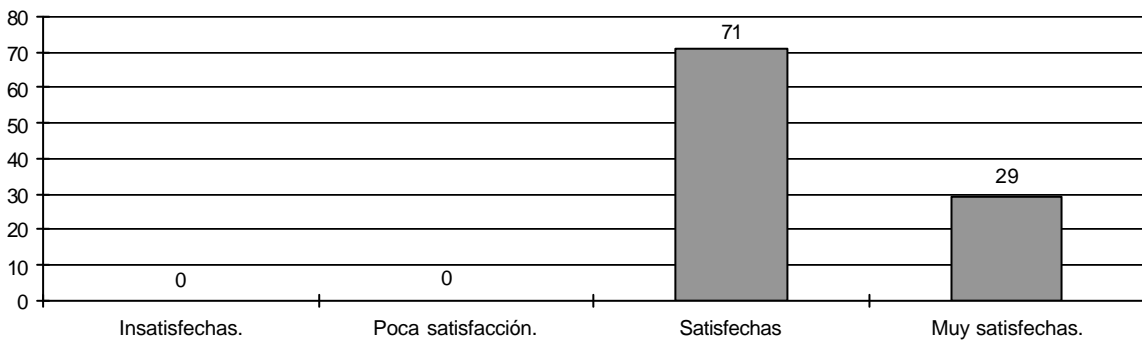
Razones para Desarrollar / Implantar / Certificar un Sistema de Calidad



SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS.

El 100 % de las respuestas recibidas indican que las entidades han logrado satisfacer sus expectativas (incluso un 29 % las indicó como muy satisfechas) con el desarrollo/ implementación / certificación del Sistema de Calidad.

Satisfacción de Expectativas con el Desarrollo / Implementación / Certificación de un Sistema de Calidad

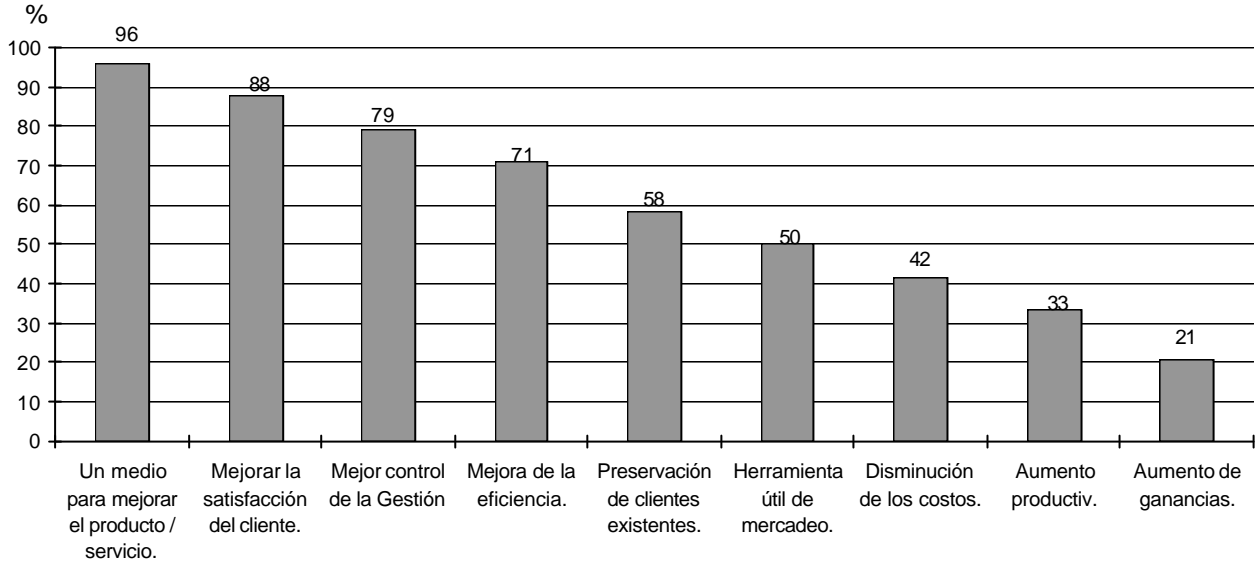


BENEFICIOS OBTENIDOS.

