

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA
DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE LOS PROCESOS DE LA
ORGANIZACIÓN CONSULTING IN INTEGRAL MANAGEMENT
CIMA CIA. LTDA.**

ING. MARIA GISELA ALVEAR ESPIN

DIRECTORA: ING. IRINA VERKOVITCH, MSc

QUITO, ABRIL 2012

DIRECTORA:

Ing. Irina Verkovitch, MSc

INFORMANTES:

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA

Ing. Freddy Arévalo, MBA

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	v
INTRODUCCION.....	1
1 MARCO TEÒRICO.....	3
1.1 Enfoque Sistémico Holístico y de Procesos de la calidad	3
1.2 Técnicas de calidad total.....	4
1.3 Sistemas de Gestión de Calidad	15
2 ANALISIS SITUACIONAL	29
2.1 Macro ambiente.....	29
2.2 El sector de Servicios en el Ecuador	38
2.3 El sector de la consultoría en el Ecuador	46
3 ANALISIS DE LA EMPRESA	49
3.1 Análisis de entorno interno de la empresa	49
3.2 Diagnóstico Estratégico	63
4 PROPUESTA.....	75
4.1 Definición estratégica del servicio	76
4.2 Diseño de procesos	77
4.3 Mapa de procesos.....	80
4.4 Definición de Procesos	81
4.5 Manual de procesos.....	83
4.6 Principales proyectos de mejora.....	85
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1 CONCLUSIONES.....	94
5.2 RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA.....	96
ANEXOS	98
ANEXO 1.1	98

INDICE GRAFICOS

Grafico No. 1: Modelo genérico de un proceso	6
Grafico No. 2: Ciclo de Deming.....	7
Grafico No. 3: Proceso de elaboración de gráficas de control	10
Grafico No. 4: Diagrama Causa – Efecto.....	12
Grafico No. 5: Interacción de procesos en la filosofía Kaizen	15
Grafico No. 6: Estructura del Modelo EFQM	18
Grafico No. 7: Modelo Malcom Baldrige	24
Grafico No. 8: Modelo Mejora Continua PHVA.....	28
Grafico No. 9: Indicadores Macroeconómicos del Ecuador	30
Grafico No. 10: Variación PIB anual	31
Grafico No. 11: Variación Balanza Comercial	32
Grafico No. 12: Variación de la Canasta Familiar.....	34
Grafico No. 13: Tasa en IFI's {Instituciones Financieras Internacionales} año 2011	36
Grafico No. 14: Riesgo País.....	38
Grafico No. 15: Peso del Sector de Servicio en el PIB.....	40
Grafico No. 16: Peso del Sector de Servicio en el PIB.....	41
Grafico No. 17: Productividad dentro del sector servicios.....	42
Grafico No. 18: Productividad dentro del sector servicios.....	43
Grafico No. 19: Consumos Intersectoriales	45
Grafico No. 20: Estructura organizacional	52
Grafico No. 21: Encuesta de Clima Laboral	54
Grafico No. 22: Tiempo que labora en la empresa.....	55
Grafico No. 23: Conocimiento de la misión de la empresa	56
Grafica No. 24: Aprovechamiento del conocimiento del personal	57
Grafico No. 25: Empoderamiento del personal.....	58
Grafico No. 26: Nivel de comunicación entre el Staff y la Dirección	59
Grafico No. 27: Factores del Clima Laboral analizados	61
Grafica No. 28: Valoración de actividades de Cadena de Valor	66
Grafico No. 29 : Valoración de actividades de Cadena de Valor	69
Grafica No. 30: Consolidación Matriz FODA	71
Grafico No. 31: QFD para la empresa CIMA (Consulting in Integral Management).....	79
Grafico No. 32: Mapa de Procesos	81
Grafico No. 33: Diagrama Causa – Efecto del proceso de Planificación.....	85
Grafico No. 34: Proyecto de mejora # 1.....	86
Grafico No. 35: Diagrama Causa – Efecto del proceso de Compras.....	87
Grafico No. 36: Proyecto de mejora # 2.....	88
Grafico No. 37: Diagrama Causa – Efecto del proceso de Gestión Contable	89
Grafico No. 38: Proyecto de mejora # 3.....	89
Grafica No. 39: Diagrama Causa – Efecto del proceso de Gestión del Talento.....	90
Grafico No. 40: Proyecto de mejora # 4.....	91
Grafico No. 41: Proceso de Seguimiento y Control.....	92
Grafica No. 42: Presupuesto de implementación	93

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación se realiza un análisis objetivo de la gestión por procesos para garantizar la máxima eficiencia posible en los resultados de la empresa a través de la obtención de niveles superiores de satisfacción de sus clientes y con la optimización de sus recursos.

En primera instancia se analizará las herramientas gerenciales aplicables para la organización, en función de sus procesos dentro del giro de negocio y así fundamentar los registros y documentación respectiva para la consecución de sus actividades regulares diarias en función de responsabilidades de cada proceso.

De igual forma se efectuará una evaluación del entorno externo e interno de la organización, para definir las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades. En donde se describa la misión y visión de la organización que permita crear un plan de acción en función del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Además, el conocimiento sobre la competencia permite adelantarse a las tendencias de mercado e implementar nuevas estrategias de posicionamiento de servicios de consultoría para mantener satisfechos a sus stakeholders.

Como principal medio de gestión para el cumplimiento de los objetivos y generación de nuevos negocios, se esta efectuando la propuesta de implementación de un sistema de gestión por procesos para la organización Consulting In Integral Management CIMA Cía. Ltda.

INTRODUCCION

Los fenómenos de globalización han desencadenado una intensificación de la competitividad en todos los sectores de la economía. Ello significa, que cada vez más los oferentes de bienes y servicios están obligados a mantener puesta su mirada en la calidad y en la mejora continua para ser elegidos por los clientes.

La variedad de la oferta, la publicidad, la influencia de los medios de comunicación, los mayores niveles de información y educación de los clientes, el efecto demostración que se desencadena desde otras economías más avanzadas, el surgimiento de ligas de consumidores, la afinación de legislaciones que consagran derechos, en fin, todos los cambios que se vienen suscitando especialmente desde la década de los setenta, han hecho que día a día los consumidores sean más selectivos a la hora de elegir sus proveedores.

Lo anterior explica la preocupación tan acentuada en el mundo empresarial por lo referente a la calidad y su implantación en los sistemas productivos, transformándose en un modelo de gestión imperativo para cualquier empresa que aspire a mantenerse vigente en el mercado.

Muchas empresas en el mundo entero dedican esfuerzos humanos y financieros para organizar, gestionar, asegurar, mantener y mejorar el desempeño de sus procesos con el fin de ofertar buenos productos y/o servicios.

En la actualidad esta premisa tiene mucha validez en un entorno globalizado, donde la competencia no se la realiza con fronteras geográficas, sino con segmentos de mercado y los diferenciadores. Si adicional a esto, se toma en cuenta que fundamentalmente la única diferencia que existe en los servicios de las empresas es la satisfacción del cliente, el factor de calidad se torna crítico para la toma de decisiones.

La gestión por procesos es una herramienta de gestión de la calidad que se apoya en la idea de que la mejor manera de avanzar y mejorar el funcionamiento de cualquier organización es a través de sus procesos.

Los servicios de consultoría brindados por la empresa corresponden a la generación de herramientas de gestión para sus clientes, de manera tal que puedan asumir nuevos desafíos en el campo de los negocios, que les permitan alcanzar sus metas más desafiantes.

En función de este particular la Consultora Cima busca el facilitar servicios de desarrollo empresarial sustentados en herramientas de gestión de calidad y productividad que impulsen la competitividad de nuestros clientes, mediante el aporte integral de profesionales altamente calificados, que brinden una atención personalizada mediante la especialización de sus unidades de negocio y la optimización de sus recursos y en su cumplimiento integral al generar desarrollo para el país.

1 MARCO TEÒRICO

1.1 Enfoque Sistémico Holístico y de Procesos de la calidad

La base del pensamiento sistémico consiste en reconocer la existencia de una serie de conceptos genéricos aplicables y aplicados en diversos estudios. Nociones como la energía, flujos, ciclos, realimentación, sistema abierto, reservas, recursos de comunicación, catalizadores, interacciones mutuas, jerarquías, agentes de transformación, equilibrios y desequilibrios, estabilidad, evolución, etc., son aplicables a la idea genérica de sistema sin entrar en la disciplina concreta ni en el tipo del sistema considerado. La existencia de este vocabulario común en muchos campos parece responder a una aproximación común a los problemas que se encuentran dentro de una misma categoría: la complejidad organizada¹.

La importancia de este hecho es fundamental pues significa que de ser cierto que existe una aproximación común, se puede establecer una forma de tratar el problema genérico - el sistema- independientemente de la disciplina en la que éste se considere. Esta aproximación común existe y surge de la sinergia entre la biología, la teoría de la información, la cibernética y la teoría de sistemas. A partir de ellas se extraen conclusiones generales, reflejadas en ese vocabulario compartido por todas las disciplinas. Este es el enfoque sistémico y debe verse no como una nueva ciencia, una nueva teoría o una disciplina sino como una nueva metodología que trata de organizar el conocimiento para dar más eficacia a la acción.

La teoría de la organización como la práctica misma de la administración —vista como gestión y como gerencia— el enfoque de sistemas ha creado una moda, más que una necesidad. La práctica de la administración, como tal, si bien es un objeto de estudio abordado por diversas ciencias, en sí misma es un espacio epistemológico vacío. No existe la administración como campo de estudio y tampoco existe nada parecido a una posible “administrología”. Lo que si tenemos es una práctica gestional y procesal que

¹ MURETTI, Efraím; sistemas de Información tomado de:
http://members.libreopinion.com/ve/efrain-muretti/sistemas/si_sistemico.pdf 12 Noviembre 2011

reconocemos indispensable en las organizaciones y que ha sido vista como una praxis susceptible de ser explicada².

Esto se hace evidente al momento de definir una organización en base a los procesos que la conforman, las distintas formas de organización humana son sistemas. Primero se establece un objetivo colectivo que las justifica (por ejemplo, logros deportivos, propósitos de lucro, fines políticos, desarrollo comunitario). Y a partir de allí se diseña e implementa el “conjunto de elementos” que permitirán lograr ese objetivo. Ese conjunto de elementos debería empezar, según la Teoría General de los Sistemas, TGS, por la identificación de los procesos internos a través de los cuales se efectúan las funciones que permiten alcanzar el objetivo³.

Estos procesos interactúan entre si de manera que se genera una relación insumo – actividades (procesos) – producto con el fin de entregar un bien o servicio al mercado objetivo. La práctica de aplicación de procesos de manera sistémica ha permitido generar una cultura de mejoramiento continuo a la que se ha enfocado la administración actual sustentada en lo que se conoce como Administración de la Calidad Total⁴.

1.2 Técnicas de calidad total

La administración de la calidad total (ACT) es un método relativamente nuevo en el arte de la administración que trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la restructuración de las prácticas de administración acostumbrada⁵.

Un atributo esencial de la ACT es el entendimiento general de que el cliente es el árbitro final de la calidad. La ACT se basa en la premisa de que el cliente es quien impone y define la calidad. La calidad del producto y del servicio que note el cliente hará aumentar su satisfacción y, finalmente, la demanda⁶.

² Te torbellino/10989. **La-teoria-de-sistemas-en-administracion**.<http://www.blogextremo.com>. 15 Noviembre 2011

³ ATEHORTUA, Federico, **Aplicación de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones del deporte y la recreación**, Universidad de Antioquia, 2005.15 de Noviembre 2011

⁴ Nota del Autor

⁵ AGUADO, R., **Prácticas de Administración. Mejora el rendimiento de las compañías**. por los esfuerzos de calidad"15 Noviembre 2011

⁶ Ibídem

Este proceso de gestión cuenta con diferentes herramientas y/o técnicas que permiten que las organizaciones que incursionan en este modelo puedan aplicarlo de manera continua, a continuación se presentan varias de ellas enlazado a una posterior aplicación en campo⁷:

1.2.1 Articulación del Enfoque Sistémico bajo procesos

Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente⁸.

Se va hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial⁹.

La administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didáctica y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad¹⁰.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En teniendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

⁷ Nota del autor

⁸ Negrin, **La gestión por procesos**. <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>
10 Noviembre 2011

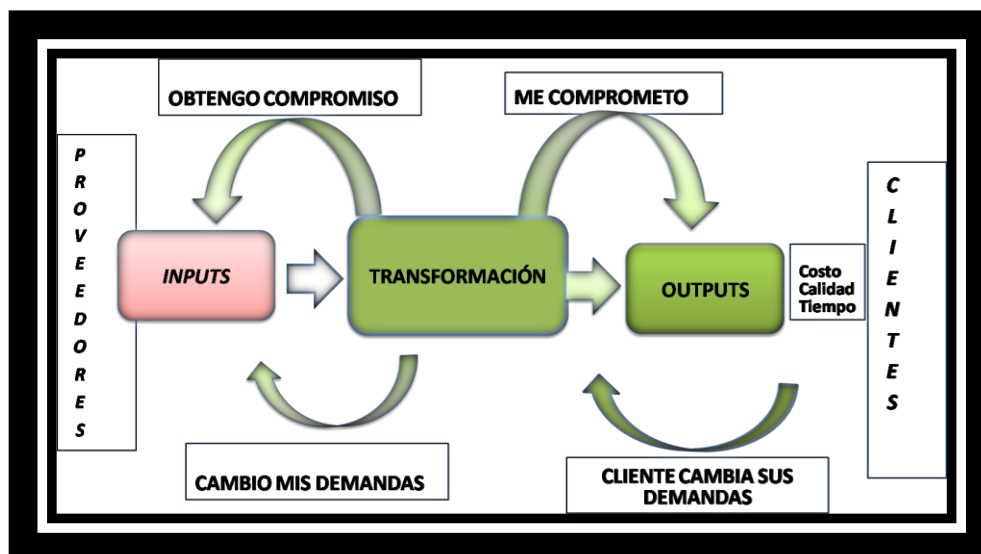
⁹ Ibidem

¹⁰ Amozarrain. **Gestión en Procesos**. http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm
15 Noviembre 2011

Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones¹¹

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

Gráfico No. 1: Modelo genérico de un proceso



Fuente: *Gestión por procesos*¹²

Elaboración: Agudelo, L.

1.2.2 El ciclo de Deming

Una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas es el ya conocido por todos y poco aplicado Ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). En realidad el ciclo fue desarrollado por Walter

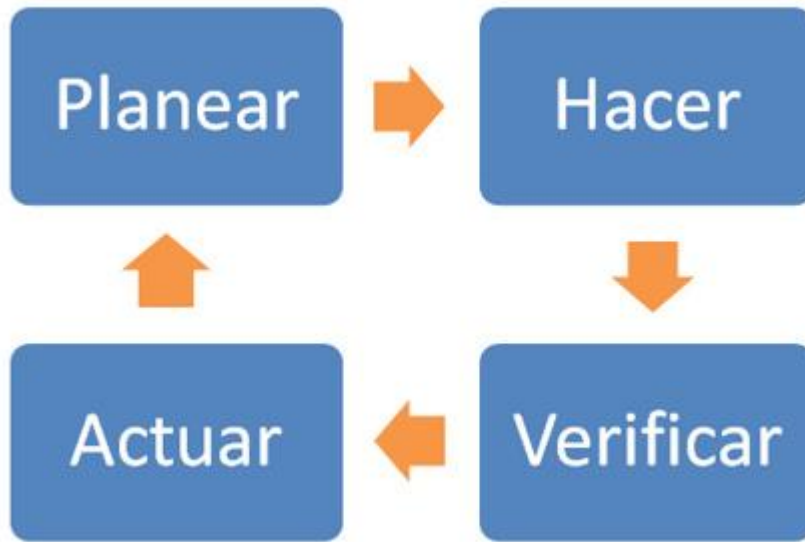
¹¹ Amozarrain. **Gestión en Procesos**. http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm

15 Noviembre 2011

¹² AGUDELO, L. **Gestión por Procesos**. Bogotá: Icontec 2007. 15 Noviembre 2011.

Shewhart, el cual dio origen al concepto. Sin embargo los japoneses fueron los encargados de darlo a conocer al mundo, nombrándolo así en honor al Dr. William Edwards Deming¹³.

Gráfico No. 2: Ciclo de Deming



Fuente: Herramienta para la mejora continua: Ciclo Deming¹⁴

Elaboración: AGUDELO

El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Dentro de cada uno de los pasos se puede identificar algunas actividades a llevar a cabo, a continuación se presentarán algunas¹⁵:

Planear

- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Identificar los puntos de medición.

¹³ BORREGO, Danilo, **Herramienta para la mejora continua: Ciclo Deming**, Bogotá, 2009.15 de Noviembre 2011.

¹⁴ Ibídem 15 Noviembre 2011

¹⁵ Ibídem 15 Noviembre 2011

Hacer

- Aplicar soluciones.
- Documentar las acciones realizadas.

Verificar

- Vigilar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación.

Actuar

- Realizar los ajuste necesarios.
- Aplicar nuevas mejoras.
- Documentar.

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual se debe considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina¹⁶.

1.2.3 Diagramas utilizados

1.2.3.1 Graficas de control

La idea tradicional de inspeccionar el producto final y eliminar las unidades que no cumplen con las especificaciones una vez terminado el proceso, se reemplaza por una estrategia más económica de prevención antes y durante del proceso industrial con el fin de lograr que precisamente estos productos lleguen al consumidor sin defectos¹⁷.

¹⁶ Aporte del Autor

¹⁷ Contreras, Nelson, Obtención de la mínima dosis de remplazo de policloruro de aluminio en aguas y aguas de Pereira, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA, 2010. 15 de Noviembre 2011.

Así las variaciones de calidad producidas antes y durante el proceso pueden ser detectadas y corregidas gracias al empleo masivo de Gráficas de Control.¹⁸

Según este nuevo enfoque, existen dos tipos de variabilidad. El primer tipo es una variabilidad aleatoria debido a "causas al azar" o también conocida como "causas comunes". El segundo tipo de variabilidad, en cambio, representa un cambio real en el proceso atribuible a "causas especiales", las cuales, por lo menos teóricamente, pueden ser identificadas y eliminadas¹⁹.

Los gráficos de control ayudan en la detección de modelos no naturales de variación en los datos que resultan de procesos repetitivos y dan criterios para detectar una falta de control estadístico. Un proceso se encuentra bajo control estadístico cuando la variabilidad se debe sólo a "causas comunes".

Los gráficos de control de Shewart son básicamente de dos tipos; gráficos de control por variables y gráficos de control por atributos. Para cada uno de los gráficos de control, existen dos situaciones diferentes; a) cuando no existen valores especificados y b) cuando existen valores especificados.

Se denominan "por variables" cuando las medidas pueden adoptar un intervalo continuo de valores; por ejemplo, la longitud, el peso, la concentración, etc. Se denomina "por atributos" cuando las medidas adoptadas no son continuas; ejemplo, tres tornillos defectuosos cada cien, 3 paradas en un mes en la fábrica, seis personas cada 300, etc.

Antes de utilizar las Gráficas de Control por variables, debe tenerse en consideración lo siguiente:

- El proceso debe ser estable
- Los datos del proceso deben obedecer a una distribución normal
- El número de datos a considerar debe ser de aproximadamente 20 a 25 subgrupos con un tamaño de muestras de 4 a 5, para que las muestras consideradas sean representativas de la población.

¹⁸ Ibídem

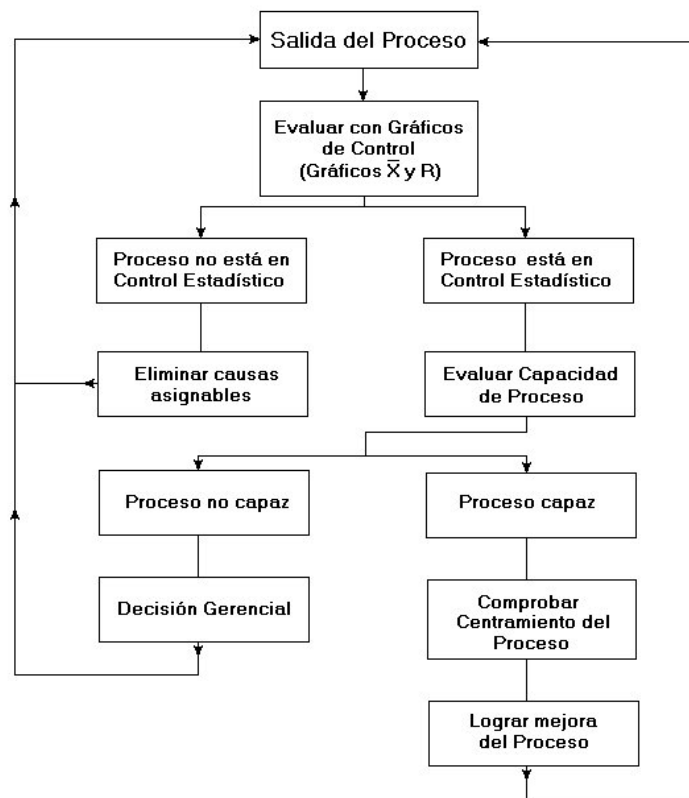
¹⁹ Gráficas de control de Schwartz,

<http://www.monografias.com/trabajos12/concalgra/concalgra.shtml> 20 Noviembre 2011

- Los datos deben ser clasificados teniendo en cuenta que, la dispersión debe ser mínima dentro de cada subgrupo y máxima entre subgrupos
- Se deben disponer de tablas estadísticas

Las etapas que deben tomarse en cuenta para mejorar el proceso están esquematizadas en la siguiente figura:

Gráfico No. 3: Proceso de elaboración de gráficas de control



Fuente: Gráficas de control de Shewart²⁰

Elaboración: Borrego

²⁰ Gráficas de control de Schwartz, Monografías,
<http://www.monografias.com/trabajos12/concalgra/concalgra.shtml> 20 Noviembre 2011

1.2.3.2 Diagrama de Pareto

A principios del siglo XX, Vilfredo Pareto (1848-1923), un economista italiano, realizó un estudio sobre la riqueza y la pobreza. Descubrió que el 20% de las personas controlaba el 80% de la riqueza en Italia. Pareto observó muchas otras distribuciones similares en su estudio. A principios de los años 50, el Dr. Joseph Juran descubrió la evidencia para la regla de “80-20” en una gran variedad de situaciones. En particular, el fenómeno parecía existir sin excepción en problemas relacionados con la calidad. Una expresión común de la regla 80/20 es que “el ochenta por ciento de nuestro negocio proviene del 20% de nuestros clientes.”²¹

¿Cuándo se utiliza?²²

- Al identificar un producto o servicio para el análisis para mejorar la calidad.
- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática.
- Al identificar oportunidades para mejorar
- Al analizar las diferentes agrupaciones de datos (ej: por producto, por segmento, del mercado, área geográfica, etc.)
- Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones
- Al evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después)
- Cuando los datos puedan clasificarse en categorías
- Cuando el rango de cada categoría es importante

Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y es por lo tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas. Este permite ver cuáles son los problemas más grandes, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades. En casos típicos, los pocos (pasos, servicios, ítems, problemas, causas) son responsables por la mayor parte el impacto negativo sobre la calidad. Si enfocamos nuestra atención en estos pocos vitales, podemos obtener la mayor ganancia potencial de nuestros esfuerzos por mejorar la calidad.

