



**Universidad Politécnica Salesiana  
Sede Guayaquil**

**Unidad de Posgrados  
Maestría en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad,  
Ambiente y Seguridad**

Tesis previa a la obtención del Título de Magister

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD PARA EMPRESAS CONSULTORAS  
Caso: PROJECCO**

**Presentado por:**

**Fausto Enrique Chávez Paula, Arq.  
José Alfredo Torres Constante, Blgo.**

**Directora:**

**Lobelia Cisneros Terán., Ec. MAE.**

**Guayaquil – Ecuador  
Febrero – 2012**

## **Declaratoria de responsabilidad**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Guayaquil, 03-02-2012.

Fausto Enrique Chávez Paula, Arq.

C.I. 0600792287

José Alfredo Torres Constante, Blgo.

C.I. 0914172812

No se puede mejorar nada que no se haya CONTROLADO

No se puede controlar nada que no se haya MEDIDO

No se puede medir nada que no se haya DEFINIDO

No se puede definir nada que no se haya IDENTIFICADO

No se puede alcanzar nada que no se haya IDEALIZADO

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
DECLARATORIA EXPRESA	II
MENSAJE A LAS NUEVAS GENERACIONES	III
ÍNDICE GENERAL	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE ANEXOS	X
RESUMEN	XI

### INTRODUCCIÓN

i	Presentación
ii	Antecedentes
iii	Planteamiento del problema
iv	Justificación
v	Objetivos
vi	Marco metodológico
vii	Hipótesis general
viii	Variables

### CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO	1
1.1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.2	FUNDAMENTO TEÓRICO	4
1.2.1	Norma ISO 9001:2008	7
1.2.2	Empresas Consultoras	7
1.2.3	Cultura Corporativa	8
1.2.4	Clasificación Internacional Industrial Uniforme – Código CIU (Ecuador)	9
1.2.5	Teoría de Procesos	10
1.2.6	Enfoque Estratégico	11
1.2.7	Estrategia de Marketing	11
1.3	FUNDAMENTO LEGAL	12

1.3.1	Constitución de la República del Ecuador.	12
1.3.2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)	12
1.3.3	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPyFP)	13
1.3.4	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (CGE).	13
1.3.5	Ley de Consultoría.	13
1.3.6	Reglamento a la Ley de Consultoría	13
1.3.7	Reglamento de determinación de etapas	14
1.3.8	Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.	14
1.3.9	Ley de Seguridad Social	14
1.3.10	Código del Trabajo	15
1.3.11	Código Civil	15
1.4	Conclusión	15
CAPÍTULO II		
	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CONSULTORAS	16
2.1	ANTECEDENTES	17
2.2	CONSULTORAS EN EL PAÍS	18
2.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO – LEGISLATIVO	19
2.3.1	Comportamiento de las empresas consultoras frente a la situación legislativa.	19
2.3.2	Estado y parámetros de contratación	22
2.3.3	Tendencias de Contratación	23
2.4	CASO DE ÉXITO	24
2.4.1	Breve análisis de la Empresa Consultora SAMBITO S.A.	24
2.4.1.1	Consultoría en Gestión e Ingeniería Ambiental	24
2.4.1.2	Ecoproyectos	25
2.4.1.3	Eventos Verdes	25

2.4.1.4	SAMBITO Representaciones	25
2.4.2	Conclusión del análisis de la Empresa Consultora SAMBITO S.A.	26
2.5	IDENTIFICACIÓN DE RESULTADOS A MEJORAR EN FORMA GENERAL DE LAS EMPRESAS	26
2.5.1	Metodología para la investigación	26
2.5.2	Objetivos de la investigación.	27
2.5.3	Segmento a quien se dirige el estudio y muestra.	27
2.6	DISEÑO DE CUESTIONARIO Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
2.7	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.7.1	De las Empresas Consultoras	30
2.7.2	De las Entidades Contratantes Públicas	33
2.7.3	De las Entidades Contratantes Privadas	35
2.8	CONCLUSIONES	36
CAPÍTULO III		
3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL	37
3.1	ANTECEDENTES.	38
3.2	ANÁLISIS DE LA EMPRESA.	39
3.3	ANÁLISIS DEL MERCADO.	40
3.4	ESTRUCTURA DEL SECTOR	41
3.5	IDENTIFICACION DE PROCESOS	44
3.6	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	44
3.6.1	Procesos Estratégicos	44
	Control de gestión	44
	Mejora continua	44
3.6.2	Procesos Operativos	44
	Requisitos del cliente, licitaciones y contratos	44
	Desarrollo del servicio de consultoría	45
	Seguimiento a equipos técnicos	45
	Control de calidad	45
	Mantenimiento de registros	45