En correspondencia con las razones para desarrollar un Sistema de Calidad, los resultados de la encuesta manifiestan como beneficios alcanzados por las entidades con el desarrollo / implementación / certificación de un Sistema de Calidad una mejora

del producto o servicio y un mejor control de la gestión, además de la mejora en la satisfacción del cliente y de la eficiencia. Entre otros beneficios indicados por los encuestados fue el logro y consolidación del prestigio y reconocimiento internacional.

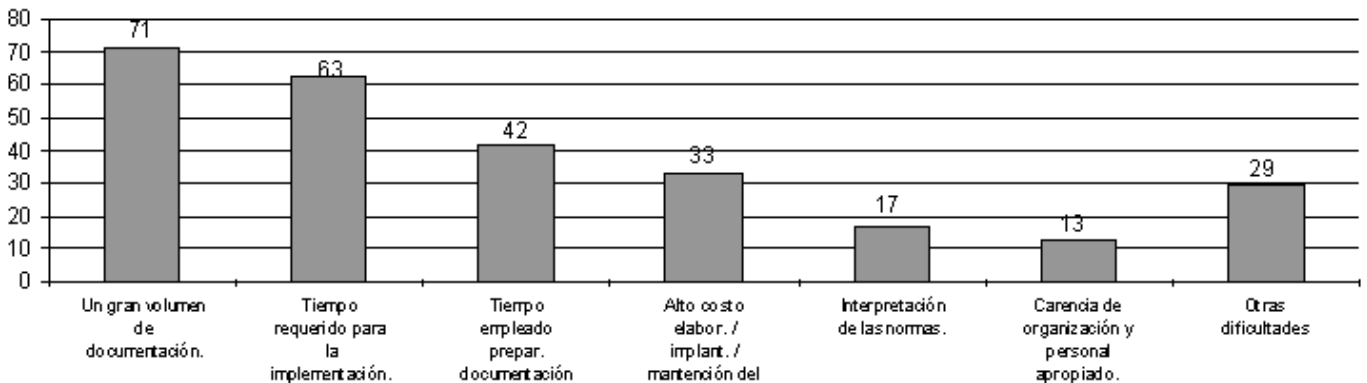
Beneficios a Partir del Desarrollo / Implementación / Certificación de un Sistema de Calidad



DIFICULTADES ENCONTRADAS.

No obstante a que las entidades mostraron satisfacción de sus experiencias con el desarrollo / implementación / certificación de un Sistema de Calidad, estas identificaron un grupo de dificultades que son importantes y que se muestran a continuación.

Dificultades Encontradas Durante el Desarrollo / Implementación / Certificación del Sistema de Calidad



Entre otras dificultades indicadas por los encuestados fueron la carencia de recursos materiales (papel, computadora, carpetas) y la remodelación y mantenimiento de instalaciones.

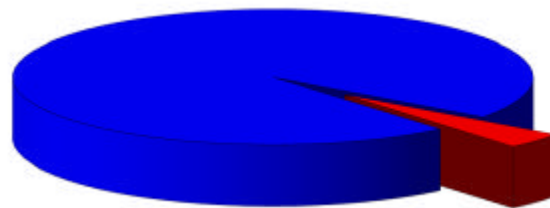
OTROS RESULTADOS.

Todas las respuestas recibidas indican que desarrollar / implantar / certificar un Sistema de Calidad según las normas ISO 9000 (o la Guía ISO/IEC 25 para laboratorios de ensayo y calibración) constituye la base para el éxito de la gestión y que así lo recomendarían a otras organizaciones interesadas en esta experiencia.