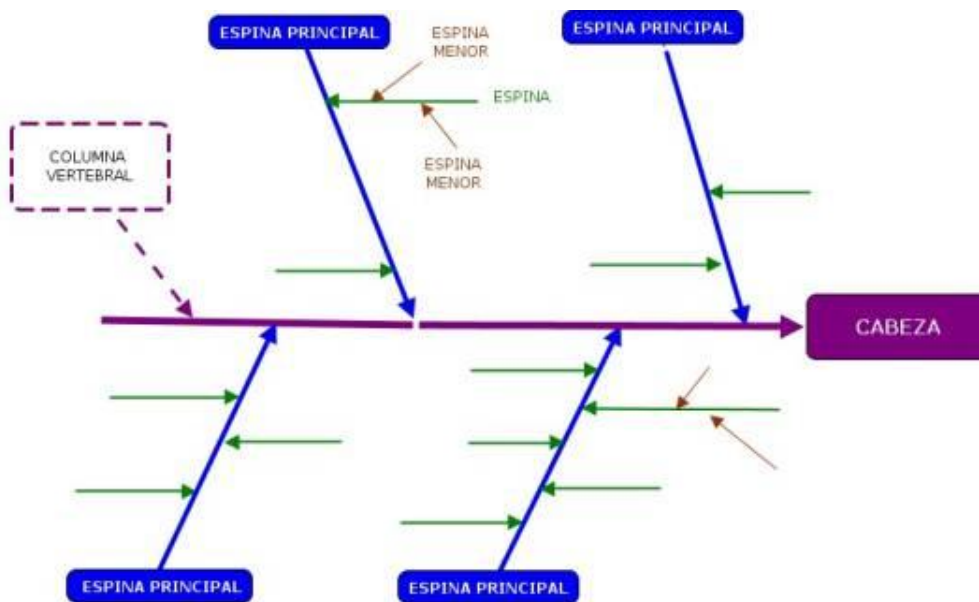
²¹ Sociedad Latinoamericana para la Calidad Total, 2000 15 Noviembre 2011

²² Ibídem

1.2.3.3 Diagrama causa efecto

El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado “Diagrama Espina de Pescado” porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario²³.

Gráfico No. 4: Diagrama Causa – Efecto



Fuente: Matías Sales, Comercio Internacional, Julio 2002 ²⁴

Elaboración: Matías Sales, Comercio Internacional, Julio 2002

1.2.3.4 Modelos de eficiencia Kaizen

²³ Eduketa. Diagrama Causa Efecto <http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>.

20 Noviembre 2011

²⁴ Matías Sales, Comercio Internacional, Julio 2002

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores; los cuales poseen cada día más información y son más exigentes, sumados a la implacable competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad, y menores costos y tiempo de respuestas, requiere la aplicación de métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos²⁵.

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

El Kaizen surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. La polución ambiental, el continuo incremento de la población a nivel mundial y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente explotables, hacen necesaria la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua en el uso de los recursos en un mundo acostumbrado al derroche y el despilfarro²⁶.

Kaizen enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos²⁷.

Entre características específicas del Kaizen tenemos²⁸:

- Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.

²⁵ Kaizen. Mejora Continua <http://www.degerencia.com/articulo/kaizen-la-mejora-continua-aplicada-en-la-calidad-productividad-y-reduccion-de-costos>. 15 Noviembre 2011

²⁶ Kaizen, Monografías <http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml> 15 Noviembre 2011

²⁷ Ibidem

²⁸ Kaizen. Mejora Continua <http://www.degerencia.com/articulo/kaizen-la-mejora-continua-aplicada-en-la-calidad-productividad-y-reduccion-de-costos>. 15 Noviembre 2011

- Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.
- La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.
- En el enfoque Kaizen se trata de “Entrada al mercado” en oposición a “Salida del producto”.

Algunas de las herramientas de mejora Kaizen son²⁹:

- Metas y logros
- Trabajo estandarizado
- Tabla de observación de tiempo
- Cuadro de barras ciclo contra takt
- Cuadro yamazumi (elementos amontonados)
- Combinación de trabajo estandarizado
- Cálculo de capacidad
- Propuesta de mejora
- Diario de mejoras

De acuerdo a la Filosofía Kaizen, estas herramientas deben delimitar el comportamiento de los procesos de cualquier organización en función a la siguiente interacción:³⁰

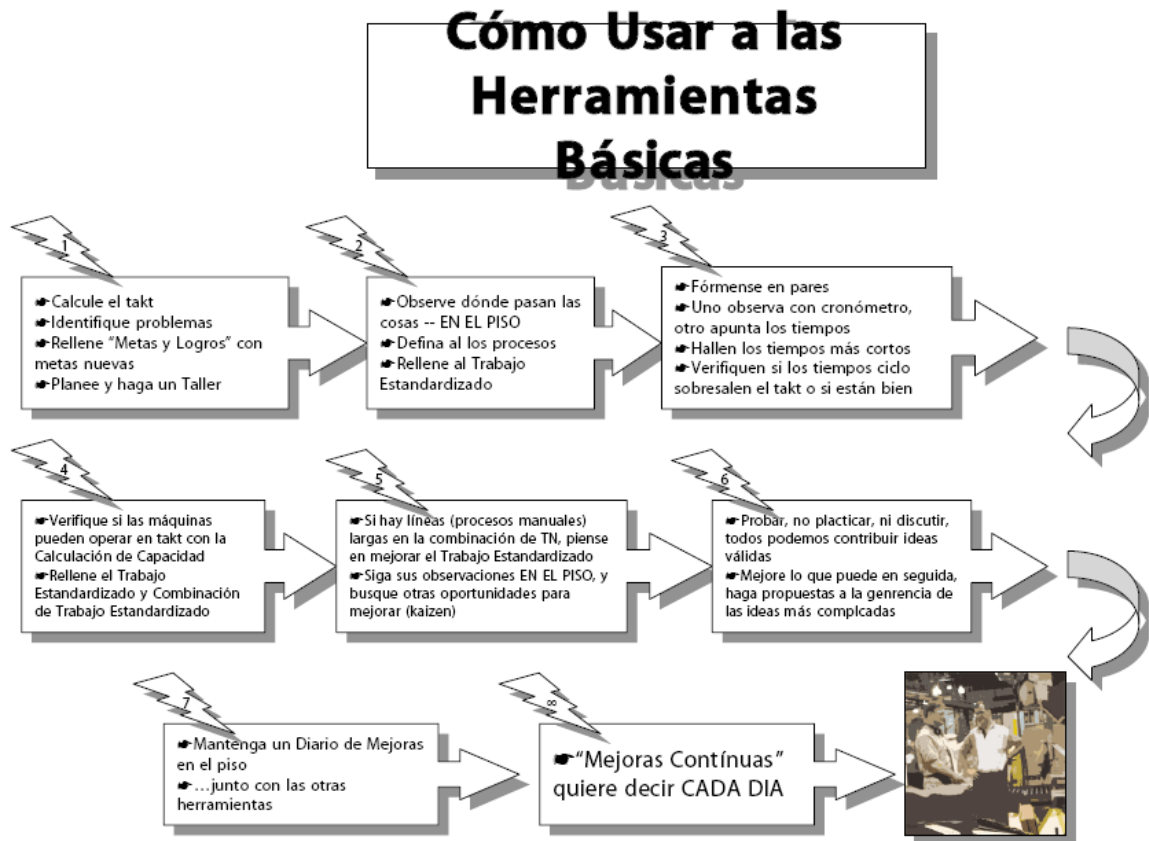
²⁹ Kaizen. **Herramientas Kaizen**

Kaizen http://www.fredharriman.com/resources/documents/Herramientas_de_Kaizen.pdf

15 Noviembre 2011

³⁰ Ibídem

Grafico No. 5: Interacción de procesos en la filosofía Kaizen



Fuente: *Herramientas Básicas Kaizen*
Elaboración: *Frederick Stimson Harriman*³¹

1.3 Sistemas de Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, las maquinarias o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajo costos para la calidad³².

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar

³¹ Frederick Stimson Harriman, **Herramientas Básicas Kaizen**, 5 de noviembre del 2001

³² Wiki. Sistema Gestión Calidad.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema de gesti%C3%B3n de la calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad). 20 Noviembre 2011

y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización³³.

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales.

1.3.1 Fundación Europea de la Calidad

La fundación Europea de la Calidad se basa en el modelo de gestión EFQM cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento³⁴.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad, consta de dos partes³⁵:

- Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

Hay dos grupos de criterios:

- Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).
- Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.

Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada "lógica REDER":

³³ Ibídem

³⁴ **El Modelo EFQM de Excelencia** <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>,

15 Noviembre 2011

³⁵ Ibídem

Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes³⁶.

Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización³⁷.

El Modelo EFQM se introduce en 1992 con el fin de establecer los criterios de evaluación de las organizaciones que optaban al premio europeo a la excelencia, pero actualmente es el modelo más usado como estructura organizativa de la gestión en Europa y además es la base para la mayoría de los reconocimientos a la excelencia tanto regionales como nacionales³⁸.

El modelo EFQM se ha convertido en una herramienta práctica que puede ser usada con diferentes fines:

- Como una herramienta para la autoevaluación
- Como el camino para hacer Benchmark y compararse con otras organizaciones
- Como una guía para integrar e identificar mejoras en las operaciones de la organización
- Como la base de un vocabulario común
- Como herramienta de aprendizaje, facilitando la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora
- Y lo más importante como la estructura de un sistema de gestión

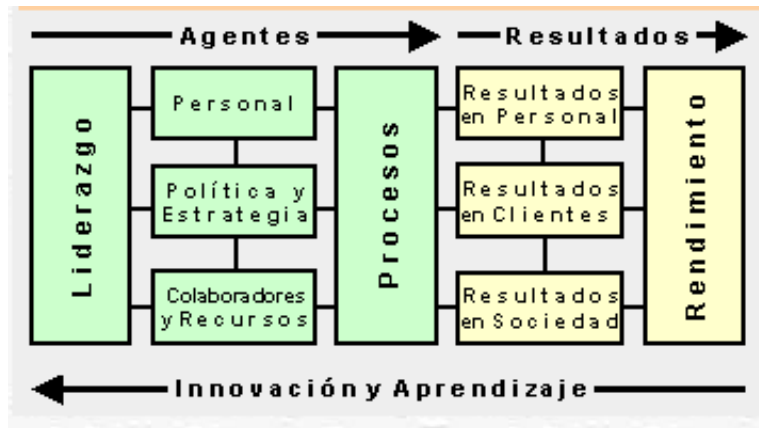
El modelo EFQM socializado alrededor de toda la Unión Europea cuenta con la siguiente estructura:

³⁶ Importancia y alcance del modelo EFQM <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/importancia-alcance-modelo-efqm.htm> 15 Noviembre 2011

³⁷ Modelo EFQM una solución avanzada para las organizaciones, TQM, www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm 15 Noviembre 2011

³⁸ Modelo EFQM, MYP Consultores, www.mypconsultores.es/index-10.html 15 Noviembre 2011

Grafico No. 6: Estructura del Modelo EFQM



Fuente: EFQM y TQM asesores, 1999³⁹

Elaboración: EFQM y TQM asesores, 1999

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo⁴⁰.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en⁴¹:

- La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

³⁹ El Modelo EFQM de Excelencia <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>,
15 Noviembre 2011

⁴⁰ Ibídem

⁴¹ Ibídem

1.3.1.1 Criterios del Modelo

Los criterios que son objeto de análisis en la aplicación de este modelo de gestión son⁴²:

- **Liderazgo**

La forma en que el equipo directivo En inglés, 'the leaders': Los que coordinan y equilibran los intereses de los actores: el equipo ejecutivo, los demás gestores, los que dirigen equipos o tienen un papel análogo⁴³. Desarrollan y facilitan que se alcance la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica⁴⁴.

Cómo realiza el equipo directivo⁴⁵:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal

- **Política y Estrategia**⁴⁶

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores En inglés, 'Stakeholders'. Los que tienen interés en la organización, sus actividades y sus resultados: clientes, asociados, empleados, inversores, organismos oficiales y otros representantes de la sociedad, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

⁴² TQM **Modelo Europeo**. <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>

20 Noviembre 2011

⁴³ Nota del Autor

⁴⁴ TQM **Modelo Europeo**. <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>

20 Noviembre 2011

⁴⁵ *Ibíd*em

⁴⁶ Turmero, I. **Auditoría aplicado a un Sistema de Gestión**, Universidad nacional experimental politécnica "ANTONIO JOSÉ DE SUCRE", Puerto Ordaz, 2008. 20 Noviembre 2011

Cómo se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:

- Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores.
- Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- Se desarrollan, revisan y actualizan.
- Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
- Se comunican y ponen en práctica.

▪ **Personal**⁴⁷

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye la forma en que⁴⁸:

- Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
- La organización dialoga con su personal.
- La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

Colaboradores En inglés, 'Partnerships'. Una relación de trabajo entre dos o más partes (proveedores, distribuidores, uniones temporales, alianzas) que crea valor para el cliente y Recursos

Cómo se planifica y gestionan la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

⁴⁷ Ibídem

⁴⁸ Ibídem

- **Procesos**

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores⁴⁹.

Cómo se realizan las siguientes actividades⁵⁰:

- El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- La gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora.

- **Resultados en los Clientes**

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos⁵¹.

- Medidas de percepciones
- Indicadores

- **Resultados en el Personal**

Lo que consigue la organización en relación con su personal

- Medidas de percepciones
- Indicadores

- **Resultados en la Sociedad**

⁴⁹ TQM Modelo Europeo. <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>

20 Noviembre 2011

⁵⁰ Ibídem

⁵¹ Ibídem

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional⁵²

- Medidas de percepciones
- Indicadores
- **Rendimiento Final de la organización**

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado⁵³

- Resultados clave
- Indicadores clave

1.3.2 Modelo Malcom Baldrige

Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, llamado Malcom Baldrige, se creó el año 1982 en memoria del secretario de comercio que lo impulsó. La importancia del premio viene dada por el hecho de que los galardones son entregados por el propio presidente⁵⁴.

El Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta que hay que seguir para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa, con unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Concede una enorme importancia al enfoque, al cliente y a su satisfacción⁵⁵.

El premio trata de promover entre las empresas⁵⁶:

- La preocupación por la calidad como un elemento cada vez más importante para la competitividad.
- El entendimiento de los requerimientos para alcanzar la excelencia en la gestión.

⁵² Ibídem

⁵³ Ibídem

⁵⁴ **Modelo Malcolm Baldrige de calidad**, <http://normas-iso-9000.blogspot.com/2007/12/modelo-malcom-baldrige-de-calidad.html>, 25 Noviembre 2011

⁵⁵ Ibídem

⁵⁶ Ibídem

- El intercambio de información sobre estrategias empresariales con éxito y los beneficios derivados de la implantación de dichas estrategias.

Cada criterio del Malcolm Baldrige se basa en unos conceptos y valores fundamentales, que son los siguientes:

- Liderazgo
- Enfoque hacia el cliente
- Aprendizaje de la organización y de su personal
- Participación y desarrollo de empleados y asociados
- Agilidad de respuesta y flexibilidad
- Orientación al futuro
- Gestión de la innovación
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad pública
- Orientación a los resultados y a la generación de valor

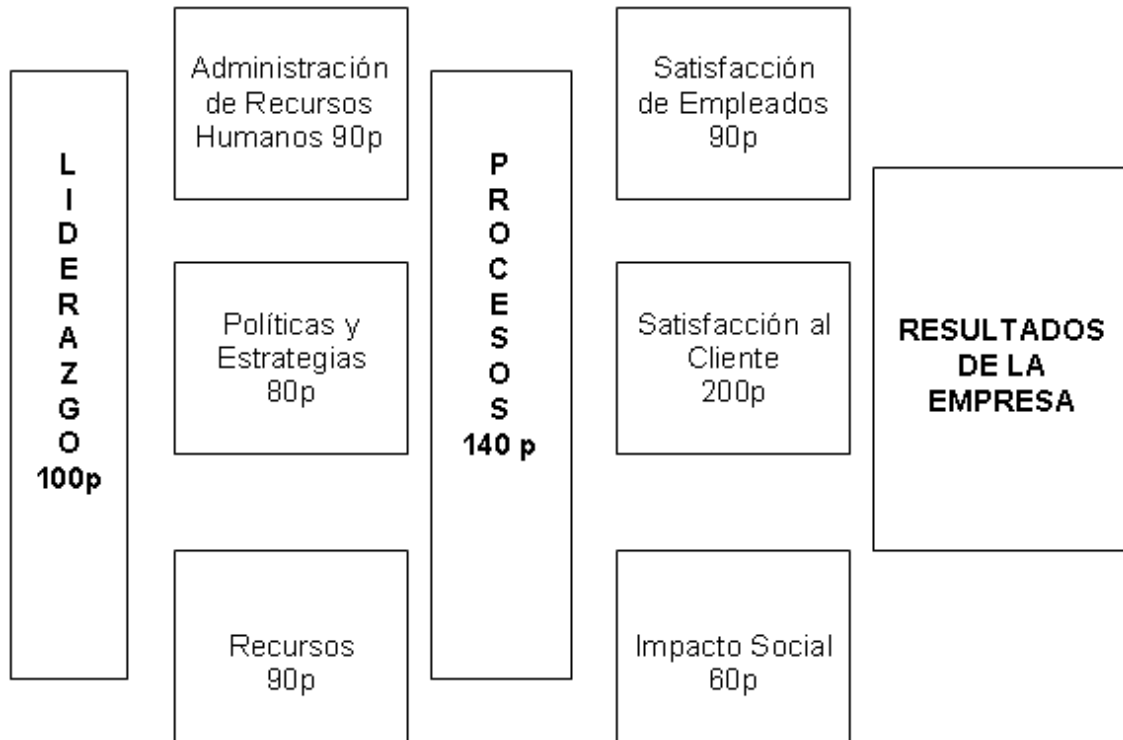
1.3.2.1 Perspectiva del sistema

Los criterios del Modelo Baldrige ofrecen una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización. La base del sistema está formada por las siete categorías y los valores del modelo⁵⁷.

Para alcanzar el éxito, es necesaria una visión de conjunto de toda la organización, representada por la estructura del modelo y, al mismo tiempo, un enfoque más profundo de las principales áreas que vienen identificadas en las categorías del mismo⁵⁸.

⁵⁷ *Ibídem*

⁵⁸ Malcolm Baldrige - **El modelo Americano**, <http://es.scribd.com/doc/12843827/Modelo-Malcolm>, 15 Noviembre 2011

Grafico No. 7: Modelo Malcolm Baldrige

Fuente: Revista Psicológica Científica
Elaboración: José Alberto Santos R.⁵⁹

1.3.3 ISO 9001-2008

La normalización internacional se realiza con base en un amplio criterio, no sólo se refiere a la legislación comunitaria en materia de productos o servicios, sino pretendiendo ser un método para asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas. Las organizaciones deben tener un sistema de calidad más eficiente cada día, que integre todas las actividades que pudieran afectar la satisfacción de las necesidades explícitas y tácticas de sus clientes⁶⁰.

⁵⁹ José Alberto Santos R., **La metodología gerencial de 360° para competir en escenarios globales**, 20 Noviembre 2011

⁶⁰ Badía Jiménez, A. (2002). **Calidad modelo ISO 9001**. España: Deusto. 20 Noviembre 2011.

La ISO trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores⁶¹.

A comienzos del año 1980 la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde a través del compendio de normas ISO 9000, posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad-vocabulario (ISO 8402), que fue dada a conocer en 1986⁶².

El diario oficial de las comunidades europeas, el 28 de Enero de 1991, publicó una comunicación que fue también nombrada el libro verde de la normalización. Este importante documento no sólo fue un marco de referencia para Europa, sino también para las comunidades que negocian con ellos, con esto se exige a sus proveedores que sean auditados y certificados bajo los lineamientos de la ISO 9000. La frecuencia que ISO estableció para la revisión y actualización de la serie ISO 9000 fue de cinco años⁶³.

1.3.3.1 La familia de normas ISO 9000

La serie ISO 9000 consta de cuatro normas básicas respaldadas por otros documentos:

- ISO 9000:2005, Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario)

Esta norma describe los conceptos de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y define los términos fundamentales usados en la familia ISO 9000. La norma también incluye los ocho principios de gestión de la calidad que se usaron para desarrollar la ISO 9001 y la ISO 9004. Esta norma reemplaza a la ISO 8402:1994, a la ISO 9000-1:1994 y a la ISO 9000:2000⁶⁴.