Presentación producto final	45
3.6.3 Procesos de Soporte	46
3.7 IDENTIFICACION DE LOS PUNTOS CRITICOS	46
3.8 CONCLUSIONES	51
CAPÍTULO IV	
4 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA CONSULTORA PROJECCO	52
4.1 PLANIFICACIÓN	54
4.1.1 Objetivos de calidad de la Empresa Consultora PROJECCO.	54
4.1.2 Política de calidad de la Empresa Consultora PROJECCO	54
4.1.3 Matriz estratégica de la Empresa Consultora PROJECCO	54
Definición del negocio	54
Misión	55
Visión	55
Valores	55
Ventaja competitiva	55
Principios	55
Líneas Estratégicas	56
4.2 DISEÑO DE PROCESOS EN LA EMPRESA CONSULTORA PROJECCO.	56
4.3 IMPLEMENTACIÓN.	59
4.4 PROGRAMA DE MARKETING OPERATIVO	60
4.4.1 El negocio	62
4.4.2 Producto	62
4.4.3 Plaza	63
4.4.4 Precio	64
4.4.5 Promoción	64
4.5 EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	65
CAPÍTULO V	
5.1 CONCLUSIONES	66
5.2 RECOMENDACIONES	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Ruta de la investigación en la fase inicial.	
Gráfico 2	Proveedores registrados en el Sistema Nacional de Contratación Pública (Agosto 2011)	20
Gráfico 3	Proveedores Habilitados en el Sistema Nacional de Contratación Pública	21
Gráfico 4	Procesos de Contratación, 1er semestre 2011	23
Gráfico 5	Segmento a quien se dirige el estudio y muestra	27
Gráfico 6	Porcentaje por tipo de error encontrados en los procesos de contratación	34
Gráfico 7	Diagrama de Porter de PROJECCO	41
Gráfico 8	Ubicación de PROJECCO en la curva de Ciclo de vida del producto	42
Gráfico 9	Mapa de Procesos de PROJECCO	43
Gráfico 10	Diagrama de Puntos Críticos de PROJECCO	48
Gráfico 11	Modelo de la Propuesta de Gestión de PROJECCO	53
Gráfico 12	Propuesta del Mapa de procesos de PROJECCO	57
Gráfico 13	Modelo de la Estructura Orgánico-Funcional de PROJECCO	60
Gráfico 14	Diagrama del Marketing Mix de PROJECCO	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Modalidades de Contratación.	5
Tabla 2	Proveedores registrados en el Sistema de Contratación Pública.	20
Tabla 3	Proveedores habilitados en el Sistema de Contratación Pública.	21
Tabla 4	Número de Procesos de Contratación, primer semestre del 2011.	22
Tabla 5	Procesos de Contratación, primer semestre del 2011.	23
Tabla 6	Plan de Trabajo.	28
Tabla 7	Análisis FODA de la Empresa Consultora PROJECCO.	39
Tabla 8	Elementos del Plan de Marketing	61