A pesar de que las entidades que respondieron, casi la mitad (49 %) no utilizaron los servicios de consultores, la gran mayoría (97 %) recomiendan su empleo, dado en los aspectos siguientes:

- Disminución del tiempo de elaboración e implementación del S.C.
- Trabajo muy especializado que requiere de elevado conocimiento técnico.
- Garantía de profesionalidad del trabajo.

Usar Consultor 97%

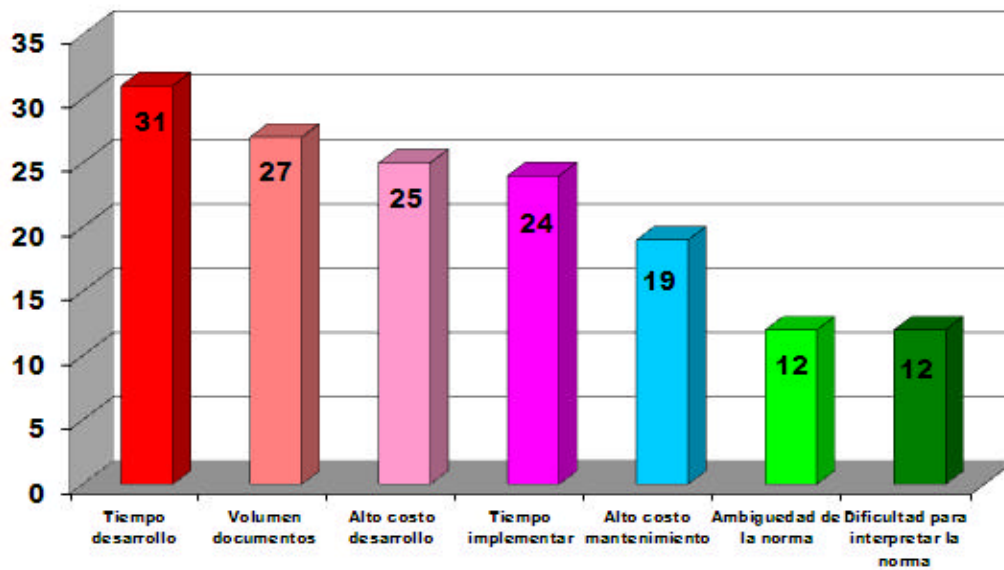


No Usar Consultor 3%

ANEXO 3
Resultado de la Encuesta del Lloyd's Register

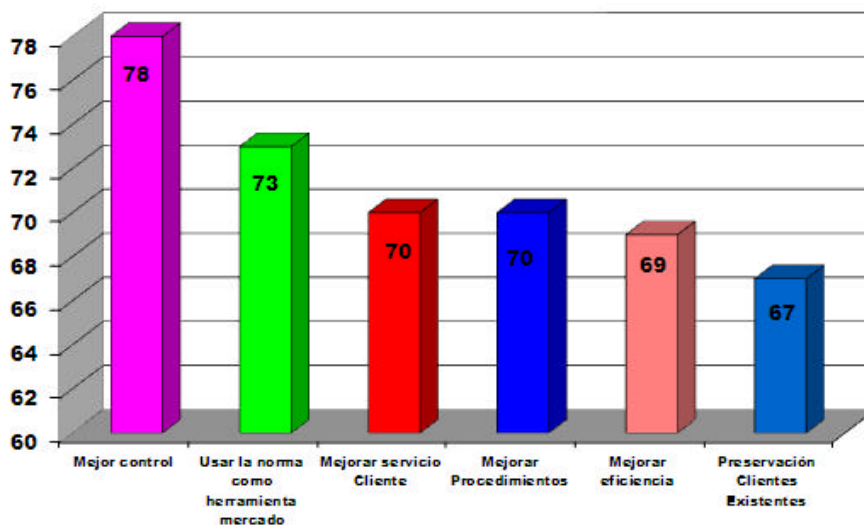
Aspectos negativos

| | |
|--------------------------------------|----|
| Tiempo desarrollo | 31 |
| Volumen documentación | 27 |
| Alto costo desarrollo | 25 |
| Tiempo implementación | 24 |
| Alto costo de mantenimiento | 19 |
| Ambigüedad de la norma | 12 |
| Dificultad para interpretar la norma | 12 |