⁶¹ Las normas ISO 9000, Gestiópolis www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/ISO.htm
15 Noviembre 2011

⁶² Ibídem

⁶³ Ibídem

⁶⁴ Centro de Comercio Internacional, Una introducción a ISO 9000, Ginebra 2006.
15 Noviembre 2011.

- ISO 9001:2008, Quality management systems - Requirements (Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos)

Esta norma especifica los requisitos de un SGC, con el cual una organización busca evaluar y demostrar su capacidad para suministrar productos que cumplan con los requisitos de los clientes y los reglamentarios aplicables, y con ello aumentar la satisfacción de sus clientes. Esta norma reemplaza a la ISO 9001:1994, la ISO 9002:1994, la ISO 9003:1994 y la ISO 9001:2000⁶⁵

- ISO 9004:2005, Quality management systems – Guidelines for performance improvements (Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño)

Esta norma proporciona orientación para la mejora continua y se puede usar para mejorar el desempeño de una organización. Mientras que la ISO 9001 busca brindar aseguramiento de la calidad a los procesos de fabricación de productos y aumentar la satisfacción de los clientes, la ISO 9004 asume una perspectiva más amplia de gestión de la calidad y brinda orientación para mejoras futuras. Esta norma reemplaza a la ISO 9004-1: 1994. Las directrices para autoevaluación se han incluido en el Anexo A de la ISO 9004:2005. Este anexo brinda un enfoque sencillo y de fácil uso para determinar el grado relativo de madurez del SGC de una organización e identificar las principales áreas de mejora⁶⁶.

1.3.3.2 Enfoque de la Norma ISO 9001:2008

La norma UNE-EN ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos⁶⁷.

⁶⁵ Ibídem

⁶⁶ International Organization for Standardization. (2005). Norma ISO 9000:2005. Barcelona: ISO.

⁶⁷ Normas ISO en Educación, personal.us.es/egarji/normas_iso_en_educacion.ppt.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso⁶⁸.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos"⁶⁹.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.⁷⁰

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de⁷¹:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como⁷²:

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar los procesos.

⁶⁸ Calidad en Sistemas de gestión,
<http://orlandoada.comunidadcoomeva.com/blog/index.php/?archives/17-CALIDAD-SISTEMAS-DE-GESTION.html> 15 Noviembre 2011

⁶⁹ Programa empresa ISO 9001 Programa Empresa
<http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/3CABF88E04630C64C125702D00593197?OpenDocument> 20 Noviembre 2011

⁷⁰ Como desarrollar el enfoque de procesos, Grupo Kaizen,
http://www.grupokaizen.com/sig/como_entender_los_mapas_de_proceso.php 20 Noviembre 2011

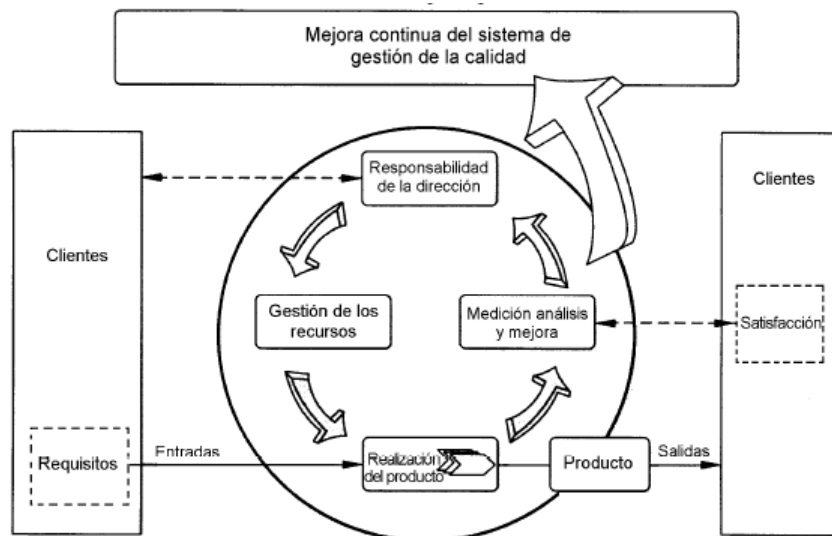
⁷¹ Ibídem

⁷² Zaratiegui, J. R. (1996). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. España: Economía Industrial. 20 Noviembre 2011.

- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Gráficamente una organización que adopta la implementación de esta norma internacional funcionaría de la siguiente manera:

Grafico No. 8: Modelo Mejora Continua PHVA



*Fuente: Norma ISO 9001:2008 editada por la International Organization for Standardization
Elaboración: Norma ISO 9001:2008 editada por la International Organization for Standardization⁷³*

Conociendo ya las herramientas que posiblemente serán utilizadas en el presente trabajo de investigación, en el siguiente capítulo se presentará un análisis situacional del sector de servicios en el país y cómo puede afectar a la empresa objeto de estudio.

⁷³ Norma ISO 9001:2008 editada por la International Organization for Standardization

2 ANALISIS SITUACIONAL

De acuerdo a lo observado en esta última década, nuestro país ha sufrido un cambio en su status quo debido a la radicalización de las posiciones de los gobernantes y su entorno así como las implicaciones que dentro de esas decisiones se asumen, llegando a un punto donde el entorno empresarial debe actuar de manera cuidadosa⁷⁴.

A existido en estos momentos un incremento alarmante del desempleo y subempleo en el país, partiendo del 5% a finales del año 2004, inicio del periodo de revolución ciudadana al 7.6% en el primer semestre del año 2011, y un subempleo del 51.9% de acuerdo a datos manejados por el INEC⁷⁵, esto muestra que la economía ecuatoriana se encuentra en un estado crítico⁷⁶.

2.1 Macro ambiente

El efecto de la globalización mundial he convergido en una interaccion cotidiana de los actores del comercio internacional, de ahí que el mercado en la actualidad no debe ser dimensionado solamente de manera local, sino considerar su aporte a esta interacción y como existen diferentes factores que pueden ser afectados por los participantes del mercado⁷⁷.

La economía ecuatoriana se encuentra dentro de un proceso de transformación tanto de manera ideológica como social, sin embargo esto no ha impedido el fomento y desarrollo de infraestructura como en servicios, esto se muestra principalmente en los indicadores de confianza empresarial manejados por la firma Deloitte & Touche donde en agosto de 2008 se situó en 92.5 puntos de 100 posibles que comparados con la calificación obtenida en el mismo indicador con fecha agosto 2009 éste fue de 85 puntos⁷⁸.

⁷⁴ Aporte de la autora

⁷⁵ Índex. Ecuablog. <http://www.ecuaworld.com/ecuablog/index.php?itemid=3596>.
20 Noviembre 2011

⁷⁶ Aporte de la autora

⁷⁷ Aporte de la autora

⁷⁸ Cámara de Comercio de Quito, *Síntesis Macroeconómica de Agosto de 2009*.
20 Noviembre 2011.

De ahí, es muy importante el analizar los principales indicadores macroeconómicos que se detallan a continuación.

Grafico No. 9: Indicadores Macroeconómicos del Ecuador

Principales Indicadores Macroeconómicos 2006 - 2010									
Variables	2006	2007	2008	2009	2010				
		(sd)	(p)	(p)	ene	feb	mar	abr	may
A. SECTOR REAL									
Inflación (promedio del periodo)*	3.3%	2.3%	8.4%	5.2%	0.83%	0.34%	0.16%	0.52%	0.02%
Inflación (fin del periodo)*	2.9%	3.3%	8.8%	4.3%	0.83%	1.17%	1.33%	1.86%	1.88%
Crecimiento real PIB (t/t-1)	4.8%	2.0%	7.2%	0.4%			0.3%		
Crecimiento real PIB no petrolero	5.1%	3.9%	8.0%	0.9%			0.9%		
Crecimiento real PIB petrolero	3.1%	-8.0%	0.8%	-2.6%			-3.9%		
B. SECTOR PETROLERO									
Vol. prod. fiscalizada de petróleo (mill. barriles)	189.8	182.1	181.2	175.0	14.2	13.0	14.7	14.2	
Vol. Export. petróleo (millones de barriles)	136.6	124.1	127.4	119.6	9.5	8.5	11.3	11.5	
Vol. Export. derivados (millones de barriles)	15.6	18.1	16.9	13.7	0.8	0.9	0.4	0.9	
Precio de export. de crudo (USD por barril)	50.8	59.9	83.0	52.6	72.5	69.7	73.2	75.3	
Precio de export. derivados (USD por barril)	44.6	55.8	75.5	49.6	61.5	60.9	63.8	64.1	
C. SECTOR EXTERNO									
En millones de USD									
Cuenta Corriente	1510	1575	1002	-310.7					
Balanza Comercial (comercio registrado) 1/	1449	1414	910	-301	74	55	14	23	
Saldo de RILD	2,023	3,521	4,473	3,792	3,918	3,603	4,007	4,322	4,575
D. SECTOR FISCAL									
En millones de USD									
Superávit (+)/Déficit (-) S. Público No Financiero	1,363	970	-467	-2,868	555.1	-109.6	436.1		
Superávit (+)/Déficit (-) del Gob. Central	-88	-64	-615	-2,635	564.6	-23.5	360.8		
E. SECTOR MONETARIO									
En millones de USD									
Captaciones del Sistema Financiero	8,988	10,664	13,002	14,306	14,296	14,463	14,827	15,016	15,071
Cartera de Crédito por vencer Sist. Finac.	8,396	9,688	12,283	12,133	11,955	11,988	12,214	12,625	12,692
Tasas de interés activa refer. (fin de periodo)		10.7	9.1	9.2	9.1	9.1	9.2	9.1	9.0
Tasas de interés pasiva refer. (fin de periodo)		5.6	5.1	5.2	5.2	5.2	4.9	4.6	4.6
Porcentajes de Variación Anual									
Captaciones del Sistema Financiero	16.7	18.7	21.9	10.0	14.0	16.2	20.7	21.2	21.2
Cartera de Crédito por vencer Sist. Finac.	24.71	15.4	26.8	-1.2	-1.3	0.3	4.6	10.5	12.3

1/ Incluye importaciones de Junta de Defensa Nacional (JDN)

(p) Cifras provisionales

(sd) Cifras semi definitivas

(*) En el caso del año 2010 corresponde a la Inflación mensual

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaboración: Cámara Comercio de Quito⁷⁹

Cada indicador de los mostrados será analizado de manera independiente a continuación:

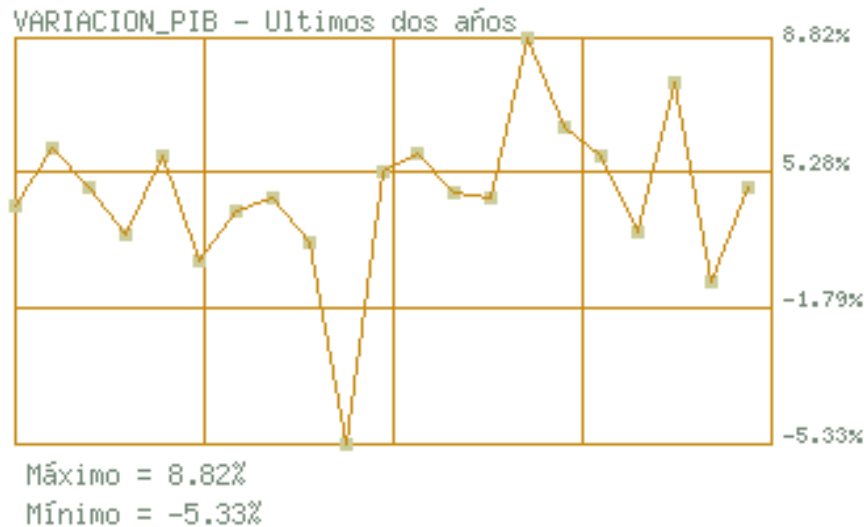
2.1.1 Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto es uno de los indicadores mas importantes dentro de la economía de un país, con gran acierto se puede indicar que es el termómetro de cuan bien se encuentra el país siendo manejado dentro de su contexto.

⁷⁹ Cámara Comercio de Quito, Principales Indicadores Macroeconómicos 2006-2010, al 20 de noviembre del 2011

Al finalizar el 2010, la estimación fue que la economía habría crecido en 3.7% ; en ese mismo período el crecimiento del PIB per cápita sería del 8% . Sin embargo, es evidente que en el país la dolarización ha traído una dinámica distinta. El crecimiento en algunos sectores de la economía ha sido sostenido, pese incluso a la crisis mundial del 2009. Cuando se revisa los crecimientos en ventas del 2008-2009 se encuentra que 70 de las primeras 350 empresas crecieron por encima del 20% en ventas, en plena recesión⁸⁰.

Gráfico No. 10: Variación PIB anual



Fuente: Banco Central del Ecuador⁸¹

Elaboración: Banco Central del Ecuador

El negocio de los servicios de consultoría se encontraría en el rubro de servicios dentro del PIB y su crecimiento dependería de la inversión dentro del sector.

2.1.2 Balanza comercial

La Balanza Comercial (BC) muestra la capacidad con la que una economía puede comprar bienes al resto del mundo, con lo que produce dentro de sus fronteras y vende al exterior. Medido en meses, la BC fue favorable en enero del 2010, con un balance de 94'674.500 millones de dólares. En febrero y marzo el saldo fue positivo 95'781.870 y 86'078.980 millones de dólares respectivamente. En el periodo abril-diciembre el país

⁸⁰ ALEMAN, Francisco, **Perspectiva Económica 2011**, un enfoque gerencial, ESPAE, Guayaquil 20 Noviembre 2011

⁸¹ Banco Central del Ecuador, **Variación PIB últimos dos años**, al 20 de noviembre del 2011

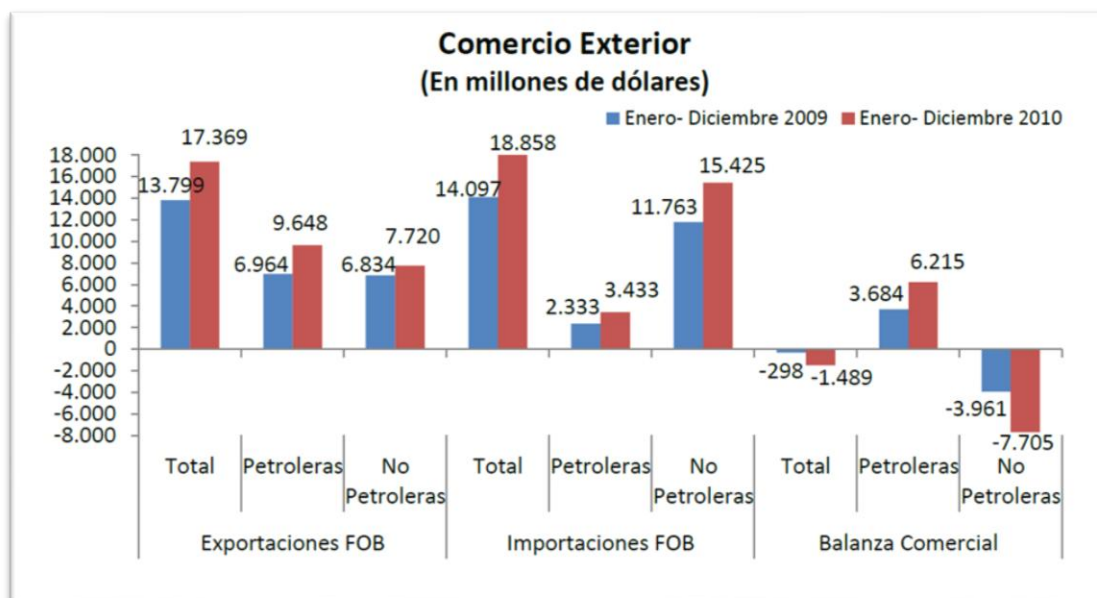
acumuló 1950'702.910 millones de dólares de déficit. Al final de año, el déficit se ubicó en 1863'516.560 millones⁸².

Las exportaciones no petroleras crecieron entre enero-diciembre del 2009 y 2010 al 12,97%, mientras que las importaciones no petroleras crecieron a una tasa superior al 31,1%.⁸³.

Durante el mes de diciembre del año 2010, la producción total de petróleo registró una leve caída, ubicándose en 499 miles de barriles diarios (mbd), es decir aproximadamente once mil barriles menos que el mes anterior; siendo la producción estatal de 347 mbd y la producción privada de 152 mbd, en cambio el precio por barril tuvo una fluctuación entre US\$ 83 y US\$89.

Esto implica que dentro de los efectos de la recesión económica mundial, la oportunidad de negocios se encuentra en la generación de autonomía de servicios y productos para cada país, es por ello que el apalancamiento financiero en la actualidad se está enfocando al fomento de unidades productivas en el país⁸⁴.

Grafico No. 11: Variación Balanza Comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Banco Central del Ecuador⁸⁵

⁸² ALVARADO, Rafael, **Boletín de Coyuntura económica**, Universidad Técnica Particular de Loja, 20 Noviembre 2011

⁸³ Banco Central del Ecuador. www.bce.fin.ec. 20 Noviembre 2011

⁸⁴ Aporte de la autora

⁸⁵ Banco Central del Ecuador, **Comercio Exterior en millones de dólares**, al 20 de noviembre del 2011

2.1.3 Inflación

La inflación en concepto es el alza sostenida de los precios en un periodo determinado. La inflación puede tener varias fuentes que aviven su aumento como la cantidad de moneda circulante, un mal manejo económico en el país, la especulación y el redondeo de precios.

Durante los últimos años se ha podido observar un aumento sostenido de los niveles inflacionarios en el país, si se analiza algunos años se tiene como ejemplo el 2006 cuya inflación fue del 2.87% en la que el nivel inflacionario fue de casi 6% en agua, alquiler, gas y otros pero al mismo tiempo una deflación de más del 8% en calzado y vestido que ayudo al promedio general. En el año 2007 la inflación mantuvo su tendencia llegando a obtener el porcentaje de 3.32%. Para el año 2008, los índices referenciales según se dispararon en alza ocasionados por la crisis económica mundial y la inflación se situó en 8.83% y para el 2009 la tendencia ha disminuido hasta llegar al 4.31%⁸⁶.

La inflación del 2010 (3,33%), es menor a la registra en los últimos años. Los niveles inflacionarios son similares a los registrados en el 2007. Los niveles de precios presentaron estabilidad a lo largo del año. Ciudades como: Manta, Loja y Quito, registraron niveles inflaciones menores al promedio nacional⁸⁷.

Algunos bienes y servicios tuvieron menor incidencia en la inflación que en períodos anteriores. Por ejemplo: las presas de pollo, papa, jabón, entre otros. El contexto internacional es diverso. Algunos países muestran crecimiento en la inflación, mientras otros como Ecuador presentan disminución. La inflación de Ecuador es de las más bajas⁸⁸.

El índice de precios al productor tuvo una inflación a diciembre 2010 de 0,22%. Cerró el año con una inflación de 6,67%⁸⁹.

El cálculo de la inflación debe integrarse con un conjunto de bienes y servicios que consumen los hogares o tienen la probabilidad de consumir mensualmente, a este

⁸⁶ PAREDES, Rolando, Plan Estratégico de Posicionamiento de Relojería Técnica Paredes, Universidad Politécnica Salesiana, 20 Noviembre 2011

⁸⁷ Reporte de Inflación Diciembre 2010 INEC, http://andes.info.ec/media/2011/01/Reporte_Anual_Inflacion_2010.pdf 08 Febrero 2012

⁸⁸ Ibídem

⁸⁹ Ibídem

conjunto lo denominamos canastas familiares. Se distinguen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la vital que contiene 73 productos⁹⁰.

El ingreso mínimo que se considera en febrero de 2012 es de 545,07 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. Desde enero se incorporó el aumento salarial decretado por el Gobierno.⁹¹

La canasta básica familiar en febrero se fijó en 583,27 dólares; lo cual implica una restricción presupuestaria en el consumo de 38,20 dólares respecto al ingreso familiar promedio. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,35% en referencia al mes anterior⁹².

Gráfico No. 12: Variación de la Canasta Familiar

Mes	Canasta Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (a)-(b)
feb-11	551,24	0,48%	492,80	58,44
mar-11	551,87	0,11%	492,80	59,07
abr-11	555,27	0,62%	492,80	62,47
may-11	557,43	0,39%	492,80	64,64
jun-11	556,93	-0,09%	492,80	64,13
jul-11	559,41	0,44%	492,80	66,61
ago-11	563,75	0,78%	492,80	70,95
sep-11	567,41	0,65%	492,80	74,61
oct-11	571,08	0,65%	492,80	78,28
nov-11	572,35	0,22%	492,80	79,55
dic-11	578,04	0,99%	492,80	85,24
ene-12	581,21	0,55%	545,07	36,14
feb-12	583,27	0,35%	545,07	38,20

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador⁹³

⁹⁰ Reporte de Inflación Febrero 2012 INEC, [http://i.hoy.ec/wp-content/img/Reporte de inflaci%C3%B3n_feb-2012.pdf](http://i.hoy.ec/wp-content/img/Reporte_de_inflaci%C3%B3n_feb-2012.pdf) 08 Febrero 2012

⁹¹ Ibídem

⁹² Ibídem

⁹³ Banco Central del Ecuador, **Variación de la Canasta Familiar**, al 20 de noviembre del 2011

2.1.4 Índice de precios al consumidor (IPC)

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es medición de los cambios del nivel general de precios al consumidor final, que es el indicador oficial de la Inflación en el país⁹⁴.