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 Árbol de problemas
- Anexo 2 CÓDIGO CIU, BAJO LOS CUALES PUEDE PRESTAR SERVICIOS LA EMPRESA PROJECCO S.A.
- Anexo 3a Formato de entrevista para empresa consultora
- Anexo 3b Formato de entrevista para empresa contratante pública
- Anexo 3c Formato de entrevista para empresa contratante privada
- Anexo 4 Diagrama del Proceso Requisitos del Cliente, Licitaciones - Contratos
- Anexo 5 Documentación del Proceso Requisitos del Cliente.
- Anexo 6 Seguimiento y medición – resultados del proceso. Proceso Requisitos del Cliente.
- Anexo 7 Mejora de los procesos – en base a la medición. Proceso Requisitos del Cliente.
- Anexo 8 Diagrama del Proceso Desarrollo del Servicio de Consultoría
- Anexo 9 Documentación del Proceso Desarrollo del Servicio de Consultoría
- Anexo 10 Seguimiento y medición – resultados del proceso. Proceso Desarrollo del Servicio de Consultoría
- Anexo 11 Mejora de los procesos – en base a la medición. Proceso Desarrollo del Servicio de Consultoría
- Anexo 12 Diagrama del Proceso Fortalecimiento de Capacidades
- Anexo 13 Documentación del Proceso Fortalecimiento de Capacidades
- Anexo 14 Seguimiento y medición – resultados del proceso. Proceso Fortalecimiento de Capacidades
- Anexo 15 Mejora de los procesos – en base a la medición. Proceso Fortalecimiento de Capacidades
- Anexo 16 Diagrama del Proceso Control de Calidad
- Anexo 17 Documentación del Proceso Control de Calidad
- Anexo 18 Seguimiento y medición – resultados del proceso. Proceso Control de Calidad
- Anexo 19 Mejora de los procesos. Proceso Control de Calidad
- Anexo 20 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Anexo 21 Norma ISO 9001:2008

## **RESUMEN**

El ejercicio profesional en actividades de Consultoría, es una actividad que puede constituir en unos casos un modo de vida, en otros, quizá la oportunidad de obtener beneficios materiales significativos, y para los autores de este trabajo quienes procuramos ser coherentes con nuestra razón de pertenecer a un conglomerado social, es un deber moral que demanda el aporte humano e intelectual para la generación de soluciones efectivas a las necesidades sociales. Sin embargo, la organización y estructuración del estado ecuatoriano determina límites y posibilidades de actuación a los profesionales que en calidad de personas naturales desean participar en esta importante tarea.

Motivados entonces por nuestra vocación técnica y de servicio, nos hemos propuesto romper el esquema limitante de la individualidad para apoyándonos en este estudio, cambiar nuestro estatus, ser una organización jurídicamente establecida, implementar un cambio cualitativo en los procedimientos y estructura organizacional para: fortaleciendo ideas y asociando recursos ser actores en la materialización de proyectos para beneficio común.

Mediante el conocimiento de los requisitos técnicos y legales vigentes en Ecuador, el empleo de herramientas de gestión modernas, la investigación del medio empresarial y su comportamiento hemos definido un horizonte con amplias posibilidades de ser y hacer, horizonte que lo queremos compartir con muchos otros profesionales que sueñan con un país en el que la eficiencia profesional y la calidad de vida sean una realidad.

## INTRODUCCIÓN

### **i. PRESENTACIÓN**

En el presente documento se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión de la calidad para empresas consultoras, caso: PROJECCO.

### **ii. ANTECEDENTES.**

La Gestión de la Calidad fundamentada en la Norma ISO 9001:2008, es un instrumento cuya aplicación contribuye a definir de manera simplificada el contexto dentro del cual se ha de gestionar la actividad de una organización para el logro de sus objetivos, y [...] demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos (o servicios ofertados) que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables<sup>1</sup>. Si bien es cierto que la trayectoria profesional de los consultores puede evidenciarse mediante la presentación de documentos probatorios de cumplimiento y satisfacción de los clientes, el aval de la certificación externa constituye la garantía que el mercado exige y que posibilita una participación con mayor aceptación.

La globalización y la apertura económica, entendida como fuentes de financiamiento internacional, junto con la presión ejercida por grandes empresas contratantes, han planteado la necesidad de implementar sistemas de gestión de la calidad que permitan a las empresas posicionarse para competir en el mercado nacional e internacional.

El sector público por su parte, respondiendo a políticas estatales ha planteado un conjunto de leyes, reglamentos y normas que procuran garantizar que las inversiones programadas se desarrollen según los parámetros establecidos y que éstas sean objeto de estudios técnicos, desarrollo de propuestas, implementación o construcción, seguimiento, control y evaluación de los mismos.