Aspectos beneficiosos

| | |
|--|----|
| Mejor control | 78 |
| Usar la norma como herramienta mercado | 73 |
| Mejorar servicio Cliente | 70 |
| Mejorar Procedimientos | 70 |
| Mejorar Eficiencia | 69 |
| Preservación Clientes Existentes | 67 |



ANEXO 4

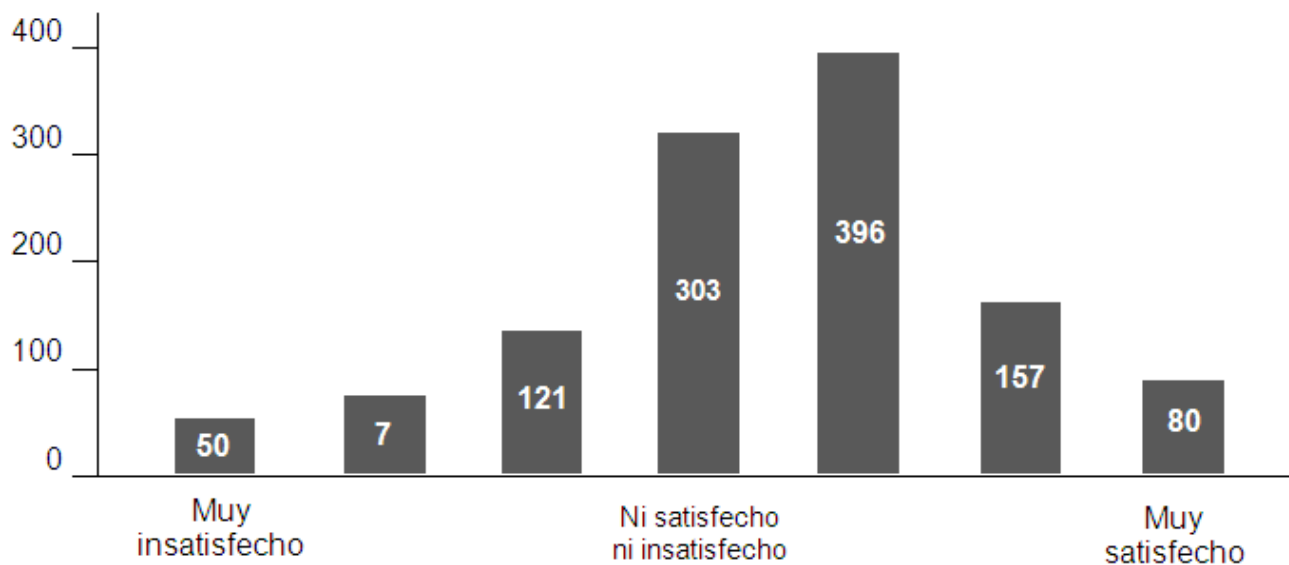
Resultados de la encuesta realizada por "The Movil Survey":

| <u>Países / Continentes</u> | <u>Empresas Certificadas ISO 9000</u> | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| | <u>Enero 93</u> | <u>Septiembre 93</u> | <u>Junio 94</u> | <u>Marzo 95</u> | <u>Diciembre 95</u> |
| USA | 893 | 2059 | 3960 | 5954 | 8762 |
| Canadá | 292 | 530 | 870 | 1290 | 1397 |
| Inglaterra | 18577 | 28096 | 36823 | 44107 | 52591 |
| Europa (excepto Inglaterra) | 4515 | 9683 | 18577 | 27810 | 40019 |
| Australia / Nueva Zelandia | 1862 | 3184 | 4628 | 6479 | 10526 |
| Lejano oriente | 683 | 1583 | 3091 | 5979 | 9240 |
| África / Asia Occidental | 951 | 1272 | 1855 | 2619 | 3378 |
| América | 43 | 164 | 560 | 879 | 1440 |