En febrero de 2012 el índice de precios al consumidor se ubicó en 137,80, lo cual representa una variación mensual de 0,78%. El mes anterior fue de 0,57%, mientras en febrero de 2011 se ubicó en 0,55%.⁹⁵

Por su parte, la inflación anual en febrero de 2012 fue de 5,53%, la variación del mes anterior fue de 5,29% y la de febrero de 2011 se ubicó en 3,39%.⁹⁶

La inflación acumulada en febrero de 2012 se ubicó en 1,35%. En febrero de 2011 fue de 1,24%. La región sierra aportó con mayor cantidad para el valor de la inflación debido a la compra de calzado y ropa para clases, los productos alimenticios como pan, pollo entre otros bajó, todo esto arrojó un valor final en 0.07% de inflación.⁹⁷

La variación de la inflación de febrero de 2012 se debe principalmente al incremento de precios de tres categorías: Alimentos y bebidas no alcohólicas; Transporte; y, Restaurantes y hoteles; las cuales aportan en 63,69% a la inflación mensual.⁹⁸

El índice inflacionario afecta el mercado de servicios de manera mínima puesto que lo que prima en este sector es la mano de obra calificada sin embargo los insumos producidos de manera externa pueden incrementar sus precios y hacer menos competitivos los servicios llave en mano, por ello lo más aconsejable es ofertar los servicios de manera separada a los insumos.⁹⁹

2.1.5 Tasas de interés

El directorio del Banco Central del Ecuador, bajo la resolución 148, 146, 149 y 151 determinó que las tasas de interés vigentes para el período de Julio de 2011. Para este mes las tasas referenciales son: activa 8,59 %, pasiva 4,55 % y máxima convencional

⁹⁴ Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec. 20 Noviembre 2011

⁹⁵ INEC www.inec.gov.ec. 20 Noviembre 2011

⁹⁶ Ibídem

⁹⁷ Ibídem

⁹⁸ Ibídem

⁹⁹ Ibídem

9,33 %, la misma no ha cambiado desde el 2009. La tasa Productiva Corporativa referencial se ubica en 8,59%, Productivo Empresarial referencial 9,47%, Productivo PYMES referencial 11,28%, de Consumo referencial 15,94%, Vivienda referencial 10,47% y Microcrédito minorista referencial 28,80%¹⁰⁰.

Grafico No. 13: Tasa en IFI's {Instituciones Financieras Internacionales} año 2011

Tasa Activa Efectiva	%	Tasas Pasivas Referenciales	%
	anual		anual
Comercial Corporativo	9.33	Depósitos a plazo	5.14
Comercial PYMES	10.21	Depósitos de Ahorro	1.58
Consumo	16.30	Depósitos monetarios	1.60
Vivienda	11.33	Depósitos de Tarjeta habientes	1.77
Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50	Operaciones de Reporto	0.98
Microcrédito Acumulación Simple	27.50		
Microcrédito de Subsistencia	30.50		

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador¹⁰¹

A raíz de la Ley de Regulación Financiera, el Banco Central del Ecuador (BCE) definió los cuatro tipos de crédito (Comercial, Consumo, Microcrédito y Vivienda) que existen para el sistema financiero nacional, pero según la nueva resolución N° 148-2007 ahora se definen los segmentos por cada uno de esos tipos de crédito¹⁰².

Así, en lo que se refiere a créditos de Consumo, el Banco Central del Ecuador lo define como aquellos que se otorgan a personas naturales que destinan dicho dinero a la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que por lo general se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el *ingreso neto mensual promedio del deudor*¹⁰³.

¹⁰⁰ PAREDES, Rolando, Plan Estratégico de Posicionamiento de Relojería Técnica Paredes, Universidad Politécnica Salesiana, 20 Noviembre 2011

¹⁰¹ Banco Central del Ecuador, Tasa en IFI's. año 2011, al 20 de noviembre del 2011

¹⁰² *Ibidem*

¹⁰³ "se entiende como el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales" – Fuente: Banco Central del Ecuador. 20 Noviembre 2011.

Ingreso neto mensual promedio del deudor, que se entiende como el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales¹⁰⁴.

2.1.6 Riesgo país

El indicador mide el riesgo de no pagar la deuda externa de un país, y tiene una incidencia directa sobre el costo de los créditos en el exterior. En el 2007 el riesgo país había superado los 700 puntos durante la campaña electoral, a raíz del repunte de Rafael Correa en las encuestas, pero después del triunfo de Alianza País descendió a los 500 puntos.

Una nueva escalada se dio en diciembre de 2008, lo que coincidió con los anuncios del Gobierno de que existen atrasos fiscales.

El nerviosismo en los mercados externos obedece al inminente cambio de gobierno, y al propósito manifestado por la próxima administración de declarar una moratoria de la deuda externa si es que la situación económica del país lo exigiera.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.¹⁰⁵

El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.¹⁰⁶

En diciembre del 2010, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 930,98 puntos; con un decrecimiento de aproximadamente -6,5% comparado con el mes anterior. Al

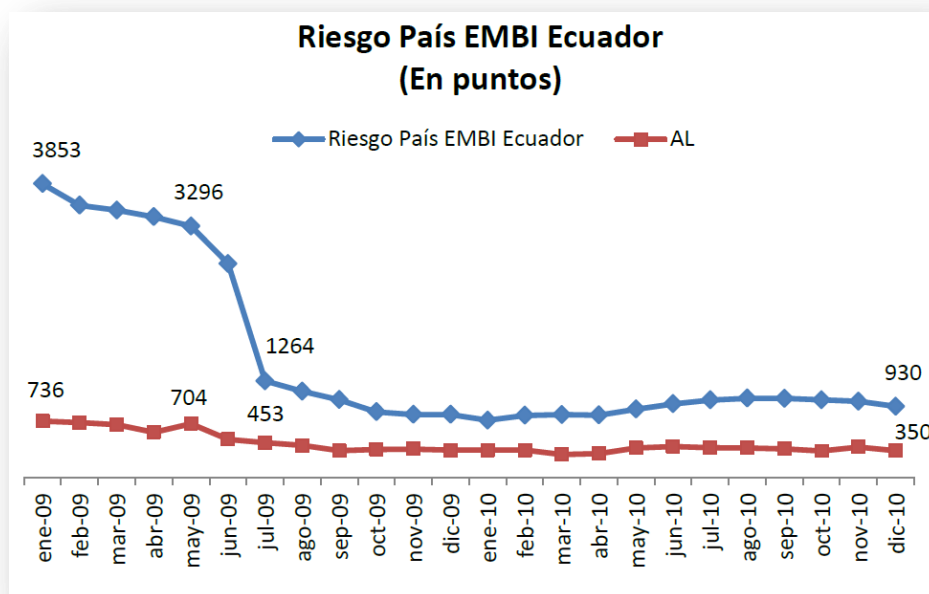
¹⁰⁴ Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec . 20 Noviembre 2011

¹⁰⁵ *Ibíd*em

¹⁰⁶ *Ibíd*em

contrastar con el promedio de América Latina (350 puntos), se observa que nuestro riesgo está muy por encima por 580 puntos al promedio de la región.¹⁰⁷

Grafico No. 14: Riesgo País



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador¹⁰⁸

2.2 El sector de Servicios en el Ecuador

El sector servicios generalmente se ha considerado como un sector de poca importancia y por lo tanto ha estado excluido del análisis económico, centrándose el mismo en el sector primario y secundario. Pese a ello, las economías independientemente de su nivel de desarrollo tienden hacia la tercerización, por el elevado peso de los servicios en sus estructuras productivas y su crecimiento acelerado. Ecuador mantiene esta tendencia, es así que los servicios constituyen las dos terceras partes de la producción total¹⁰⁹.

¹⁰⁷ *Ibídem*

¹⁰⁸ Banco Central del Ecuador, **Riesgo País EMBI Ecuador** al 20 de noviembre del 2012.

¹⁰⁹ Ordóñez, Jessica, Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia, UTPL 20 Noviembre 2011.

Partiendo de esta idea se analiza la contribución de los servicios en la economía ecuatoriana, su evolución y los factores que inciden en su crecimiento. Los resultados son consistentes en mostrar que en relación al sector primario y secundario el peso de los servicios en Ecuador aumenta, por efecto de la mayor demanda interna e intersectorial de servicios, donde las empresas y el gobierno cumplen un papel protagónico¹¹⁰.

A partir de las estadísticas proporcionadas por “The National Accounts Main Aggregates Database” de United Nations Statistics Division sobre la evolución del VAB del sector servicios de Ecuador frente a otras regiones del mundo en el período 1970-2009, se midió la contribución e importancia que ha cobrado este sector en el país¹¹¹.

En la mayoría de las economías desarrolladas y no desarrolladas el peso del sector servicios en la actividad económica muestra una tendencia creciente, según la Figura siguiente el peso de los servicios (precios constantes - dólares de 2005) en las regiones y subregiones analizadas tuvo mayor impulso entre los años 70 y 80, período donde la tasa de crecimiento anual en las Américas, Europa y América Latina fue del 0.6%, Asia 1.3 % y Ecuador del 0.4 %. Entre los años 80 y 90 las tasas de crecimiento fueron positivas pero menores a las registradas en la década anterior. Entre 1990 y 2009 la tasa de crecimiento aumenta a menor ritmo e incluso llega a ser negativa en Asia.¹¹²

De este modo, la tendencia hacia la tercerización de las economías no es un hecho particular de Ecuador sino de casi todos los países del mundo, y pese a la desaceleración de la tasa de crecimiento, se prevé que la economía de los servicios siga creciendo por factores como el incremento de su demanda, comercio internacional de servicios, y los avances tecnológicos¹¹³.

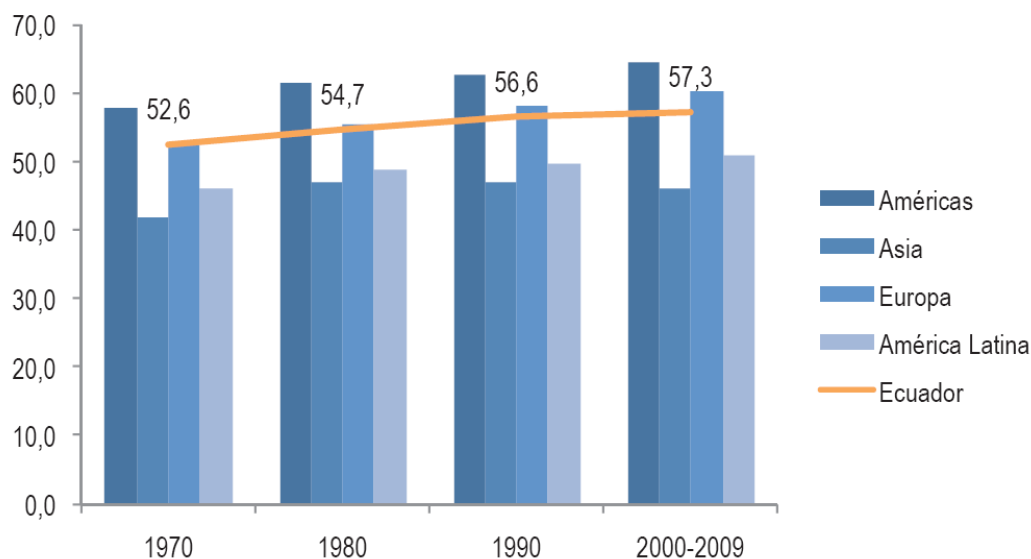
¹¹⁰ Aporte de la Autora

¹¹¹ Ordoñez, Jessica, Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia, UTPL.

20 Noviembre de 2011

¹¹² Ibídem

¹¹³ Ibídem

Grafico No. 15: Peso del Sector de Servicio en el PIB

Fuente: *Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia*

Elaboración: *Jesica Ordoñez*

2.2.1 Valor Agregado Bruto por sector de la economía

En el período analizado, el Valor Agregado Bruto (VAB) de Ecuador ha tenido el siguiente comportamiento. El sector primario logra un aporte promedio al VAB del 29%, la agricultura contribuye con el 5.7% y la minería con el 13.8%. El VAB de la agricultura, silvicultura y pesca tiene una tendencia ligeramente creciente. La minería crece entre los años 1970 y 1971 mientras que cae fuertemente en el año 1987 por efecto de la caída de los precios del petróleo, en los años siguientes se estabiliza.¹¹⁴

El aporte promedio al VAB del sector secundario es del 15%, la manufactura contribuye con el 5% y la construcción con el 10%. En todo el período señalado la manufactura tiene una tendencia decreciente al igual que la construcción hasta el año 1989, a partir de este año esta rama crece por efecto de las remesas de los migrantes¹¹⁵.

Por su parte, los servicios aportaron al VAB en un 56%. La rama venta al por mayor, comercio al por menor, restaurantes y hoteles presenta una tendencia más o menos constante, su peso promedio en el período es del 14%. La rama transporte, almacenamiento y comunicaciones muestra una tendencia creciente y su aporte es del 9%. La rama otras actividades aportó con el 34% en comparación a los otros servicios,

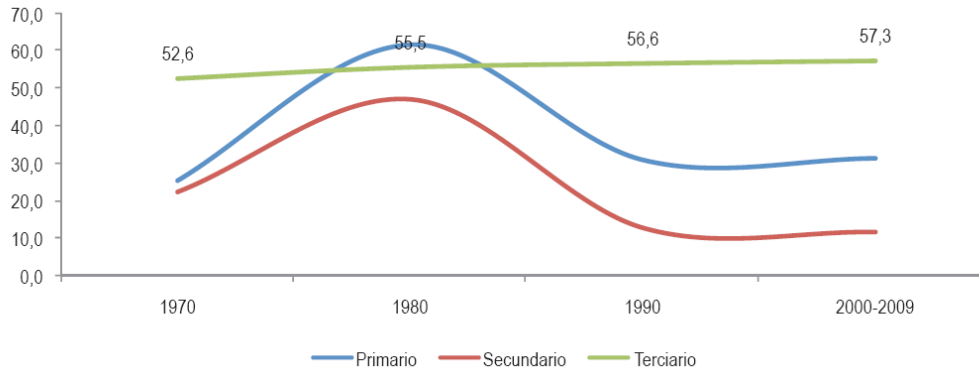
¹¹⁴ Ordoñez, Jessica, **Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia**, UTP.L.

20 Noviembre 2011

¹¹⁵ *Ibíd*em

esta rama comprende información y comunicación, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y servicios de apoyo, administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria, enseñanza¹¹⁶.

Grafico No. 16: Peso del Sector de Servicio en el PIB



Fuente: Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia

Elaboración: Jesica Ordoñez¹¹⁷

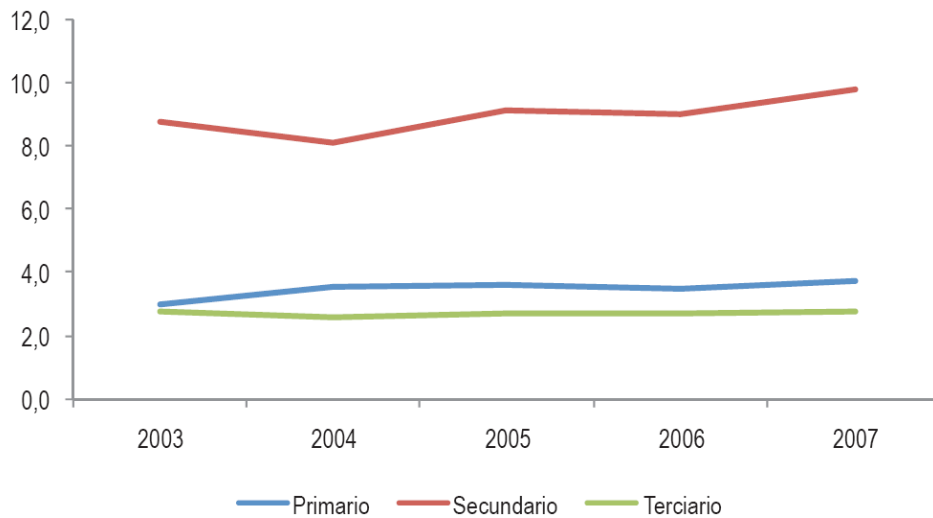
2.2.2 Comparativo de productividad en el sector Servicios

La evolución de la productividad sectorial de Ecuador en el período 2003-2007 muestra que el sector secundario es el más productivo según la relación Valor Agregado Bruto/empleo, que lo ubica por arriba de los otros sectores con una productividad promedio del 8.8%. En la Figura siguiente, se observa que la brecha de la productividad sectorial aumenta con el tiempo, pues mientras los sectores primario y terciario presentan un comportamiento similar en cuanto a sus variaciones anuales, la productividad del sector secundario aumenta¹¹⁸.

¹¹⁶ *Ibíd*

¹¹⁷ Jesica Ordoñez, **Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia**, 20 de noviembre del 2011

¹¹⁸ Ordoñez, Jessica, **Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia**, UTPL. 20 Noviembre 2011

Grafico No. 17: Productividad dentro del sector servicios

Fuente: Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia

Elaboración: Jesica Ordoñez¹¹⁹

Como se puede notar el sector servicio no ha experimentado un crecimiento en su relación productiva, esto, nos permite decir que sus técnicas de gestión no han permitido su avance, cosa que si se ha podido observar en el sector de manufactura.

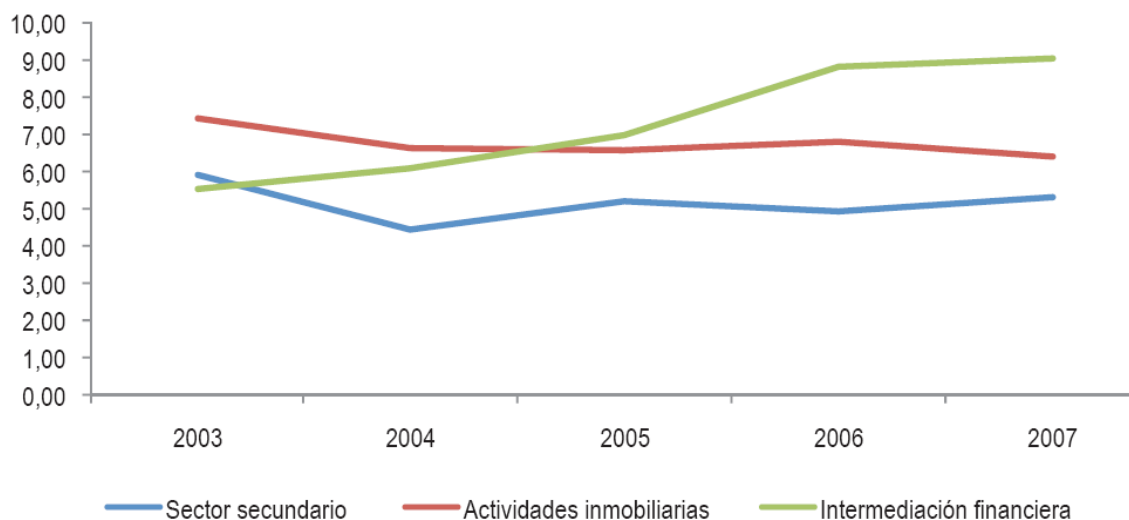
Ahora cuando se desagrega esta relación, se puede decir que existen tres grupos de servicios de acuerdo a su comportamiento productivo¹²⁰:

- **Creciente:** administración pública y defensa presenta, enseñanza, intermediación financiera, venta mantenimiento y reparación de vehículos, su aporte al crecimiento económico es significativo.
- **Constante:** actividades de servicios sociales y hogares privados con servicio doméstico.
- **Decreciente:** actividades inmobiliarias, hoteles y restaurantes, eliminación de desperdicios y aguas residuales, transporte vía terrestre.

Esta relación se la puede concluir basados en la siguiente figura:

¹¹⁹ Jesica Ordoñez , **Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia**, 20 de noviembre del 2011

¹²⁰ *Ibíd.*

Grafico No. 18: Productividad dentro del sector servicios

Fuente: *Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia*

Elaboración: *Jesica Ordoñez*¹²¹

2.2.3 Incremento de consumo de servicios en la industria

Los consumos intermedios se refieren a los bienes o servicios que son utilizados en el proceso productivo en forma de insumos.

Al revisar las cuentas nacionales de Ecuador se observa que los servicios registran el 24.37% de los consumos intermedios en el país detrás de la industria que tiene el mayor peso en la demanda intermedia con el 47.48%. El 87% de los consumos intermedios está conformado por los servicios de transporte y almacenamiento, intermediación financiera, servicios prestados a las empresas y servicios de comercio¹²².

La relación entre los servicios y otros sectores productivos define su importancia en la demanda intermedia, concretamente en 2007 el sector primario utilizó en su proceso productivo un 26% de insumos del mismo sector, demandó de la manufactura el 41% de sus inputs y de los servicios el 29.3%. La manufactura utilizó del mismo sector el 53.5%

¹²¹ Jesica Ordoñez , **Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia**, 20 de noviembre del 2011

¹²² Ordóñez, Jessica, **Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia**, UTPL. 20 Noviembre 2011.

de los insumos, del primario un 39.4% y de los servicios solamente el 4%. Los servicios utilizaron el 57.1% de los inputs del mismo sector y de la manufactura un 33.4%.¹²³

La magnitud de las interacciones de los consumos intersectoriales está determinada por la demanda de servicios en cada sector productivo. Para el año 2007 el principal consumidor de servicios es el mismo sector con el 57.14% y demanda transporte y almacenamiento, servicios prestados a las empresas e intermediación financiera. Otro sector consumidor de servicios es el primario con el 29.30% que demanda servicios prestados a las empresas con el 58.13% y servicios de transporte con el 34.18%.¹²⁴

Entre 2001 y 2007 los consumos intermedios de los servicios aumentaron en un punto y medio por efecto de la evolución de la intermediación financiera, servicios educativos, administración pública, actividades inmobiliarias y de alquiler.¹²⁵

El incremento de la demanda intermedia de servicios en los procesos productivos se debe a los cambios en las estructuras de las empresas, que han hecho que determinados servicios que anteriormente se producían en el interior de la propia empresa, pasen ahora a ser demandados a otras más especializadas en servicios.¹²⁶

Precisamente la cuenta servicios prestados a las empresas es una de las más consumidas en casi todos los sectores productivos y contiene una serie de actividades, las mismas que van desde lo operativo: limpieza y guardianía; jurídicas, contables y financieras: servicios jurídicos, contables, técnicos, publicidad, relaciones públicas, servicios de mercado; y las especializadas como: informáticas y técnicas.¹²⁷

Esto indica que la economía está involucrada en procesos de externalización y outsourcing, que generalmente conducen a una mayor especialización productiva, incrementa la productividad, reduce costos e incrementa las ganancias.¹²⁸

Esto se puede comprobar revisando la siguiente figura de consumos intersectoriales.