---

<sup>1</sup>Norma Internacional ISO 9001:2008, Cuarta edición 2008-11-15

Los dos casos descritos, tienen en común la posibilidad de la certificación como factor trascendente en sus relaciones comerciales, siendo la certificación al mismo tiempo generadora de confianza entre clientes y proveedores.

La responsabilidad que se adquiere ante el Estado es una orientación importante para que las empresas dedicadas a la consultoría procuren la certificación de sus sistemas de gestión, al tiempo que la vigencia de un marco legal, que garanticen el cumplimiento de las obligaciones y exigencia de los derechos que se generan por efecto de su actividad en relación al Estado, a los inversionistas o promotores y a los trabajadores que intervienen en la prestación de los servicios de consultoría, se encuentran definidos entre otros en los siguientes instrumentos legales:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y su Reglamento.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPYFP)
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (CGE).
- Reglamento de Determinación de Etapas en ejecución de obras publicas CGE.
- Ley de Seguridad Social.
- Código del Trabajo
- Código Civil.
- Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad.
- NTE INEN ISO 10019:09 Voluntaria - Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios.

Los elementos normativos señalados, por sí solos, no definen una metodología a ser aplicada por los profesionales en el campo de la consultoría, por el contrario, es preciso desenmarañar el laberinto legal que se ha convertido en una tarea desilusionante para quienes no son especialistas en legislación, que es el caso más frecuente, los consultores a pesar de su ingenio y proactividad, recurren a mecanismos externos o a la implementación de experiencias exitosas previas para viabilizar su participación en el mercado, asegurando los logros deseados.

### **iii. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

PROJECCO, es una empresa unipersonal con 30 años de trayectoria en la prestación de servicios profesionales de la consultoría de proyectos, arquitectura y construcción, durante todo este tiempo se ha mantenido en la misma línea de servicios, ha diversificado sus actividades en líneas de negocio complementarias, considerando la posibilidad de crecimiento y posicionamiento en el mercado, sin embargo y pese a su trayectoria es conocida limitadamente en el medio.

### **iv. JUSTIFICACIÓN**

La participación de los profesionales ecuatorianos que han optado como línea de trabajo la prestación de sus servicios en el campo de la consultoría, se encuentra enmarcada y regulada por instrumentos legales que determinan las características, circunstancias y requisitos mínimos que han de cumplirse para la viabilidad de su participación.

El sector privado de la economía, procura insistentemente que sus proveedores (consultores) respondan a las exigencias de su sector de mercado, proyectado en términos de competitividad y calidad certificadas, vale decir, han de garantizar que los procesos de producción de sus servicios sean avalados por el cumplimiento de requisitos legales nacionales y en ocasiones internacionales, por ello, es necesario demostrar el cumplimiento de tales requisitos.

La incertidumbre por los resultados a alcanzar, producto de su desconocimiento legal y procedimental, pueden ser razones de frecuente desistimiento hacia una decidida participación en el campo empresarial, el riesgo que representa la inadecuada preparación para el cumplimiento de los requisitos legales y normativos, la apreciación desproporcionada de la dificultad que la actividad empresarial implica, será posible gestionarla en su verdadera magnitud mediante la sistematización y la administración organizada y clara del contexto empresarial de la consultoría.

## **v. OBJETIVOS.**

### **Objetivo General**

Proponer un Modelo de Gestión de la Calidad para Empresas Consultoras que direcciona a PROJECCO como empresa consultora a la definición de sus líneas de negocio y estrategias de gestión, basándose en la legislación ecuatoriana aplicable y tomando como referencia la norma ISO 9001:2008.

### **Objetivos Específicos.**

- a) Definir la situación actual del desenvolvimiento de las empresas consultoras en el Ecuador
- b) Identificar el marco legal aplicable a la constitución y operación de las empresas consultoras.
- c) Identificar, diagramar y documentar los Procesos (manuales) que permitan a la empresa consultora desarrollar la prestación de sus servicios dentro de un marco de cumplimiento de requisitos y mejora continua en las áreas de Gestión Integral de Proyectos, Planificación, Administración, Seguimiento y Control (Fiscalización) y, Evaluación Final.
- d) Crear las condiciones necesarias para que la empresa jurídicamente constituida, sea reconocida y calificada como un proveedor confiable de servicios de consultoría por su capacidad técnica y operativa para el desarrollo de proyectos ejecutables y financiados por los sectores de inversión público y privado.