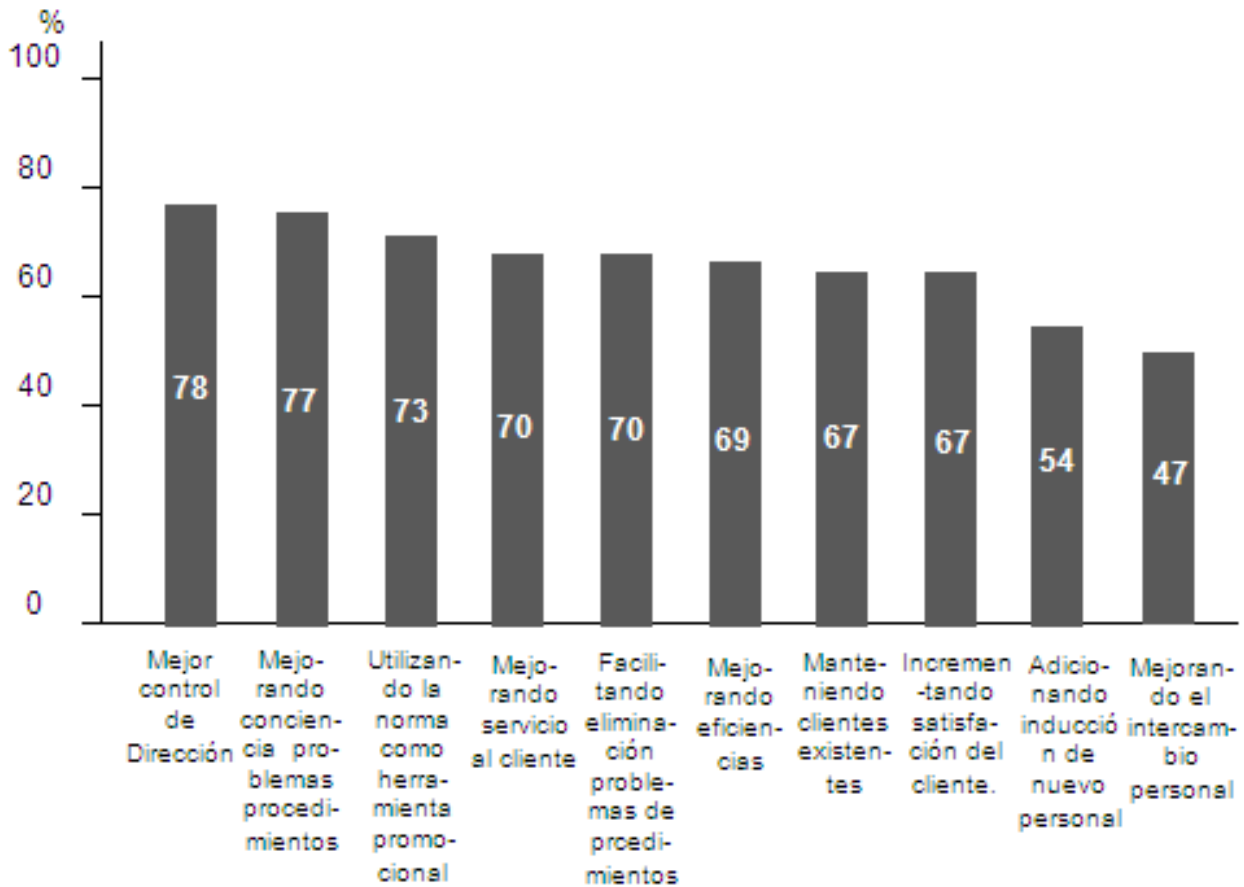
También la SGS encargo una encuesta.

La SGS solicitó a la Manchester Business School conducir una encuesta para descubrir porqué las organizaciones británicas deciden o no, tener un Sistema de Calidad acorde a la ISO 9000 y que impacto ella tiene sobre sus negocios. Los gráficos a continuación presentan algunos de los resultados.