¹²³ *Ibíd*em

¹²⁴ *Ibíd*em

¹²⁵ *Ibíd*em

¹²⁶ *Ibíd*em

¹²⁷ *Ibíd*em

¹²⁸ *Ibíd*em

Gráfico No. 19: Consumos Intersectoriales

Sectores	Primario	Energía	Manufactura	Construcción	Servicio	TOTAL
Primario	26,02	3,33	39,41	8,93	1,38	22,16
Secundario	0,64	53,93	2,02	0,03	3,13	3,95
Manufactura	40,91	34,27	53,53	83,92	33,44	47,48
Construcción	3,14	0,20	0,27	0,12	4,90	2,04
Servicios	29,30	8,28	4,77	7,00	57,14	24,37
Servicios de comercio	0,00	0,00	0,00	0,00	14,84	11,03
Servicios de hotelería y restaurante	0,88	2,40	3,41	0,00	3,53	3,08
Servicios de transporte y almacenamiento	34,18	21,00	19,13	46,97	28,78	28,95
Servicio de correos	0,11	1,03	3,01	0,33	0,53	0,70
Servicio de telecomunicaciones y otros servicios	1,77	2,60	9,04	0,13	3,60	3,75
Servicios de intermediación financiera	1,33	0,32	2,00	2,88	21,98	16,75
Servicios de seguros y fondos de pensiones	3,41	36,01	18,81	0,21	2,11	4,15
Servicios de alquiler de vivienda	0,00	0,00	0,00	0,00	1,07	0,80
Servicios prestados a las empresas	58,13	35,41	39,61	47,54	21,28	28,57
Servicios administrativos del gobierno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios de enseñanza	0,05	0,23	1,02	0,36	0,37	0,38
Servicios sociales y de salud	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros servicios sociales y personales	0,15	1,00	3,96	1,57	1,91	1,84
Servicios domésticos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: *Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia*

Elaboración: Jessica Ordoñez¹²⁹

Esta información permite contrastar la productividad del sector terciario con su demanda, es por ello que las empresas de servicios deben adecuar su estructura de manera más eficiente y poder suplir y competir dentro de este mercado.¹³⁰

¹²⁹ Jessica Ordoñez , **Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia**, 20 de noviembre del 2011

2.3 El sector de la consultoría en el Ecuador

Los cambios políticos y de formas de gestión del Estado que se han venido presentando por más de diez años, han tenido una directa incidencia en el mercado de la consultoría ecuatoriana, sector que tradicionalmente venía prestando sus servicios en la formulación de planes y proyectos de desarrollo a cargo de las entidades del sector público¹³¹.

El escenario actual del país es realmente difícil, por no decir adverso, para la consultoría. La elaboración de planes, programas y proyectos, especialmente de largo plazo es una actividad que ya no se la ejercita en el medio. La inmediatez, la improvisación y el clientelismo han pasado a ser los elementos principales de la gestión del Estado¹³².

En la actualidad el sector de consultoría más desarrollado es el de software que con la ejecución del proyecto “Mejoramiento de la Competitividad de la Cadena de Software del Ecuador” se ha fortalecido y promovido. Ocho empresas del país se vieron beneficiadas por este proyecto, impulsado por la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT), el Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC) y la Corporación Andina de Fomento (CAF).¹³³

Un aspecto para resaltar es que la iniciativa se enfocó en la implementación de estándares de calidad internacional en los procesos, proporcionando un conjunto de buenas prácticas destinadas a mejorar la productividad, optimizar los resultados, reducir costos e incrementar la satisfacción de los agentes involucrados con las organizaciones participantes. También se fortaleció el desarrollo de la gestión empresarial a través de la adopción de programas de dirección de proyectos (PMP).

El desarrollo del mercado de consultoría en el país ha sido creciente, mientras las condiciones del mercado nacional son altamente cambiantes y la búsqueda de oportunidades de mejoramiento se convierten en presupuestos amplios en las empresas, el sector de servicios de consultoría y capacitación se ve beneficiado¹³⁴.

Actualmente en el país la consultoría como negocio es sostenible y se incrementa, más aun cuando el gobierno central ha canalizado acciones para fomentar la creación de micro y pequeñas empresas. Con la existencia de una Asociación de Consultores ACCE,

¹³⁰ Ordóñez, Jessica, **Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia**, UTPL. 20 Noviembre 2011

¹³¹ La consultoría en las Américas, Fepac <http://www.fepac.org.br/americas.htm> 15 Noviembre 2011

¹³² *Ibíd*

¹³³ Aporte de la Autora

¹³⁴ Aporte de la Autora

una ley de control y respaldo empresarial el crecimiento de la actividad va por buen camino¹³⁵.

El negocio de la consultoría depende del tipo, tamaño y objetivos de la empresa o negocio que la requiere, actualmente el mercado nacional se encuentra representado por marcas importantes y mundialmente conocidas, como: Pricewaterhouse, Deloitte & Touche, BDO consultores y Ernest & Young; estas en la gran parte de los casos controlan el 20% de empresas consideradas grandes (más de 100 colaboradores)¹³⁶.

2.3.1 Principales competidores de la organización

De acuerdo a la ACCE (Asociación de Compañías, Consultoras del Ecuador) existen alrededor de 258 empresas consultoras registradas en la ciudad de Quito

Las empresas más importantes que se encuentran registradas dentro de esta asociación y que tienen un giro de negocio similar a la CIMA son:

- SGS del Ecuador: En Ecuador, SGS abrió una subsidiaria en Febrero 1985. Sus operaciones principales son manejadas desde Guayaquil y Quito, pero muchos diferentes servicios se ejecutan desde sus oficinas en las ciudades de Manta, Esmeraldas, Lago Agrio, Machala, Cuenca, etc.¹³⁷

Sus líneas de negocio en consultoría son:

- Agricultura
 - Petróleo, Gases y Servicios Químicos
 - Certificación de sistemas y servicios
 - Gobiernos e instituciones
 - Laboratorios
- Deloitte & Touche¹³⁸: En Ecuador se estableció desde 1966. Cuenta con oficinas en Quito y Guayaquil y un grupo gerencial formado por más de 280 profesionales.

¹³⁵ Aporte de la Autora

¹³⁶ ARBOLEDA, Julio, Estudio de Competitividad de la consultoría en Ecuador. 20 Noviembre 2011.

¹³⁷ S.G.S. http://www.ec.sgs.com/es_ec/in-brief-ec. 20 Noviembre 2011.

¹³⁸ Deloitte http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/conozcanos/deloitte-en-ecuador/index.htm. 20 Noviembre 2011

Su servicio se basa en la experiencia de escuchar a sus clientes, comprender sus necesidades y ofrecerles soluciones reales y oportunas; liderando las prácticas de Auditoría, Enterprise Risk Services y Soluciones Gerenciales.

Su portafolio de clientes asciende a más de 300 empresas, incluyendo multinacionales así como empresas locales de rápido crecimiento.

- BDO Consultores¹³⁹: En el Ecuador es una firma con más de 35 años de trayectoria. Cuenta con oficinas en Quito y Guayaquil con recursos innovadores en la provisión de servicios y la sensibilidad que nos caracteriza para entender la cultura particular de cada organización.
- Grupo NOVATECH¹⁴⁰: Es una organización ecuatoriana con 15 años de experiencia en el entorno empresarial, su enfoque es la consultoría técnica y mejoramiento de procesos pero además oferta soluciones integrales en TI y modelos de ERP

¹³⁹ Artículo

BD http://www.bdo.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=122.
20 Noviembre 2011.

¹⁴⁰ Novatech <http://www.novatech.com.ec/index.php/novatech/quienes-somos>.
20 Noviembre 2011.

3 ANALISIS DE LA EMPRESA

En el siguiente capítulo se iniciará con la descripción el estado actual de la empresa mostrando sus antecedentes, estructura y servicios propuestos dentro del mercado del asesoramiento en el Ecuador.

3.1 Análisis de entorno interno de la empresa

CIMA Cía. Ltda. (Consulting In Integral Management Cía. Ltda.), es una firma de consultoría en gestión empresarial y planeamiento estratégico, especializada en negocios, marketing, organización y procesos. La empresa fue establecida en el año 2007 y su marco de trabajo se encuentra en la zona norte del país.¹⁴¹

Los servicios brindados por la empresa corresponden a la generación de herramientas para sus clientes de manera tal que puedan asumir nuevos desafíos en el campo de los negocios, gestionando para ello las estrategias necesarias que les permitan alcanzar las metas más desafiantes a través de sus servicios de consultoría en gestión y planeamiento estratégico.¹⁴²

Su experiencia como consultores en gestión, conocimiento de los mercados, profesionalismo, respeto por sus clientes y la búsqueda permanente de la excelencia en cada uno de los servicios de consultoría son sus valores más preciados.¹⁴³

En la actualidad la empresa cuenta con una misión estratégica completamente definida la misma que está bien cimentada en su entorno interno, que se la detalla a continuación:

Facilitar servicios de desarrollo empresarial sustentados en herramientas de gestión de calidad y productividad que impulsen la competitividad de nuestros clientes, mediante el aporte integral de profesionales altamente calificados¹⁴⁴.

Al contar con una declaración de compromiso establecida, la empresa también ha definido una prospectiva estratégica marcada en la siguiente visión:

¹⁴¹ Ibídem

¹⁴² Ibídem

¹⁴³ Ibídem

¹⁴⁴ Propietarios de la empresa. Junta de Accionistas Semestrales. En el Acta de Agosto 2011.

Satisfacer las necesidades de nuestros actuales y potenciales clientes, contribuyendo con la creación, desarrollo y transformación de organizaciones, basados en nuestro enfoque de conocimiento del negocio, con el propósito de lograr una rentabilidad que retribuya a sus accionistas y colaboradores y así participar en el desarrollo de nuestro país

3.1.1 Productos y Servicios CIMA

La empresa concentra su función en la prestación de los siguientes productos y servicios:

3.1.1.2 Planificación Estratégica: Diagnóstico y establecimiento de estrategias, desarrollo de objetivos y estructuración de planes estratégicos al corto, mediano y largo plazo determinando de manera efectiva el comportamiento del mercado y prospectivas de crecimiento.

3.1.1.3 Implementación de Cuadro de Mando Integral: Desarrollo de indicadores de gestión a través de la metodología de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para traducir la visión de la organización en un conjunto coherente de indicadores en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional.

3.1.1.4 Asesoramiento en Gestión Ambiental: Desarrollo e implementación de sistemas de gestión ambiental, además de evaluación de sistemas establecidos de acuerdo a la normativa legal vigente y con un enfoque constante hacia el desarrollo sustentable.

3.1.1.5 Asesoramiento en la Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional: Conformación, registro y asesoría al Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, relaciones con el IESS y Ministerio de Trabajo, elaboración de Programas de Seguridad y Salud en el Trabajo, además de implementación normativas de acuerdo al reglamento 2393.

Parte de los trabajos más relevantes que ha desarrollado la empresa en sus años de funcionamiento son los siguientes¹⁴⁵:

- **Proyecto de Elaboración de Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional en once empresas afiliadas a la Asociación de Empresarios del Norte.**

¹⁴⁵ Reunión de Accionistas Semestral de acuerdo a los estatutos. En el Acta de Agosto 2011.

Elaboración detallada de los reglamentos Internos de Seguridad y Salud Ocupacional y bajo los requisitos exigidos por la ley. Seguimiento para la aprobación respectiva en la entidad de Control designada como es el Ministerio de Trabajo y Empleo. Implementación de las buenas prácticas en las empresas participantes.

- **Planeación Estratégica en la Superintendencia de Telecomunicaciones.**

Desarrollo de un plan de actividades encaminadas a la determinación de objetivos y estrategias que permitan una visión a largo plazo para incrementar su competitividad y desarrollo dentro de la Industria.

- **Auditoria del Proyecto de Implementación de Sistema de Gestión Ambiental en catorce empresas afiliadas a la Asociación de Empresarios del Norte.**

Auditar las actividades ejecutadas en la implementación de sistemas de gestión ambiental, validar la información y determinar el grado de cumplimiento de la implementación en las empresas participantes frente al proyecto aprobado por el Fondo Ambiental.

- **Implementación de la Norma de Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004 en la Empresa M&S Reciclajes.**

Diseño, planificación y ejecución de la Norma de Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004 con el objetivo de la certificación.

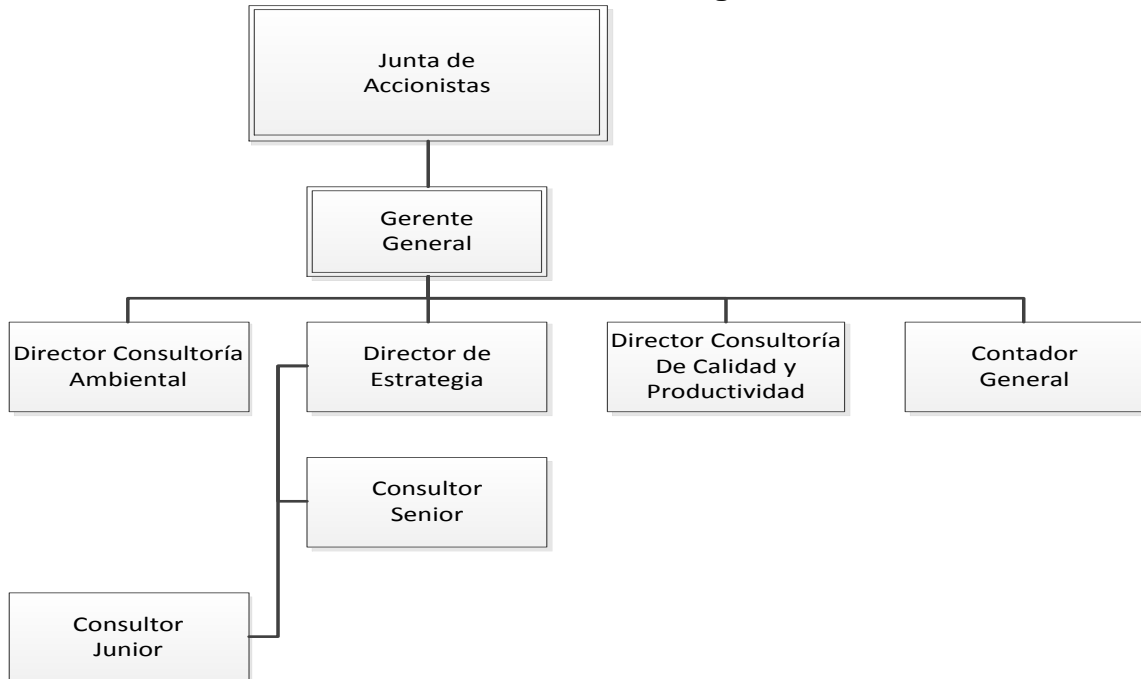
3.1.2 Estructura Organizacional

La empresa en la actualidad cuenta con un equipo de profesionales con amplia experiencia en el ámbito del asesoramiento, su staff se encuentra compuesto por personas con diferentes áreas de conocimiento, tanto en su parte organizacional de

relación de dependencia, así como también en sus consultores Sénior y Junior contratados directamente por proyecto.¹⁴⁶

En la gráfica siguiente se presenta el diagrama de la estructura de la organización y además el rol que desempeña cada empleado, la estructura se la obtuvo a partir del relevamiento de información a través de entrevistas con los directivos de la firma.

Gráfico No. 20: Estructura organizacional



Fuente: Acta de Constitución de la Compañía

Elaboración: Autora del documento¹⁴⁷

- La junta de accionistas se encuentra conformado por tres personas que fundaron la empresa y que son partícipes en la toma de decisiones trascendentales para el desarrollo de la compañía.
- Gerente General: Es uno de los socios, y es el responsable de las actividades diarias que realiza la empresa, además de la negociación con los clientes y proveedores de la organización.
- Director de Consultoría Ambiental: Es la persona encargada de desarrollar los procesos de consultoría en el área ambiental, tiene además funciones de

¹⁴⁶ Aporte de la autora

¹⁴⁷ Ibídem

administración de cuentas en este rubro, además de acuerdo al alcance del proyecto a ejecutarse es la persona encargada de la contratación de consultores Free Lance.

- Director de Estrategia: Es la persona encargada de desarrollar los procesos de consultoría en el área de planificación estratégica para clientes, tiene además funciones de administración de cuentas en este rubro, y de acuerdo al alcance del proyecto a ejecutarse es la persona encargada de la contratación de consultores Free Lance.
- Director de Consultoría de Calidad y Productividad: Es la persona encargada de desarrollar los procesos de consultoría en el área de Calidad y Productividad, tiene además funciones de administración de cuentas en este rubro, y de acuerdo al alcance del proyecto a ejecutarse es la persona encargada de la contratación de consultores Free Lance.
- Consultor Sénior: Es la persona encargada de la revisión y supervisión en el desarrollo de las consultorías en los diferentes ámbitos del giro de negocios
- Consultor Junior: Es la persona encargada de realizar el trabajo de campo para llevar a cabo el proceso de Consultoría.
- Contador General: Es el encargado de la parte financiera de la compañía y de llevar la contabilidad y además es el encargado de los procesos de gestión de la empresa.

Conociendo ya la estructura de la organización, su giro de negocios y cuentas claves, es necesario determinar cuál es el estado de clima laboral con el fin de determinar la oportunidad de la implementación de una gestión por procesos en la organización.¹⁴⁸

3.1.2.1 Diagnóstico de Clima Laboral

El diagnóstico del clima laboral para la empresa CIMA Consulting In Integral Management Cía. Ltda., tiene como objetivos:

- Determinar la sinergia entre la alta dirección y el staff de la empresa.
- Identificar el nivel de organización del trabajo y el empoderamiento del empleado.

¹⁴⁸ Aporte de la autora

- Obtener una percepción sobre el funcionamiento de la empresa respecto a la motivación del personal, la influencia en la acción del negocio, el conocimiento estratégico, la comunicación y las actividades cotidianas.

La herramienta utilizada para el diagnóstico del clima laboral es la encuesta, el cuadro siguiente muestra el instrumento de diagnóstico utilizado.

Grafico No. 21: Encuesta de Clima Laboral

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Estudio de Clima Laboral

Objetivo: Evaluar el clima organizacional de la empresa CIMA Consulting in Integral Management a nivel operativo y Staff.

- ¿Cuánto tiempo labora en la compañía?
Menos de 1 Año
Entre 1 y 3 años
Mas de 3 años
- ¿Usted conoce claramente la misión de CIMA?
Si
No
- Defínala en sus palabras

- Esta de acuerdo en que su trabajo y conocimiento es bien aprovechado por los directivos de la empresa.
Muy de acuerdo
De acuerdo
Neutro
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo
- ¿Se siente involucrado dentro de las decisiones de la empresa?
Muy de acuerdo
De acuerdo
Neutro
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo
- ¿Sus inquietudes, necesidades e ideas las puede comunicar a la gerencia de la empresa?
Muy de acuerdo
De acuerdo
Neutro
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo
- De la escala del 1 al 5 siendo 1 la menor y 5 excelente, evalúe a la empresa en cuanto a:
Infraestructura de la oficina
Plan de Carrera
Remuneraciones
Beneficios no remunerables
Relaciones interpersonales
Responsabilidad Social
Planificación y organización del trabajo
Liderazgo en el ámbito gerencial
Toma decisiones
Comunicación de directivos
Comunicación entre empleados y directivos

Fuente: Acta de Reunión de Socios Agosto 2011.
Elaboración: Autora del documento.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Aporte de la autora

La evaluación anteriormente mencionada, fue ejecutada dentro de la empresa a todo su personal bajo relación de dependencia.

Es necesario indicar que para la evaluación de clima laboral se utilizó la encuesta en función de determinar el estado de la organización de manera objetiva, es necesario señalar de manera adicional que la preparación de las preguntas siguieron el modelo de Michael Armstrong¹⁵⁰, dentro de este modelo se evalúan los factores de:

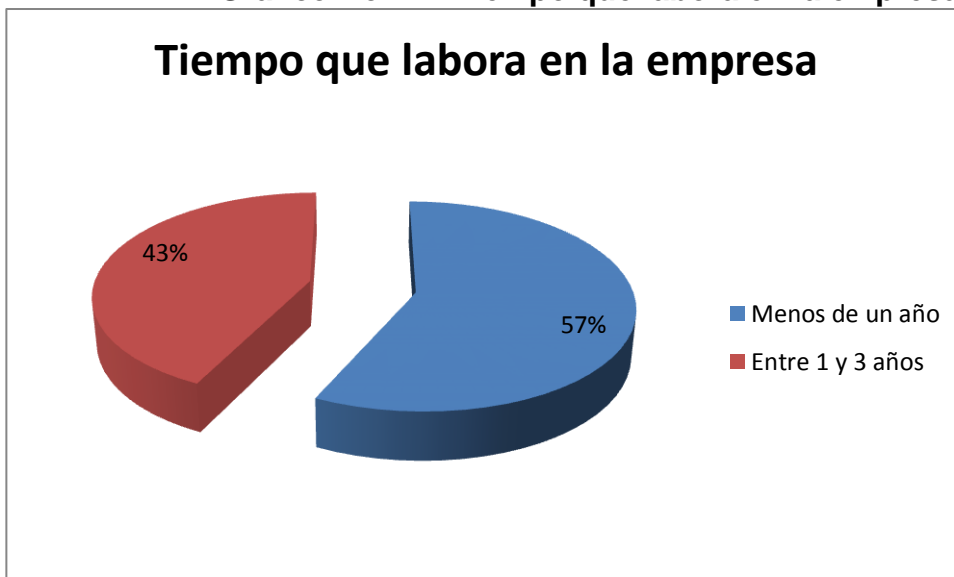
- Conocimiento
- Confianza
- Capacidad de comunicarse
- Responsabilidad

Basados en esto, y en conjunto con la Gerencia General se desarrollo la encuesta planteada ejecutada a manera de censo suyos resultados se presentan a continuación:

3.1.2.1.1 Resultados del Clima Laboral

1. ¿Cuánto tiempo labora en la empresa?