## **vi. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico en el que se circunscribe el presente trabajo, se sustenta en los tipos de investigación, Documental, Descriptiva, Explicativa y Estudio de Casos, además se aplicarán una serie de herramientas para el diagnóstico e implementación de procesos de desarrollo humano e institucional.

## **Modalidad de investigación<sup>2</sup>.**

Mediante metodologías cuanti-cualitativas se desarrollará inicialmente un proceso de investigación orientado a establecer una línea de base para identificar la situación actual de la empresa consultora frente a los instrumentos legales aplicables.

Para el desarrollo de esta propuesta y en cada una de sus etapas se implementarán herramientas de la calidad total, de tal manera que su uso sea optimizado, evitando la recopilación de datos que en lo posterior no serán utilizados, la propuesta consta además de otros componentes o fases, que a continuación se detallan:

### **a. Fase de Diagnóstico**

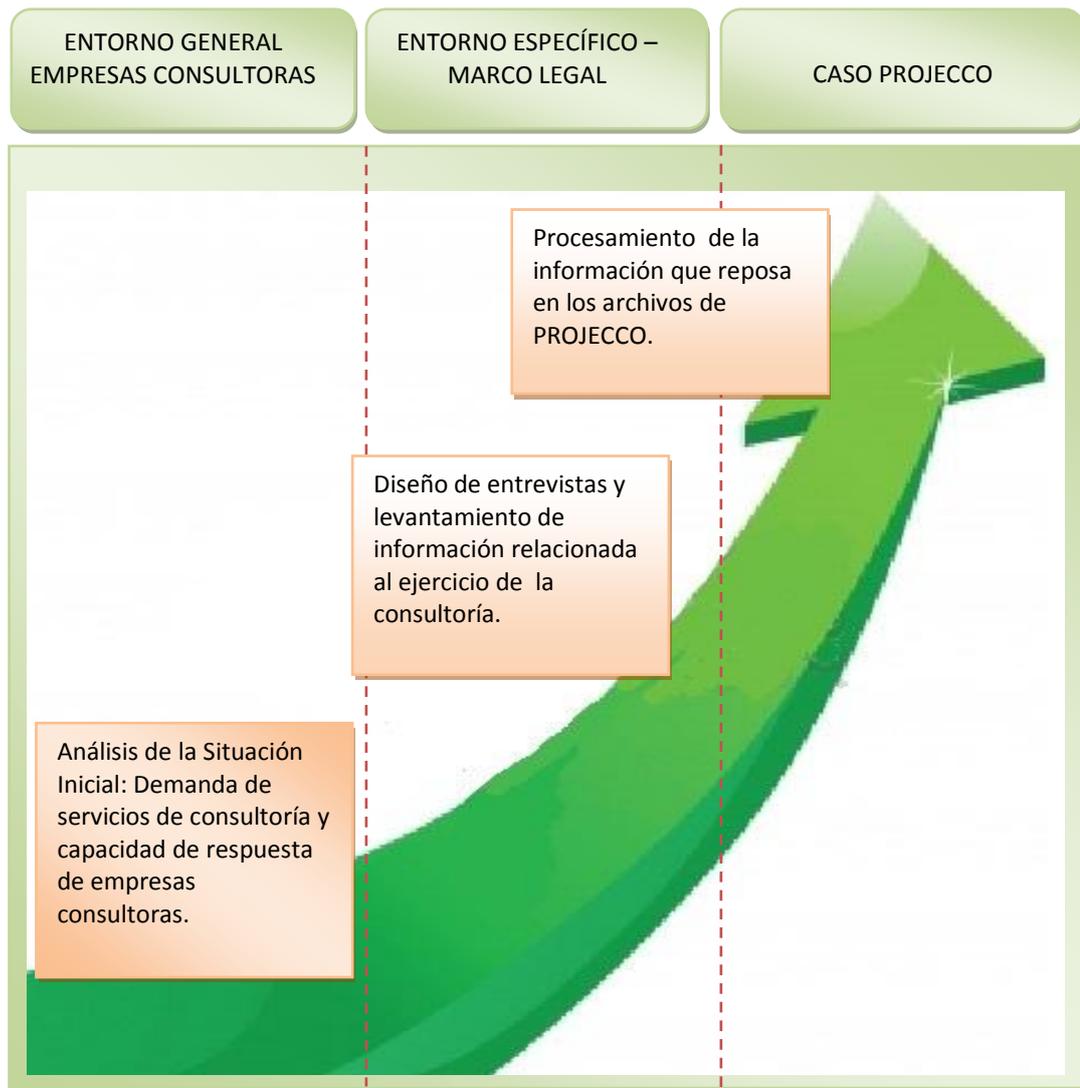
Iniciar procesos de mejora continua sin saber cuál es la situación inicial es una de las cosas que no deben realizarse, sin embargo y pese a los pronósticos, existen empresas en el medio que se lanzan a proponerlos e implementarlos especialmente por dos razones: o por que escucharon que la implementación de un sistema de gestión de la calidad va a brindar mayores réditos a la empresa o porque es una obligación establecida por los clientes. No obstante y a pesar de ser argumentos válidos, es necesario observar si se cumplen factores relacionados con la cultura corporativa. En esta fase de investigación se empleará la información que se encuentra publicada en el Portal de Compras Públicas ([www.compraspublicas.gob.ec](http://www.compraspublicas.gob.ec))<sup>3</sup>, mediante relacionamiento entre ofertas (invitación para participar en un Proceso de Contratación) publicadas y oferentes adjudicados. El uso de herramientas como encuestas y/o entrevistas que permitirán conocer el comportamiento de los consultores frente al marco legal; comportamiento económico; estado, parámetros y tendencias de contratación; entre otros indicadores.