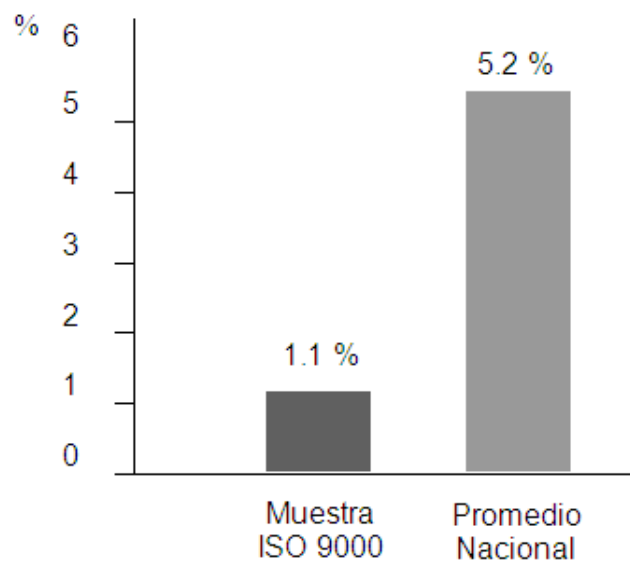
"Niveles de satisfacción de las ISO 9000 en la organización".



“Los diez primeros beneficios de la certificación ISO 9000”.

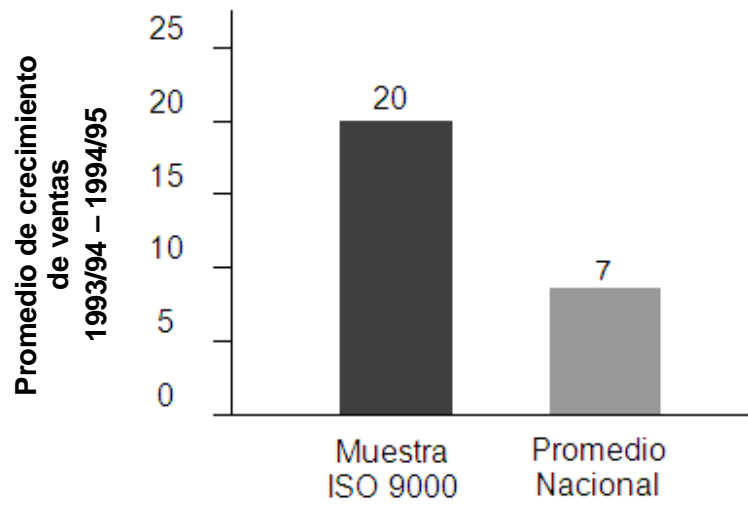


“Tasa de quiebra de comercio 1995 (para compañías en existencia en 1991).



Las empresas certificadas quiebran menos que el promedio nacional en Inglaterra.

“Las ISO 9000 y el crecimiento de ventas”



Las empresas certificadas venden más que el promedio nacional en Inglaterra.

Datos de la segunda mitad de los años 90.

BIBLIOGRAFIA

- Ponencia de Intermar S.A. al FORUM ISO 1997, La Habana, Cuba. Colectivo de autores.
- Ponencia de Intermar S.A. al evento QUALITAS del ISPJAE de 1997. La Habana, Cuba. Colectivo de autores.
- Artículo: Reporte Especial. Consultores. Seleccionándolos y empleándolos. “Implementando la ISO 14000: ¿Contrataría a un consultor, o lo haría por usted mismo?”. Autor Matthias Gelber. Publicado en ISO Management Systems Vol. 4 No. 5 Septiembre – Octubre 2004. Pag. 9.
- Artículo: Reporte Especial. Consultores. Seleccionándolos y empleándolos. “Consultores de Gestión de la Calidad. Instrucciones para el Uso”. Autor Giancarlo Colferai. Publicado en ISO Management Systems Vol. 4 No. 5 Septiembre – Octubre 2004. Pag. 13.