Grafico No. 22: Tiempo que labora en la empresa



Fuente: Acta de Reunión de Socios Agosto 2011
Elaboración: Autora del documento

¹⁵⁰ Aporte de la autora

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Menos de un año	3	43%
Entre 1 y 3 años	4	57%

De acuerdo a lo mostrado, CIMA (Consulting in Integral Management) cuenta con personal relativamente nuevo lo que facilitaría la implementación de un nuevo planteamiento organizacional ya que las personas no tendrían la resistencia de paradigmas preconcebidos y ello de una u otra manera abre una puerta hacia el desarrollo de herramientas que propendan al desarrollo de la empresa. Sin embargo, es necesario puntualizar que un gran componente del staff lleva ya dentro de la empresa entre 1 y 3 años, sin embargo estas personas mostraron su interés en la mejora de la organización.¹⁵¹

2. ¿Conoce usted claramente la misión de la CIMA?

Grafico No. 23: Conocimiento de la misión de la empresa



Fuente: Acta de Reunión de Socios Agosto 2011.

Elaboración: Autora del Documento

¹⁵¹ Aporte de la autora

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	2	29%
No	5	71%

La pregunta se la realizó con el fin de identificar si la empresa cuenta con una clara difusión de su “razón de ser” con el fin de buscar que todos los colaboradores puedan definir su aportación al cumplimiento de la misma, los resultados que se arrojaron dentro de la encuesta indica que la mayoría de los colaboradores conocen la misión de la empresa mostrando una fortaleza que ayudaría a la implementación del nuevo modelo organizacional que concuerde con el fundamento de la empresa.¹⁵²

3. Defínala en sus palabras

Los empleados concuerdan en que la misión se relaciona con las actividades de la asesoría estratégica para las empresas en el país pero no declaran de forma fluida la actividad de la organización. Estas condiciones son parte de la problemática de crecimiento de la empresa y en el futuro pueden desencadenar en un alto índice de rotación del personal administrativo, factor que afecta el desempeño organizacional.

4. ¿Considera que su trabajo y conocimiento es bien aprovechado por los directivos de la empresa?

Grafica No. 24: Aprovechamiento del conocimiento del personal



Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011.
Elaboración: Autora del documento.

¹⁵² Aporte de la autora

Detalle	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	1	14%
Neutro	6	86%

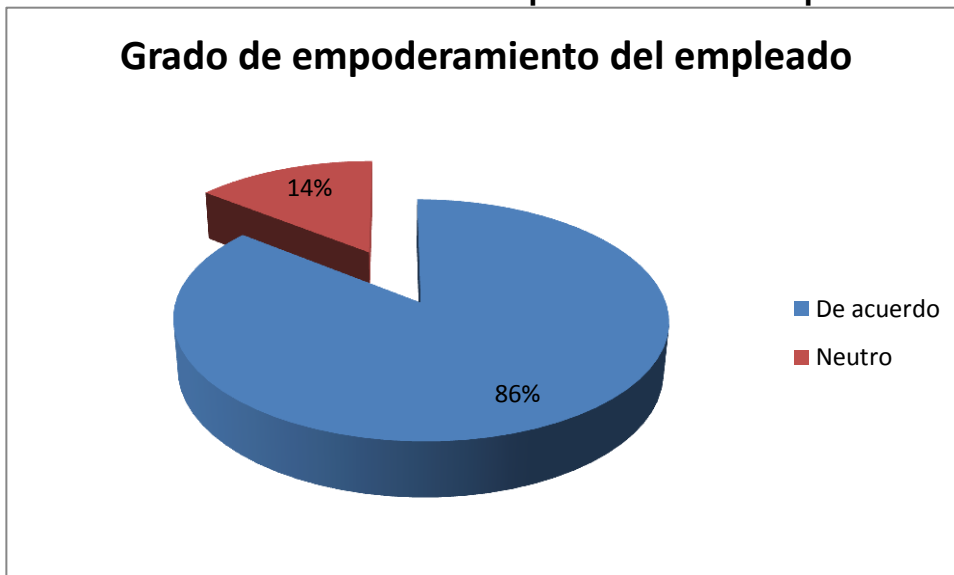
Dentro de lo concerniente en CIMA, el recurso humano se considera que es escuchado y sus ideas son tomadas en cuenta para la solución de problemas y mejora dentro de la operación de la empresa.

Este factor incrementa el grado de pertenencia y facilita una comunicación organizacional de doble sentido, convirtiendo a la empresa en una organización menos jerárquica.

Por otro lado, es importante analizar que debido al tamaño actual de la empresa es poco probable la existencia de un esquema burocrático y restrictivo, que limite o entorpezca la comunicación del staff con la dirección y viceversa.¹⁵³

5. ¿Se siente involucrado en las decisiones de la compañía?

Grafico No. 25: Empoderamiento del personal



Fuente: Acta Reunión Socios Agosto 2011

Elaboración: Autora dl documento.

¹⁵³ Aporte de la autora

Detalle	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	1	14%
Neutro	6	86%

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de clima organizacional los empleados de la empresa indican que se sienten parte de la empresa y que sus opiniones son consideradas para estudio e implementación.¹⁵⁴

6. ¿Sus inquietudes, necesidades e ideas las puede comunicar a la gerencia?

Grafico No. 26: Nivel de comunicación entre el Staff y la Dirección



Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011

Elaboración: Autora del documento

Detalle	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo	2	29%
Muy de acuerdo	5	71%

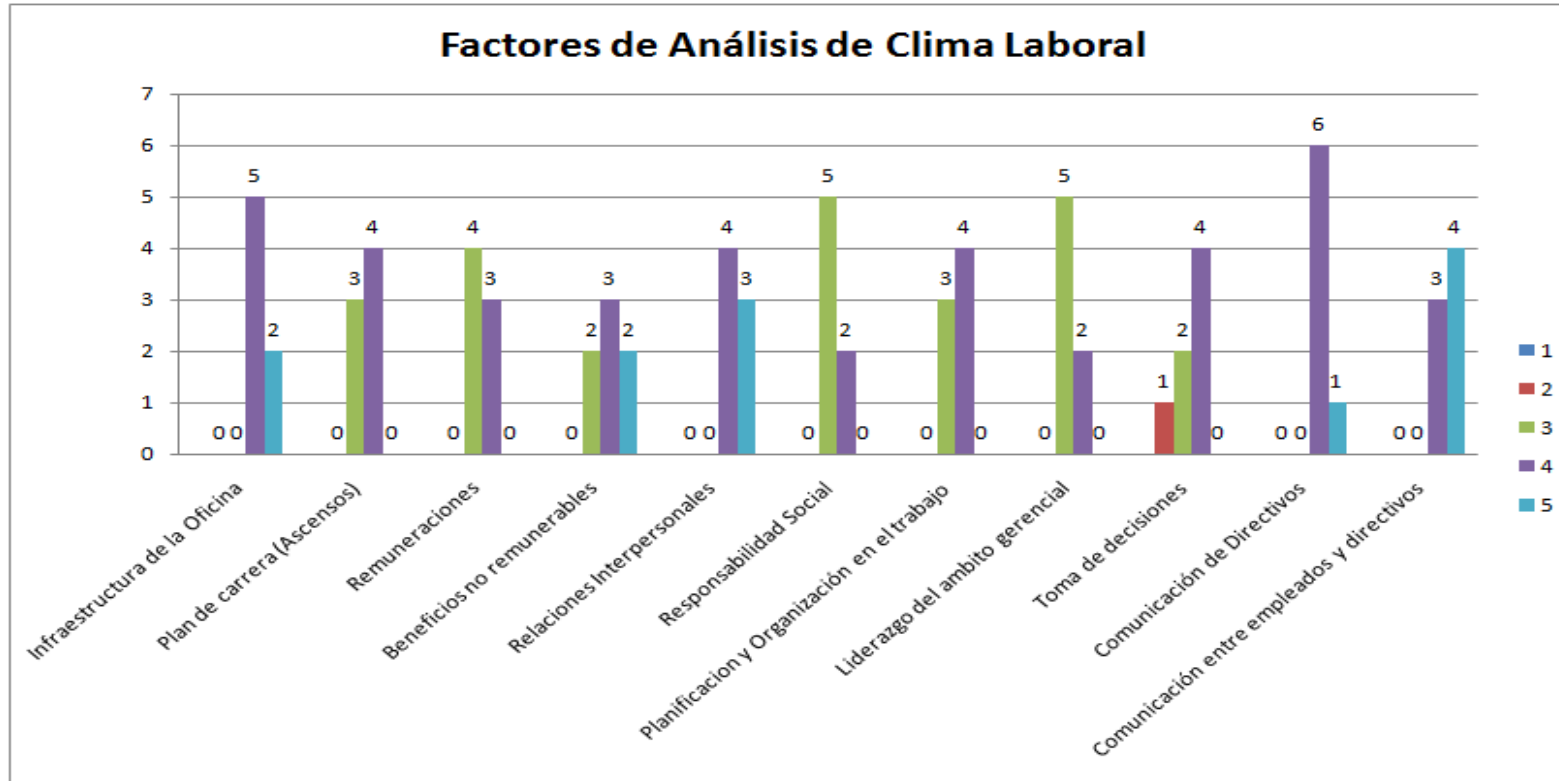
¹⁵⁴ Aporte de la autora

Dentro de lo que se puede observar, el nivel de comunicación dentro de la empresa es bueno y aceptable por parte de los empleados lo cual tiene coherencia en función del tamaño de la empresa y su número de empleados, sin embargo esto puede ser considerado como una fortaleza dentro de la empresa y facilitaría el desarrollo del nuevo direccionamiento organizacional. ¹⁵⁵

¹⁵⁵ Aporte de la autora

7. En la escala del 1 al 5; siendo 1 pésimo y 5 excelente, evalúa CIMA (Consulting in Integral Management) en cuanto a:

Grafico No. 27: Factores del Clima Laboral analizados



Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011

Elaboración: Autora del Documento

Factor evaluado	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy desacuerdo
Infraestructura			71%	29%
Plan de carrera		43%	57%	
Remuneraciones		57%	43%	
Beneficios remunerables		29%	43%	29%
Relaciones Interpersonales			57%	43%
Responsabilidad Social		71%	29%	
Planificación y organización en el trabajo		43%	57%	
Liderazgo del ambito gerencial		71%	29%	
Toma de decisiones	14%	29%	57%	
Comunicación de Directivos			86%	14%
Comunicación entre empleados y directivos			43%	57%

Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011

Elaboración: Autora del Documento¹⁵⁶

Como se puede observar, según las respuestas a la pregunta dentro de la Organización estudiada existe un buen clima laboral a pesar de no tener definidos los procesos de gestión de manera estandarizada, los colaboradores consideran que la empresa en promedio tiene una calificación de 4/5 (mayor proporción de aspectos cuentan con el acuerdo de los trabajadores y directivos) en aspectos de manejo del recurso humano, prueba de ello es la aceptación de las remuneraciones, el apoyo a los directivos y la percepción de laboral de que la empresa es una organización con proyección, sin embargo, un problema que existe dentro de la empresa es la tardanza en la toma de decisiones lo cual puede ser solucionado a través de un nuevo modelo de organización y estrategia.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Ibídem

¹⁵⁷ Aporte de la autora

3.2 Diagnóstico Estratégico

Como paso inicial en el proceso de determinar un diagnóstico estratégico dentro de la corporación es necesario determinar, cuál es el negocio de la empresa y colocarlos en el espectro del entorno en el que se desenvuelve.

Para este efecto, a continuación se plantea una desagregación de la línea de negocio basado en los siguientes factores:

- Según el producto: La empresa oferta servicios de consultoría en estrategia para las organizaciones.
- Según el beneficio hacia el cliente: brindar al cliente asesoría acorde a sus necesidades y la satisfacción del mismo procurando su crecimiento.
- Según las capacidades de la empresa: Es una empresa con asociados de experiencia capaz de brindar un excelente servicio de consultoría eficiente y eficaz manteniendo la confidencialidad de la información.

Conociendo ya el espectro en el que la organización se desarrolla en la actualidad, es menester el determinar cuáles son las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades que pueden afectar el desempeño de la empresa y su crecimiento.¹⁵⁸

3.2.1 Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)

La función principal en el desarrollo de este análisis es identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que están presentes dentro del entorno, donde se desarrolla la organización y afectan a la actividad de la empresa.

El proceso de definición de los factores se lo realizó en conjunto entre los socios de la empresa, sus directivos y empleados, considerando el proceso de lluvia de ideas y priorización de factores, en este sentido se encontraron los siguientes elementos:

¹⁵⁸ Aporte de la autora

3.2.1.1 Análisis Político

- Reformas a las leyes y reglamentos
 - Existe una latente preocupación en el entorno acerca de las leyes de régimen tributario impulsadas por el ejecutivo lo que se especula pueda afectar al crecimiento del entorno empresarial al que en la empresa se enfoca en la oferta de sus servicios.
- Inestabilidad Política.
 - El Gobierno en la actualidad ha concentrado varias de las funciones del estado en personas afines a su régimen pero de la misma manera la variabilidad y rotación en sectores claves del estado ha sido una constante.
- Acuerdos Internacionales.
 - La apertura mostrada en el entorno comercial ecuatoriano ha sido con mercados que representan una parte mínima del mercado exportable del Ecuador (países como Irán, Venezuela, Qatar y otros) dejando de lado a la relación histórica con nuestro mayor aliado comercial que son los Estados Unidos aun cuando los países fronterizos se han esforzado en fortalecer esta relación.
- Cambios en la presentación de reportes financieros.
 - La implementación de la normativa NIIF dentro del país presupone el cambiar el manejo financiero de las organizaciones lo que puede presentar una oportunidad dentro del entorno del asesoramiento.¹⁵⁹

3.2.1.2 Análisis Económico

- Crecimiento de clientes dentro del entorno interno.
 - Las empresas dentro del país han iniciado un proceso de crecimiento y ataque de mercado nacional aprovechando la coyuntura gubernamental que ha aumentado los impuestos a las importaciones.
- Nuevos impuestos.

¹⁵⁹ Aporte de la autora

- La propuesta de nueva ley de régimen tributario se encuentra contemplando la posibilidad de aumentar impuestos que de manera indirecta crean un efecto inflacionario especulativo
- Falta de acceso a líneas de crédito para empresas de servicios.
 - El sector financiero en la actualidad no considera la oferta de líneas de crédito empresariales para el sector de servicios del país puesto que lo consideran riesgoso y de futuro incierto.

3.2.1.3 Análisis Sociocultural

- Clima social en estado álgido
 - La cultura de confrontación del Gobierno actual ha desembocado en una polarización de los sectores sociales del país y radicalizado las diferencias entre las clases altas y bajas.

3.2.1.4 Análisis Tecnológico

- Cambios y avances en la tecnología
 - El cambio tecnológico es una constante en la sociedad actual; el sector de la consultoría es uno de los más afectados por el cambio ya que el entorno comercial exige que la consultora sea una de las áreas que este en permanente innovación y aprendizaje.¹⁶⁰

3.2.2 Análisis de la Cadena de Valor

La Organización en la actualidad no cuenta con actividades y procesos definidos para su funcionamiento diario, la gestión se centra en las actividades del día a día sin considerar enfoque alguno de mejoramiento o estandarización para su análisis.

La realización de consultorías son planificadas una sola vez y no se evalúa en la actualidad el impacto que estos han generado en el cliente en el mediano plazo o el mercado en su conjunto, por ello no se tienen acciones correctivas ni preventivas

¹⁶⁰ Aporte de la autora

centradas en un proceso de retroalimentación, es decir, no hay proceso de aprendizaje.

Con el fin de realizar un correcto diagnóstico de la operación de la empresa se aplica el estudio de la cadena de valor que permita contar con una perspectiva de todas las actividades de la organización para su posterior transformación o definición conforme la teoría de procesos identificando las principales áreas críticas actuales del negocio.

Para realizar el análisis se determinan las actividades que le dan valor a la empresa, luego se identifica si se trata de una fortaleza o una debilidad para ésta dentro del negocio.

Al finalizar el diagnóstico se le asigna una ponderación del 1 al 3 que indica el grado de impacto de la fortaleza o debilidad que constituye esta actividad para la empresa.¹⁶¹

Grafica No. 28: Valoración de actividades de Cadena de Valor

Actividades de Valor	FORTALEZAS	DEBILIDADES	Peso
Logística de Entrada			
Determinar las necesidades y/o requerimientos de los clientes	X		2
Conocimiento del objeto de negocio del cliente	X		3
Estructuración de planes de trabajo	X		1
Políticas de cobro y pagos		X	1

¹⁶¹ Aporte de la autora

Operaciones			
Conocimiento del requerimiento del cliente	X		2
Programación de operaciones		X	3
Ejecución del labores	X		2
Logística de Salida			
Entrega de informes		X	2
Sistema de retroalimentación		X	2
Cobros y pagos		X	1
Mercadeo			
Imagen corporativa	X		3
Desarrollo de campañas		X	2
Servicio al cliente			
Seguimiento del trabajo realizado		X	2
Solución de requerimientos del cliente		X	1

Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011

Elaboración: Autora del documento¹⁶²

¹⁶² Aporte de la Autora

3.2.2.1 Resultados del análisis de Cadena de Valor

3.2.2.2 Logística de entrada

- La organización tiene varias fortalezas en esta parte de su proceso global ya que en la realización del servicio se enfoca en el conocimiento de los clientes y su giro de negocio con el fin de ofertarles soluciones que puedan ser pragmáticas y efectivas, sin embargo, la fijación de políticas de honorarios y cobros no se encuentra estandarizada en función del margen de la empresa.

3.2.2.3 Operaciones

- La prestación del servicio ya *in situ* por parte de la organización se la realiza de manera efectiva ya que la empresa cuenta con personal calificado y meticuloso en los procesos que realizan a sus clientes. Se encontró una debilidad de bajo grado en la planificación de estos trabajos ya que no cuentan con un sistema de planificación eficiente para poner en práctica.
- La empresa no cuenta con un control específico de las operaciones lo cual también dificulta su crecimiento y optimización en el uso de recursos.¹⁶³

3.2.2.4 Logística de Salida

- Una fortaleza de grado importante se refleja al momento en que la empresa le brinda recomendaciones a sus clientes con el fin de mejorar sus negocios y que la relación de entrega de servicios sea estrecha y continua. Una debilidad de la compañía es que no entrega un informe completo y documentado del trabajo realizado, debido a que los miembros de la empresa reconocieron que en su mayoría las recomendaciones las hacen de manera verbal en reuniones que sostienen con los clientes.

¹⁶³ Aporte de la autora

3.2.2.5 Mercadeo

- En esta parte se encuentra por igual una fortaleza y una debilidad ya que la compañía cuenta con una excelente imagen de quienes forman el negocio pero no cuenta con una fuerte presencia corporativa, es decir padece de un bajo reconocimiento en el mercado debido a la falta de promoción.

3.2.2.6 Servicio al cliente

- El no controlar o dar seguimiento al servicio brindado ocasiona que la empresa no afiance las relaciones con sus clientes eso se plasma en las debilidades encontradas.¹⁶⁴

En el caso de las actividades de soporte de la empresa, se ha seguido un proceso similar al análisis anterior de manera que se pueda tener un enfoque holístico interno de la empresa, los resultados son:

Gráfico No. 29 : Valoración de actividades de Cadena de Valor

Actividades de Apoyo	FORTALEZAS	DEBILIDADES	Peso
Infraestructura			
Equipamiento y recursos disponibles	X		2
Ubicación de las oficinas	X		2
Tamaño de oficinas	X		1

¹⁶⁴ Aporte de la autora

Gestión del Talento Humano			
Personal eficiente	X		2
Buen Clima Laboral	X		3
Bonificaciones por cumplimientos		X	2
Competencia y formación del personal		X	3
TI y Sistemas de Información			
Manejo de software especializado		X	2
Disponibilidad de recursos informáticos		X	3
Imagen digital		X	2

Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011.

Elaboración: Autora del documento¹⁶⁵

3.2.2.7 Infraestructura

- Esta parte representa una fortaleza muy grande ya que cuentan con oficinas propias que están acondicionadas de manera adecuada y se podrían aprovechar como por ejemplo dando seminarios a empresas, servicios de capacitación y mucho más.

¹⁶⁵ Aporte de la autora

3.2.2.8 Gestión del talento humano

- El nivel de competencias resulta una fuerte debilidad para la empresa debido a que hacen falta cursos de capacitación para llegar a un nivel de especialización de sus empleados en sus áreas respectivas, y no existe una planificación para otorgarles incentivos y de esa manera hacer crecer la competitividad.¹⁶⁶

3.2.2.9 IT y Sistemas de Información

- La empresa en la actualidad posee un equipamiento de hardware adecuado y cuenta con la relación beneficiosa con proveedores que puedan proporcionar equipos especiales en una consultoría ambiental pero en lo que se refiere al manejo de los sistemas hace falta conocimiento por parte de los empleados para poder manejarlo y la compañía no posee una presencia apropiada en la Web.

3.2.3 Matriz FODA

Una vez realizados los análisis tanto internos como externos que pueden afectar el desempeño de la organización, es menester el consolidarlos con el fin de contar una panorámica clara de la posición estratégica en la que se encuentra la empresa.