---

<sup>2</sup> Suzanne Turner, Herramientas para el Éxito, 94 Metodologías de análisis de negocios, 2005.

<sup>3</sup> Registro Oficial N° 395 - Lunes 4 de Agosto del 2008

Gráfico 1.- Ruta de la investigación en la fase inicial.



Fuente: Los autores

La mayor parte de la información requerida para este estudio reposa en los archivos de la empresa PROJECCO, razón por la cual hay que iniciar un diagnóstico de la situación mediante el análisis de datos para lo cual se procesarán los datos en cartas de control y listas de chequeo.

### **b. Fase de Problematización**

Una vez obtenidos los datos se procede a determinar causas y efectos de los problemas para lo cual se utilizará la metodología de la *Brainstorming*, y se procederá a diagramar los puntos críticos en un Árbol de Problemas

### **c. Fase de Planificación**

La definición de estrategias y los tiempos de su implementación se la realizará mediante el desarrollo de la *Matriz FODA* y el *Análisis PEST*, proponiendo la fase de implementación mediante diagrama en formato *GANTT*.

El desarrollo de las Estrategias de Marketing, empleará la Estrategia de *Marketing Mix* y el análisis de las *Cadenas de Valor*.

### **d. Fase de Desarrollo y Evaluación**

En cuanto a la fase de Desarrollo y Evaluación, se procederá a establecer reuniones de trabajo con personas que han mantenido relacionamiento y que podrían ayudar en los procesos de evaluación a través de la implementación de metodologías como grupos focales.

## **vii. HIPÓTESIS**

- Mediante la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 como instrumento de gestión, se contribuye a que PROJECCO, defina su modelo de administración y consolide su efectivo desempeño en el mercado.
- La condición de PROJECCO como empresa unipersonal es una limitante en el crecimiento en el monto de sus operaciones, las cuales se verán mejoradas con el diseño e implementación de una metodología de realización de los servicios de forma eficaz.

## **viii. VARIABLES, INDICADORES Y RESULTADOS ESPERADOS**

- Participación
- Aceptación
- Control administrativo
- Acceso a participación en procesos de contratación
- Aceptación en procesos de contratación

- Incremento del volumen de contratación
- Posicionamiento en el mercado

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

La experiencia acumulada por los autores en el ejercicio profesional de la consultoría ha motivado el desarrollo del presente trabajo, con el ánimo de realizar un aporte transparente al desarrollo de las actividades de muchos consultores que atraviesan situaciones similares a causa de la falta de orientación clara, organizada y lo más importante quizá simplificada, que permita, empleando la ruta metodológica propuesta, cambiar el estatus jurídico de los consultores individuales o de pequeñas empresas para elevar sus niveles de participación y eficacia en el mercado.