En este sentido se ha decidido realizar la matriz FODA, donde se pueda presentar el detalle de las fortalezas y debilidades que nos permitirán analizar con detenimiento las amenazas y oportunidades de negocio existentes.¹⁶⁷

Grafica No. 30: Consolidación Matriz FODA

INTERNO		EXTERNO	
Fortalezas		Oportunidades	
Habilidad de Negociación con los clientes.		Aumento del mercado de productos nacionales	
Imagen y experiencia de quienes hacen el negocio		Acceso a tecnología y software libre	

¹⁶⁶ Aporte de la autora

¹⁶⁷ Aporte de la autora

Infraestructura adecuada	Cambios en las regulaciones ambientales
Equipamiento del software y hardware adecuado	Concienciación de competitividad del entorno empresarial Ecuatoriano
Experiencia en el Sector Público y Privado	Socialización de los sistemas de contratación pública
Debilidades	Amenazas
Imagen corporativa	La nueva regulación tributaria
Falta de aprovechamiento de capacidades del personal	Falta de créditos para empresas de servicios
No existen incentivos a los empleados	Sub valoración de empresas del entorno local vs multinacionales
Dependencia y concentración en un determinado grupo de clientes	Mejora en las propuestas salariales a los empleados
Falta de estandarización de procesos	Inestabilidad en las regulaciones legales
Realización de actividades con poco valor agregado	

Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011

Elaboración: Autora del documento¹⁶⁸

Como se puede observar en el análisis FODA de la organización su ventaja competitiva la basan en el nivel de involucramiento que tienen con sus clientes, cuentan con buenas habilidades de negociación y prestigio lo cual lo hace un elemento diferenciador versus sus competidores.

Lo anterior permitiría el aprovechar las oportunidades y coyunturas para tener una mejor oferta de sus servicios ya que el mercado busca producto nacional, por otro lado en la prestación propia del servicio, el hecho que las regulaciones hayan sido

¹⁶⁸ Aporte de la autora

modificadas crea una oportunidad entorno a la especialización con la que cuenta la organización en lo que se refiere al servicio de auditoria ambiental y otros.

En torno a las debilidades la falta de imagen corporativa definida hace que la empresa netamente dependa de sus directivos y su concentración de trabajo disminuyendo sobremanera la oportunidad de trabajo en equipo dentro de la empresa, también es necesario que la empresa diversifique su cartera de clientes ya que pocos clientes son los que sostienen el servicio recurrente de la empresa haciendo que su dependencia sea peligrosa y detenga el crecimiento de la organización, la empresa ha concentrado varios recursos en trabajo burocrático, es necesario que se lo flexibilice y un buen camino es la estandarización.¹⁶⁹

Las amenazas dentro del entorno son muy importantes, dentro de este entorno donde la confianza prima dentro de la negociación el respaldo de una firma multinacional puede implicar la perdida o ganancia de un contrato, en este sentido se recomienda realizar campañas de posicionamiento de manera que el cliente no necesite evaluar varias opciones versus los servicios de la organización, por otro lado la amenaza de rotación de empleados por mejores ofertas debe ser mitigadas al ofertarles sueldos competitivos o participación de los beneficios de la empresa.¹⁷⁰

En el proceso de realización del análisis anterior, se han encontrado los siguientes problemas:

- **Falta de identificación y documentación.** Dentro de la empresa los procesos no están identificados y, por tanto, tampoco documentados. En la mayoría de los casos, los procesos son compartidos por diversas unidades o servicios que se limitan a realizar lo mejor posible su trabajo sin conocer la globalidad del entorno al que su resultado impacta.
- **Falta de definición de objetivos.** La gestión por procesos exige que los objetivos de cada proceso estén explícitamente definidos en términos de cliente. Esto permite que los procesos se orienten hacia la calidad, es decir, hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, en el caso de la Empresa CIMA no se los ha definido.

¹⁶⁹ Aporte de la autora

¹⁷⁰ Aporte de la autora

- **Determinación de los responsables de los procesos.** Como ya se ha dicho, los distintos procesos fluyen a través de los diversos servicios y puestos de una organización funcional sin que éstos perciban los mismos en su totalidad. Así, en CIMA, la mayor parte de los procesos de trabajo no cuentan con un responsable definido y varios de estos han sido centralizados dentro de la Gerencia General y los que son vagamente delegados cuentan con división y especialización del trabajo que dificulta el control y la gestión del proceso, diluyendo la responsabilidad que los diversos servicios tienen sobre el resultado Global.

En síntesis, cada servicio se responsabiliza de las tareas que realiza, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tiende a no ser tomada por nadie en concreto. Por ello, una visión de la gestión basada en procesos exige que se designe un propietario del proceso. Esta persona deberá conocer en profundidad el proceso y se responsabilizará del control del mismo desde el principio hasta el final.

- **Campos con exceso de actividades que no agregan valor:** Dentro de la empresa es frecuente encontrarse con tareas en un proceso que no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control que estén duplicadas innecesariamente o de otras que en su día estaban justificadas pero que con el tiempo carecen de sentido. Estas tareas o actividades dilatan en el tiempo los procesos y generan ineficiencias y despilfarro de recursos.

De acuerdo a estos factores en el siguiente capítulo se presenta una propuesta de levantamiento y estructuración de procesos que permitan solventar las debilidades mostradas en los estudios anteriores respecto a la necesidad de contar con un modelo de gestión formal que tenga como máxima la estandarización del proceso de mejoramiento continuo.¹⁷¹

¹⁷¹ Aporte de la autora

4 PROPUESTA

Una vez que se ha realizado el proceso de análisis de la situación inicial de la organización es necesario definir una propuesta de estandarización de procesos que pueda mitigar debilidades estructurales identificadas. En este sentido el presente trabajo de investigación plantea el implemento de un sistema de gestión por procesos que fortalezca la estructura de la organización y permita que tenga una base de crecimiento para el futuro.

En la actualidad, las organizaciones son tan eficientes y eficaces como son los procesos con los que cuenta por este motivo las empresas han tomado conciencia de la importancia que tienen, la mayoría de las veces por la tendencia actual de las certificaciones ISO, planteándose como mejorar los procesos y evitando los males habituales de las organizaciones: las barreras departamentales, el poco enfoque hacia el cliente, el bajo rendimiento de los procesos, los subprocessos inútiles, entre otras.

Dentro de la metodología de la administración de procesos, existen muchas fases y procesos lo cual forma parte del levantamiento de la información y mapeo de procesos, en este caso el modelo de levantamiento fue el siguiente:

- Presentación del Proyecto a los directivos de la Empresa, se efectuó una reunión con el personal quienes mostraron gran interés en participar durante el levantamiento e implementación de los procesos.
- Recopilación de información general de la Organización como: la misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama funcional, entre otros.
- Realización de entrevistas con los Supervisores encargados de cada proceso con el fin de obtener la información necesaria para poder levantar la información.
- Procesamiento de la información obtenida en las entrevistas. Una vez obtenida la información se procede a elaborar el mapa de procesos, así como los diagramas de flujo.
- Validación de la información procesada en el campo de ejecución para su adecuación a la realidad.
- Implementación del sistema *in situ*

4.1 Definición estratégica del servicio

Con el fin de sistematizar la definición estratégica del servicio, se ha procedido a detallar el proceso de elaboración de la misión de la empresa utilizando la técnica de los cinco ¿por qué? de la siguiente manera:¹⁷²

Brindamos servicios de consultoría

1) ¿Por qué brindamos servicios de consultoría?

Porque contamos con el conocimiento y experiencia en el entorno empresarial ecuatoriano que permite para brindar este servicio de manera eficiente.

2) ¿Por qué contamos con conocimiento y experiencia en el entorno empresarial ecuatoriano para brindar el servicio de la consultoría empresarial?

Porque nuestros asociados cuentan con experiencia en las mejores empresas del país lo que permite tener una visión holística para el asesoramiento ofertado.

3) ¿Por qué tenemos asociados que cuentan con experiencia en las mejores empresas del país?

Porque buscamos entregar un servicio integral que realmente tenga impacto en los resultados de nuestros clientes

4) ¿Por qué buscamos entregar un servicio integral?

Porque buscamos relaciones con nuestros clientes a largo plazo considerando siempre un trato en condiciones “Ganar – Ganar”

5) ¿Por qué buscamos relaciones a largo plazo basados en las condiciones “Ganar – Ganar”?

Porque es la única manera de permanecer competitivos dentro de un mercado que es agresivo.

De esto se desprende que la misión que la Empresa ha definido para que guíe su funcionamiento de acuerdo a lo siguiente:

“Brindamos un servicio de consultoría empresarial de manera eficiente, basado en la experiencia de nuestros asociados con un enfoque integral que permita

¹⁷² Aporte de la autora

generar relaciones a largo plazo siempre enfocados en una relación “Ganar – Ganar”

Una vez enfocados en el sistema de servicio, es necesario definir el mapa de procesos de la organización.¹⁷³

4.2 Diseño de procesos

Para el diseño de los procesos, se ha definido utilizar la herramienta QFD (Quality Function Deployment), esta es una técnica de planeación para lograr la mejora continua propiciando que los clientes se involucren en el proceso de desarrollo del producto o el servicio lo antes posible, es decir considerarlos y “escuchar su voz”.

De sus principales objetivos destacan:

1. Traducir la voz del cliente quiere en lo que la organización produce.
2. Diseñar los procesos internos en respuesta a las necesidades de los clientes.
3. Permitir a una organización priorizar las necesidades de los clientes.
4. Encontrar respuestas innovadoras a esas necesidades.
5. Mejorar procesos hasta una efectividad máxima.
6. Establecer una práctica que conduce a la organización a sobrepasar las expectativas del cliente.

El QFD se desarrolló en Japón en los años 60 en el Astillero Kobe; en los EE. UU. Desde los 80’s se está usando en empresas manufactureras como Hewlett- Packard y en organizaciones de servicio como St. Clair Hospital en Pittsburgh.

Utilizando esta herramienta para el diseño, se obtiene que el diseño de los procesos dentro de la empresa deben girar en torno a:

- Requerimientos del Cliente:
 1. Mayor información y contenido en los catálogos
 2. Mejorar la atención al cliente
 3. Mayor frecuencia en la realización de eventos
 4. Búsqueda de Alianzas estratégicas para los socios
 5. Mejorar los temas de capacitación
 6. Mayores beneficios para sus miembros

¹⁷³ Aporte de la autora

7. Diferenciación a través de un mejor estatus

- Requerimiento del producto:
 1. Cumplimiento de la promesa de valor ofertada a los clientes
 2. Manual de procesos y procedimientos
 3. Infraestructura para la atención y oferta de eventos de capacitación
 4. Medios de comunicación y envíos
 5. Acceso a la información

Estos factores deben ser los que direccionen el desarrollo del levantamiento de procesos dentro de la empresa con el fin que las operaciones puedan controlar de mejor manera la completa satisfacción del cliente.¹⁷⁴

A continuación, se presenta los resultados de análisis realizado con el afán de traducir la voz del cliente en las acciones a tomar en el futuro dentro de la empresa.

¹⁷⁴ Aporte de la autora

Grafico No. 31: QFD para la empresa CIMA (Consulting in Integral Management)

Requerimientos técnicos para la satisfacción del cliente	Requerimientos técnicos para la satisfacción del cliente					Análisis de requerimientos		Peso para definición
	Cumplimiento de la promesa de valor ofertada a los clientes a través de la gestión del personal	Manual de procesos y procedimientos	Infraestructura para la atención y oferta de eventos de capacitación	Medios de comunicación y de envío	Acceso a la información			
Mayor información y contenidos en los proyectos	9	9	9	3	3	33	5	165
Mejoras en la atención a los clientes	1	9	9	1	1	21	4	84
Búsqueda de alianzas estratégicas	3	9	9	3	1	25	5	125
Mejoras en los temas de capacitación	9	9	9	1	1	29	4	116
Mayores beneficios para los clientes	3	9	9	1	1	23	4	92
Análisis	35	55	57	13	19			
Calificación	4	4	4	2	1			
Peso	140	220	228	26	19			
	Análisis técnico de las Características del producto - servicios de la empresa							

Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011

Elaboración: Autora del documento

175

¹⁷⁵ Aporte de la Autora

Como se puede notar en el gráfico anterior, el requerimiento primordial del cliente es la mayor cantidad de información posible en la realización de los proyectos y otros trabajos de consultoría, este punto les permite observar parte del rendimiento de la inversión al contratar a la empresa adecuándolo, como se espera, al impacto que esta información tenga en su gestión.

Anclando este requisito del cliente a lo establecido como primordial dentro de la organización se determinó en el análisis que gran peso tiene la elaboración de manuales de procesos y procedimientos de manera que se sistematice y cumpla lo establecido en la promesa de venta de la empresa.

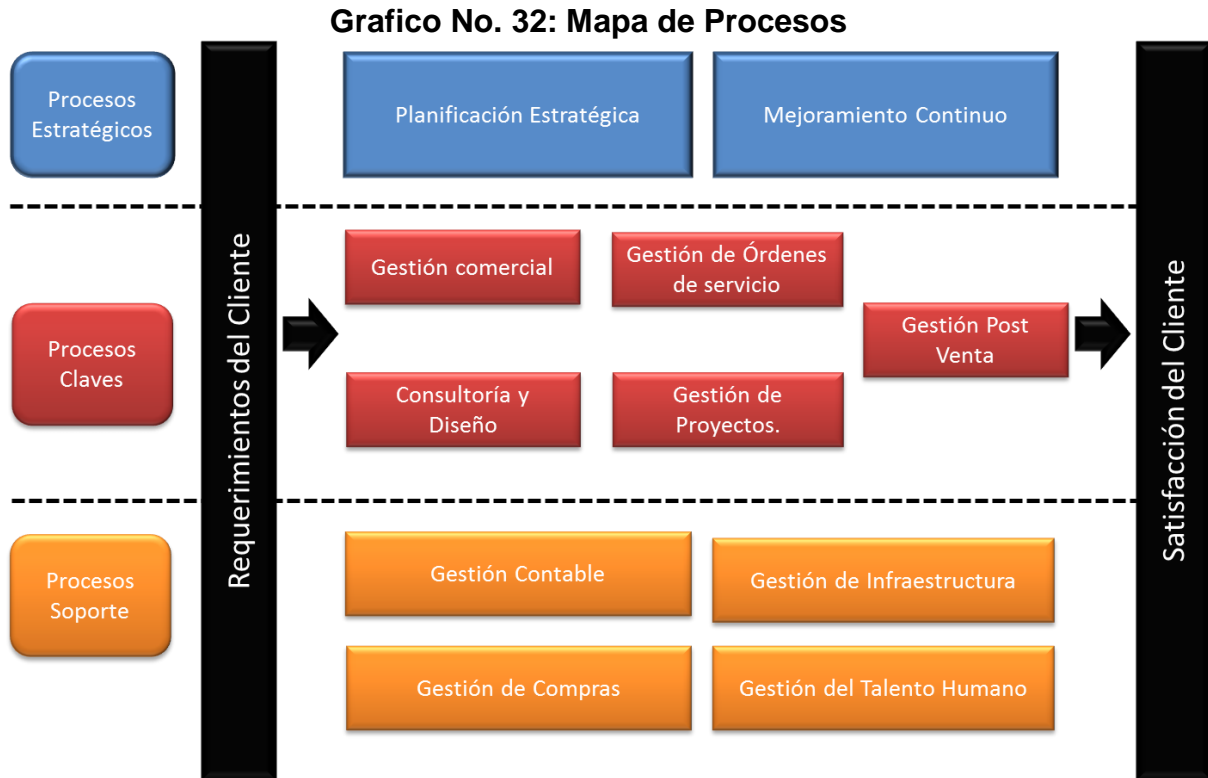
Por otro lado la herramienta también recomienda el diversificar el servicio brindado hacia la ejecución de programas de capacitación donde se aproveche la experiencia de los consultores de la firma.

4.3 Mapa de procesos

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización, que proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.¹⁷⁶

En este sentido y basados en la cultura de servicio desarrollada conjuntamente con los directivos de la organización, se ha definido el siguiente mapa de procesos que direccionará las operaciones de la organización:

¹⁷⁶ Aporte de la autora



Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011

Elaboración: Autora del documento

Partiendo de este mapa de procesos e interacción se plantea que cada proceso cuente con su respectiva desagregación en función de cada uno de sus productos internos y/o externos, con ello se obtiene un modelo de cascada en los procesos dentro de la empresa.¹⁷⁷

4.4 Definición de Procesos

Con el fin de tener un mejor marco de como se desarrollan los procesos dentro de la empresa, a continuación se presentan las definiciones de los mismos:

¹⁷⁷ Aporte de la autora

4.4.1 Procesos estratégicos: Dentro de estos procesos se encuentran los que definen la dirección estratégica de la organización y que permiten edificar el crecimiento de la empresa.

- Planificación estratégica: Este proceso se enmarca en el direccionamiento de la empresa, consiste en la generación de planes estratégicos, de calidad y de negocios.
- Mejoramiento continuo: este proceso se encarga de definir las actividades de aprendizaje y mejoramiento de la organización, está muy ligado al proceso del ciclo de la calidad desarrollado por Edward Demming.

4.4.2 Procesos Claves: Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor).¹⁷⁸

En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.

- Gestión comercial: La gestión comercial consiste en la oferta y relacionamiento con los clientes para la prestación de servicios, en esta etapa se definen sus requerimientos y la estrategia para su satisfacción.
- Gestión de Órdenes de Servicio: Es la segunda etapa de la prestación de servicios y se programa la atención del cliente de acuerdo al marco legal generado en la gestión comercial y contratos pertinentes.
- Consultoría y diseño: Es la ejecución de per se del servicio de acuerdo a las condiciones establecidas por el cliente y en función de satisfacer sus requerimientos.
- Gestión de proyectos: Es el proceso en el cual se coordina toda la prestación de servicios hacia los diferentes clientes de la empresa y se

¹⁷⁸ Aporte de la autora

busca realizar el seguimiento de todos los contratos con el fin de controlar el nivel de servicio ofertado.

- Gestión Post Venta: El proceso de gestión post venta consiste en la realización del seguimiento al servicio prestado hacia los clientes en función de verificar su efectividad y apertura de posibles iniciativas futura.

4.4.3 Procesos de Soporte: Los procesos de soporte son los que sirven de apoyo a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios.¹⁷⁹

- Gestión Contable: el proceso de gestión contable consiste en la administración y registro de los movimientos de recursos financieros y no financieros en función de tener un control de los mismos y procurar su productividad.
- Gestión de compras: este proceso consiste en realizar el aprovisionamiento de bienes y servicios para la ejecución de los proyectos a realizarse, todo esto basados en los criterios de la mejor relación calidad/precio.
- Gestión de infraestructura: este proceso se encarga de la administración de los activos de la organización procurando su uso optimo.
- Gestión del Talento Humano: este proceso tiene dos aristas de ejecución la primera es la administración del personal de nómina de la empresa pero también permite realizar la contratación de consultores free lance para la prestación de servicios.

4.5 Manual de procesos

La documentación dentro de cualquier tipo de empresa es importante porque conserva el conocimiento de las organizaciones y asegura que no se cambie o se pierda. Muchas organizaciones han desarrollado conocimiento propio, a través de personas que se han

¹⁷⁹ Aporte de la autora

desempeñado con mucha eficiencia y creatividad, pero el día que ellas parten se llevan todo el conocimiento, y se debe empezar de nuevo.

Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma de cómo debe ejecutarse cualquier actividad. Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse, particularmente cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera. “La documentación sirve especialmente para las actividades de entrenamiento”.

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos, para ello se editan manuales de proceso que tienen esta finalidad.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.¹⁸⁰

Las ventajas que se obtienen al crear un manual de procesos son entre otras:

- Tener uniformidad y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia

En este sentido el manual planteado para la empresa CIMA – Consulting in Integral Management se lo encuentra en el Anexo 1

¹⁸⁰ Aporte de la autora

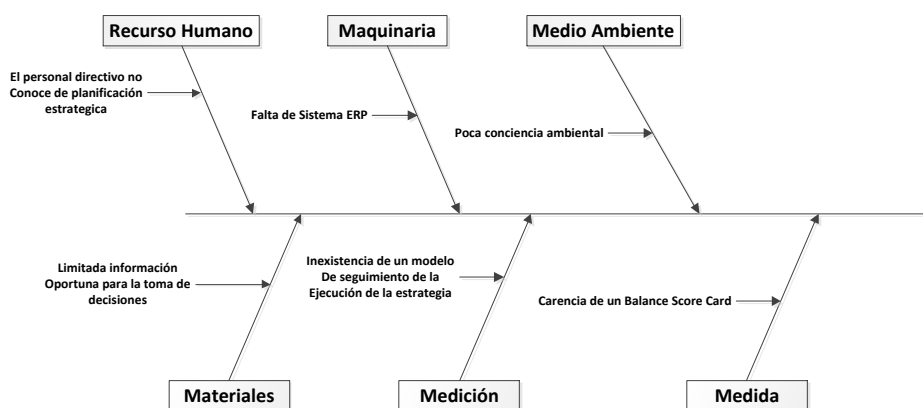
Una vez realizado el levantamiento y mejoramiento operativo de los procesos de la empresa, es necesario determinar acciones que permitan optimizar el resultado de la gestión productiva de la institución, para ello se ha planteado el realizar un análisis de causa y efecto (o de Ishikawa) de manera que se puedan generar acciones y proyectos de mejora dentro de CIMA.

4.6 Principales proyectos de mejora

4.6.1 Proceso de Planificación

Como se ha indicado anteriormente, el proceso de Planificación en la actualidad se lo ha considerado como una actividad previa a la producción sin considerar la estrategia de crecimiento de la empresa, es decir solo se considera el abastecimiento de la demanda actual, pero no la proyección que tiene la empresa.¹⁸¹

Grafico No. 33: Diagrama Causa – Efecto del proceso de Planificación



Fuente: Acta Reunión Socios Agosto 2011
Elaboración: Autora del documento¹⁸²

Es necesario señalar que el proceso de análisis ejecutado se lo realizó con los responsables de proceso adaptando la herramienta de análisis de espina de pescado y

¹⁸¹ Aporte de la autora
¹⁸² Aporte de la autora

priorización de requerimientos, de acuerdo a lo encontrado en este proceso de análisis se presenta la siguiente alternativa de solución.¹⁸³

Gráfico No. 34: Proyecto de mejora # 1

Proceso		Planificación
Proyecto de Mejora	Implementación de un sistema de seguimiento a la estrategia Balanced Scorecard	
Plazo de ejecución	6 meses	
Responsable	Gerente General	
Macro Actividades		
Búsqueda y contratación de una empresa asesora dentro del entorno		
Realizar un diagnóstico estratégico de la organización		
Formación y capacitación de Jefes Departamentales y Líderes de proceso		
Estructuración del BSC		
Implementación del BSC		
Seguimiento y acompañamiento		
Presupuesto	US\$ 4.000,00	
Control de Ejecución		

Fuente: Acta Reunión de Socios 2011

Elaboración: Autora del documento

4.6.2 Proceso de Compras

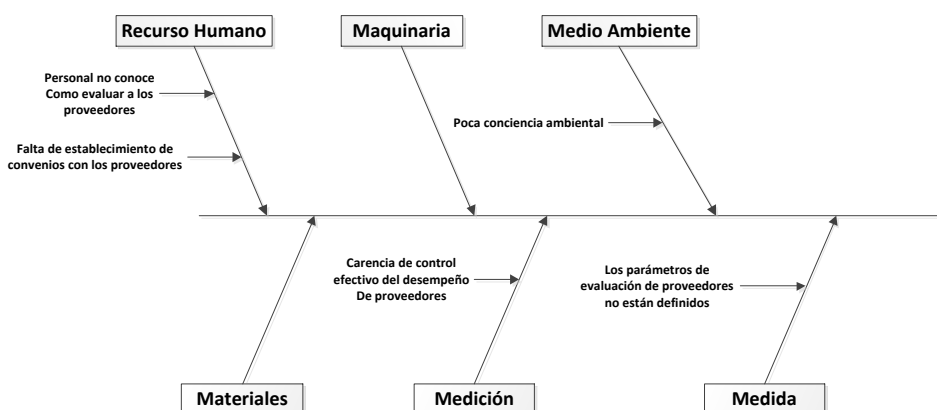
Dentro del proceso de compras se ha detectado alta rotación en los proveedores y no se cuenta con proveedores que tengan sentido de involucramiento que puedan solventar los

¹⁸³ Aporte de la autora

requerimientos de manera efectiva, para ello el presente proyecto de investigación plantea el implementar un modelo específico para la administración de las compras de acuerdo al análisis causa efecto que se detalla a continuación.

Como se puede notar en el diagrama gran parte de las causas del problema esta enmarcado en la falta de metodología para la ejecución de las compras y de existir una se plantea su entrenamiento y difusión hacia los colaboradores.¹⁸⁴

Grafico No. 35: Diagrama Causa – Efecto del proceso de Compras



Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011
Elaboración: Autora del documento¹⁸⁵

Al igual que el proceso anterior el desarrollo del análisis consistió en la lluvia de ideas y priorización como herramienta para desarrollar la propuesta.

¹⁸⁴ Aporte de la autora
¹⁸⁵ Ibídem

Grafico No. 36: Proyecto de mejora # 2

Proceso Compras y Aprovisionamiento	
Proyecto de Mejora	Implementación de un sistema de control de aprovisionamiento de materia prima e insumos
Plazo de ejecución	6 meses
Responsable	Contador General
Macro Actividades	
Definir el proceso de adquisiciones específico por línea de asesoramiento	
Búsqueda y contratación de proveedores del sistema	
Formación y capacitación de Jefes Departamentales y Líderes de proceso	
Parametrización del sistema acorde a la realidad de la empresa.	
Seguimiento y acompañamiento	
Presupuesto	US\$ 2.000,00
Control de Ejecución	

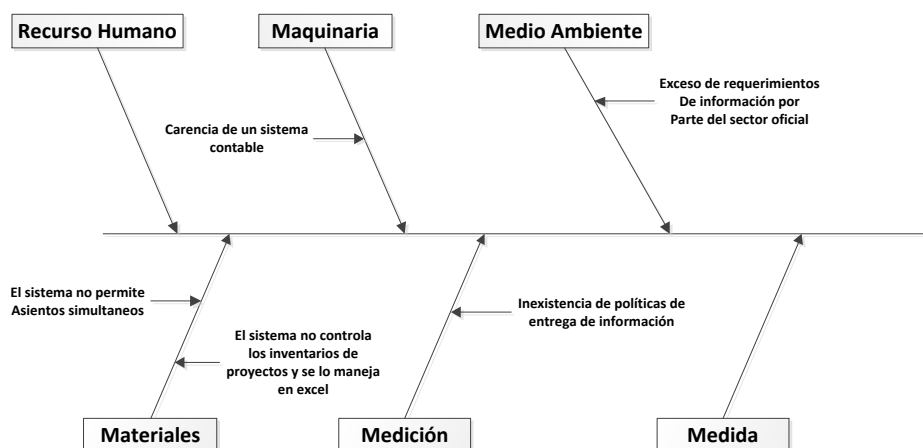
Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011
 Elaboración: Autora del documento¹⁸⁶

4.6.3 Proceso de Gestión Contable

En el caso del proceso de administración financiera y contable existe el inconveniente constante de que no existe información oportuna para la toma de decisiones lo que dificulta la implementación de la estrategia la empresa, esto se muestra a continuación:¹⁸⁷

¹⁸⁶ Ibídem

¹⁸⁷ Aporte de la autora

Grafico No. 37: Diagrama Causa – Efecto del proceso de Gestión Contable

Fuente: Acta Reunión de Socios
Elaboración: Autora del documento¹⁸⁸

Grafico No. 38: Proyecto de mejora # 3

Proceso Gestión Contable	
Proyecto de Mejora	Re Parametrización del sistema contable de la empresa
Plazo de ejecución	4 meses
Responsable	Contador General
Macro Actividades	
Estructuración de reportes requeridos por la Gerencia General para la toma de decisiones	
Validación de reportes existentes dentro del sistema contable	
Modelación de reportes requeridos	
Implementación y pruebas	
Estructuración de políticas de entrega de información	
Validación de los reportes, modelos y políticas	
Presupuesto	US\$ 1.000,00
Control de Ejecución	

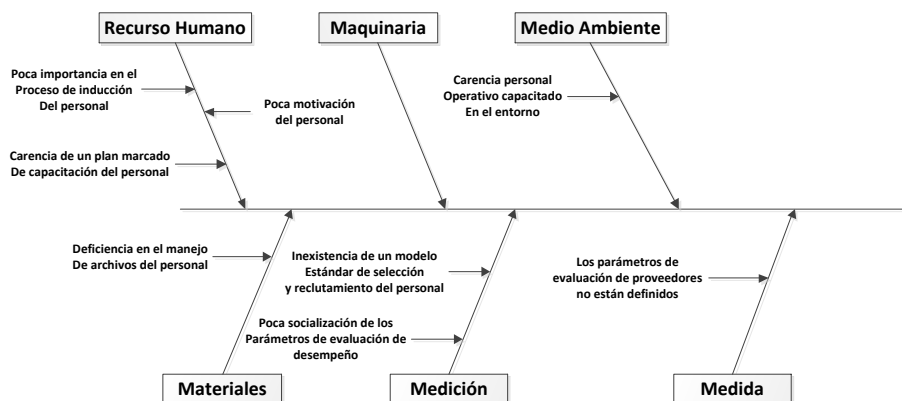
Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011
Elaboración: Autora del documento¹⁸⁹

¹⁸⁸ Aporte de la autora

4.6.4 Proceso de Gestión del Talento Humano

En el caso del proceso de gestión del Talento Humano dentro de la empresa existe un problema general muy común dentro de las empresas de este tipo en el país, es decir, existe un exceso de rotación de personal debido al cambio constante del giro de negocio y oportunidades. Por tal situación, se realizara un análisis al tema previo a proponer una solución que mejorará el desempeño de este proceso, ya que la mayoría de consultores FreeLancer no se sientes parte integral de la empresa, lo cual nos direcciona para ejecutar un mayor seguimiento y empoderamiento del tema.¹⁹⁰

Grafica No. 39: Diagrama Causa – Efecto del proceso de Gestión del Talento Humano



Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011
Elaboración: Autora del documento¹⁹¹

De este análisis se desprende el siguiente proyecto de mejora:

¹⁸⁹ Ibídem

¹⁹⁰ Aporte de la autora

¹⁹¹ Ibídem

Grafico No. 40: Proyecto de mejora # 4

Proceso		Gestión del Talento Humano	
Proyecto de Mejora	Generación de un plan de mejoramiento de competencias dentro del personal		
Plazo de ejecución	9 meses		
Responsable	Gerente General		
Macro Actividades			
Determinación del modelo de competencias para la empresa			
Definición de competencias elementales y específicas			
Redefinición de los subsistemas de recursos humanos de acuerdo al modelo de competencias			
Implementación del modelo			
Generación del análisis de brechas			
Estructuración de planes de mejoramiento personales			
Implementación y seguimiento			
Presupuesto	US\$ 2.000,00		
Control de Ejecución			

Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011
 Elaboración: Autora del documento¹⁹²

Conforme se desarrollan las iniciativas de mejora enmarcadas dentro del presente documento de investigación, es necesario que se evalúe el cumplimiento de las mismas en virtud de su mejoramiento continuo, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de ahí que bajo la premisa “lo que no se mide no se mejora”, es necesario puntualizar cuál va a ser el procedimiento de seguimiento de estas iniciativas planteadas como prioritarias en el proceso de transformación de la empresa.¹⁹³

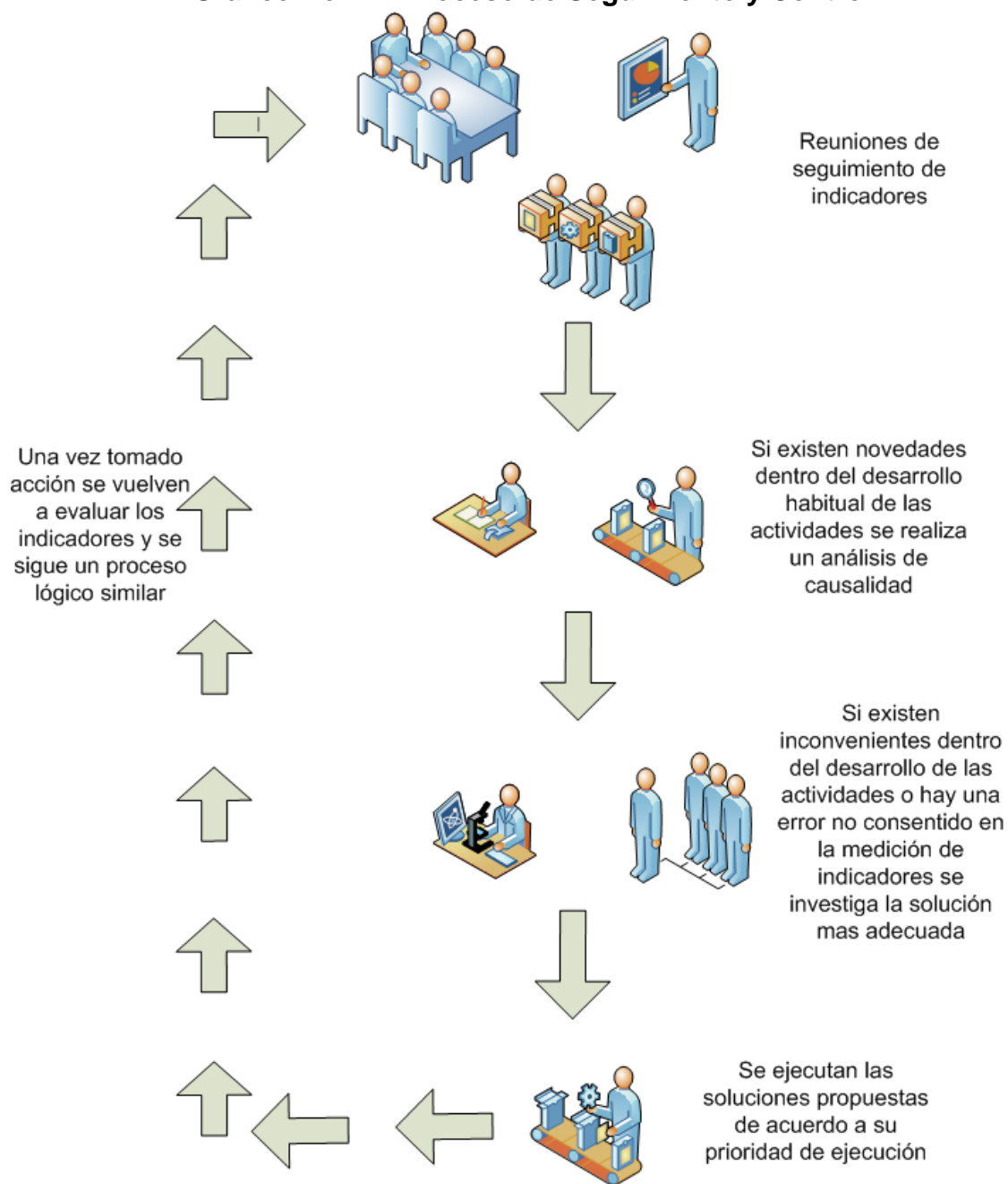
Para ello se ha diagramado un sistema de control periódico que permita observar con un mejor detenimiento los indicadores que controlan el cumplimiento de los planes de mejora

¹⁹² Aporte de la Autora

¹⁹³ Ibídem

planteados y los procesos, ello con el fin de tomar los correctivos necesarios dentro del tiempo necesario.

Gráfico No. 41: Proceso de Seguimiento y Control



Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011
 Elaboración: Autora del documento¹⁹⁴

¹⁹⁴ Aporte de la Autora

Como se había mostrado anteriormente todas las iniciativas planteadas cuentan con un componente financiero requerido para su ejecución, en este sentido, se plantea un presupuesto total para la implementación de las iniciativas estratégicas mencionadas anteriormente, que será distribuido para los periodos de ejecución anuales de la siguiente manera:

Grafica No. 42: Presupuesto de implementación

Presupuesto para la mejora			
Iniciativa	Presupuesto	Ejecución	
		2012	2013
Implementación de un sistema de seguimiento a la estrategia Balanced Scorecard	\$ 4,000.00		
Implementación de un sistema de control de aprovisionamiento de materia prima e insumos	\$ 2,000.00		
Re Parametrización del sistema contable de la empresa	\$ 1,000.00		
Generación de un plan de mejoramiento de competencias dentro del personal	\$ 2,000.00		
Total	\$ 9,000.00		

*Fuente: Acta Reunión de Socios Agosto 2011
Elaboración: Autora del documento¹⁹⁵*

El presupuesto para los 2 años de implementación de los proyectos de mejora prioritarios tiene un total de US\$ 9.000,00 el mismo que será financiado en su totalidad por la empresa.¹⁹⁶

¹⁹⁵ Aporte de la Autora

¹⁹⁶ Aporte de la autora

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El proyecto de investigación presentado, ha cumplido con lo planteado de manera inicial, es decir, con la determinación del estado actual de la organización en función del entorno en el que se desenvuelve. Además, se identificaron las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en la gestión de la empresa.

Como aporte dentro del contexto de mercado, la organización ha tenido mucha representatividad a pesar de ser relativamente nueva y han podido desarrollar iniciativas estratégicas, que han desembocado en un crecimiento de la empresa, sin embargo la estructura operacional en este crecimiento no ha sido la más adecuada.

Se contó con el apoyo de la Directiva de la empresa, en el proceso de desarrollo de los parámetros para el diseño del modelo de gestión por procesos que deberá ser evaluado en el momento de su implementación en la nueva estructura organizacional.

La gestión del talento humano es un proceso crítico que tuvo que ser levantado de manera profunda, mediante las evaluaciones obtenidas de la encuesta de Clima Laboral, con el fin de diseñar una nueva estructura para la gestión del personal.

Con el resultado del estudio, se elaboró el Manual de Procesos de la empresa Consulting In Integral Management CIMA Cía. Ltda., el cual fue aceptado por la Directiva y esta considerándose su implementación.

5.2 RECOMENDACIONES

Como principal recomendación, luego de haber realizado el trabajo investigativo de estructuración y diseño del modelo de gestión por procesos, es su implementación, mediante la estandarización de sus actividades y la aplicación de buenas técnicas de administración que permitan la validación y mejoramiento continuo.

El Directorio de la organización, luego de realizar un análisis al proyecto de estructuración y diseño del modelo de gestión por procesos, podría determinar mediante su liderazgo el desarrollo de la implementación delegando responsabilidades y otorgando el empoderamiento de cada miembro dentro de la nueva estructura organizacional.

La implementación del modelo de gestión por procesos viene de la mano con la concientización de los colaboradores, jefaturas y alto mando de la organización, para la generación de una cultura de mejoramiento continuo, basándose en la generación y medición de indicadores que determinen el cumplimiento de los objetivos.

Con la implementación del modelo por procesos, se recomienda su continua revisión para generar una retroalimentación constante y su adaptación al entorno cambiante.

Dentro de la gestión del talento humano es importante contar con un especialista en técnicas de motivación y remuneración variable que permita generar estrategias de desarrollo profesional para establecer un equipo de trabajo sólido.

La gestión administrativa - financiera debe considerar la implementación de varias aplicaciones tecnológicas que refuercen la estandarización de las actividades dentro del modelo de gestión por procesos para un mejor control y validación de las estrategias en función del cumplimiento de objetivos.

Para consolidar el modelo de gestión por procesos, es necesario realizar una validación específica de la documentación, registros y procesos mediante una auditoría de cumplimiento, para conocer de manera clara la asertividad de la implementación.

BIBLIOGRAFIA

- 1 ¹ ARBOLEDA, Julio, Estudio de Competitividad de la consultoría en Ecuador, 2010
- 2 ¹ ATEHORTUA, Federico, Aplicación de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones del deporte y la recreación, Universidad de Antioquia, 2005.
- 3 ¹ Badía Jiménez, A. (2002). Calidad modelo ISO 9001. España: Deusto.
- 4 ¹ Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec . 20 Nov 2011
- 5 ¹ Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec . 20 Nov 2011
- 6 ¹ Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec . 20 Nov 2011
- 7 ¹ Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec . 20 Nov 2011
- 8 ¹ BORREGO, Danilo, Herramienta para la mejora continua: Ciclo Deming, Bogotá, 2009.
- 9 ¹ Cámara de Comercio de Quito, *Síntesis Macroeconómica de Agosto de 2009*. 20 Nov 2011.
- 10 ¹ Ibídem 15 Nov 2011
- 11 ¹ Index. Ecuablog.
<http://www.ecuaworld.com/ecuablog/index.php?itemid=3596>. 20 Nov 2011
- 12 ¹ INEC www.inec.gov.ec. 20 Nov 2011
- 13 ¹ INEC www.inec.gov.ec. 20 Nov 2011
- 14 ¹ International Organization for Standardization. (2005). Norma ISO 9000:2005. Barcelona: ISO.
- 15 ¹ Kaizen. HerramientasKaizen
Kaizenhttp://www.fredharriman.com/resources/documents/Herramientas_de_Kaizen.pdf 15 Nov 2011
- 16 ¹ Kaizen. Mejora Continua
http://www.degerencia.com/articulo/kaizen_la_mejora_continua_aplicada_en_la_calidad_productividad_y_reduccion_de_costos. 15 Nov 2011
- 17 ¹ Kaizen. Mejora Continua
http://www.degerencia.com/articulo/kaizen_la_mejora_continua_aplicada_en_la_calidad_productividad_y_reduccion_de_costos. 15 Nov 2011
- 18 ¹ Ordoñez, Jessica, Los servicios en Ecuador: Crecimiento e Importancia, UTP, 2009
- 19 ¹ Propietarios de la empresa. Junta de Accionistas Semestrales. Agosto 2011.
- 20 ¹ S.G.S. http://www.ec.sgs.com/es_ec/in-brief-ec. 20 Nov 2011.
- 21 ¹ Te torbellino/10989. La-teoria-de-sistemas-en-administracion.<http://www.blogextremo.com>. 15 Nov 2011
- 22 ¹ Te torbellino/10989. La-teoria-de-sistemas-en-administracion.<http://www.blogextremo.com>. 15 Nov 2011
- 23 ¹ TQM Modelo Europeo. <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
20 Nov 2011
- 24 ¹ TQM Modelo Europeo. <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
20 Nov 2011
- 25 ¹ Wiki. Sistema Gestión Calidad.
http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad. 20 Nov 2011
- 26 ¹ Wiki. Sistema Gestión Calidad.
http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad. 20 Nov 2011
- 27 AGUADO, J, La administración de la Calidad Total, Bogota, 2006

- ¹AGUDELO, L. Gestión por Procesos. Bogotá: Icontec. 2007
- 28 Amozarrain. Gestión en Procesos.
http://web.jet.es/Amozarrain/Gestion_procesos.htm 15 Nov.2011
- 29 Badía Jiménez, A. (2002). Calidad modelo ISO 9001. España: Deusto.
- 30 Banco Central del Ecuador “*se entiende como el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales*”.
- 31 Banco Central del Ecuador “*se entiende como el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales*”.
- 32 Crosby, P. (1989). Quality is free. The art of making quality certain. . USA: New american library.
- 33 Duque, G. (10 de 03 de 2008). Slideshare. Recuperado el 10 de 08 de 2011, de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/sistemas-de-gestin-de-la-calidad>
- 34 Eduketa. Diagrama Causa Efecto
<http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>. 20 Nov 2011
- 35 International Organization for Standardization. (2005). Norma ISO 9000:2005. Barcelona: ISO.
- 36 Peñaherrera, J. (2007). Estudio de implementación de la Norma ISO 9001:2000 en una empresa de servicios Electrónicos. Guayaquil: ESPOL.
- 37 Peresson, L. (26 de 05 de 2002). Gestipolis. Recuperado el 11 de 08 de 2011, de <http://www.gestipolis.com/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.shtml>
- 38 Reunión de Accionistas Semestral de acuerdo a los estatutos. Agosto 2011.
- 39 Sociedad Latinoamericana para la Calidad Total, 2000 15 Nov 2011
- 40 Thompson, Phillip C.. Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 1994.
- 41 Zaratiegui, J. R. (1996). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. España: Economía Industrial.

ANEXOS

ANEXO 1

**MANUAL DE PROCESOS
ORGANIZACIÓN CONSULTING IN INTEGRAL
MANAGEMENT CIMA CIA. LTDA.**