La condición de consultor independiente o empresa unipersonal se considera como una limitante para la participación en el mercado, esto se evidencia al realizar un análisis del estado actual de las empresas consultoras y de PROJECCO como caso particular, para lo cual se emplean las llamadas herramientas básicas de la calidad, generando un panorama global de la actividad de la consultoría en el país.

En este documento se propone un modelo de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001:2008 y herramientas de marketing que brinden la orientación estratégica para que la prestación de los servicios de consultoría, enmarcados en la legislación aplicable vigente, sea exitosa.

## **1.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.**

El Estado Ecuatoriano, como sociedad organizada ha establecido que: “Son deberes primordiales del Estado: Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable, y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir”<sup>4</sup>. Para el logro de éste deber primordial, ha organizado y establecido una estructura administrativa que busca distribuir las diferentes áreas de atención en entidades de gobierno con finalidades específicas, que a su vez recurren a la participación individual de los ciudadanos o asociaciones de estos, constituidos legalmente que desarrollan actividades dentro de los campos propios de su especialidad, siendo por ello calificados como consultores.

La actividad intelectual, autónoma y orientada al logro de las mejores soluciones como propuestas a problemas específicos, desarrolladas considerando su relación con la realidad socio-económica y el entorno en los que se debe intervenir, que permitan encontrar las soluciones más adecuadas en los campos técnico, económico y social, es la Consultoría. La especificidad de ésta actividad, se encuentra definida como:

Consultoría: Se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e Investigación<sup>5</sup>.

Siendo el Estado el principal gestor de proyectos con los que se procura satisfacer las necesidades y brindar adecuadas condiciones de vida para los ciudadanos, ha normado también las condiciones en las que han de realizarse las propuestas de soluciones o proyectos, de modo que su contratación se enmarque dentro del

---

<sup>4</sup>CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008. TITULO I. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL ESTADO. Capítulo primero, Principios Fundamentales

<sup>5</sup>Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y su Reglamento. -- Registro Oficial N° 395 -- Lunes 4 de Agosto del 2008, Artículo 6.- Definiciones, numeral-8

cumplimiento de requisitos legales, técnicos y económicos que brinden los resultados esperados, El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) establece por tanto los procedimientos que han de aplicarse en la contratación, las características y los requisitos que deben reunir los proveedores (contratistas) para su participación, constituyendo el principal marco legal en que se desenvuelve ésta actividad.

La participación en la prestación de servicios profesionales, es continuamente requerida por los organismos del Estado y el campo de oportunidades se amplía y es accesible en función de la organización, capacitación y principalmente la voluntad de ser parte de éstos procesos.

PROJECCO, en calidad de empresa unipersonal, ha participado en procesos de contratación cuyo alcance ha encontrado su límite en las propias características de la empresa unipersonal, razón por la cual considera que su continuidad como tal no es recomendable frente a las múltiples posibilidades que tiene que dejar pasar, consciente de ésta realidad y limitaciones, proyecta su transformación en persona jurídica en el corto plazo, y se propone iniciar una nueva etapa empresarial sobre la base de una estructura organizacional y procedimientos de prestación de servicios gestionados y certificados mediante la norma.

El objetivo de desarrollo, crecimiento y supervivencia de la empresa reconoce la necesidad de ofertar servicios de máxima calidad, y considera que es la estrategia organizacional la que permitirá alinear el comportamiento de la empresa y todos sus miembros, quienes conscientes de la importancia de la gestión y la mejora continua de la calidad lo reconozcan como el requisito metodológico indispensable para competir y captar un sector del mercado.

PROJECCO busca ampliar la cobertura de su área de intervención en el mercado de la consultoría, diversificando sus servicios, de los cuales se establece una aproximación en el Anexo1<sup>6</sup>, adaptando su estructura, métodos y procedimientos

---

<sup>6</sup>Extracto de las actividades según código CIU, para determinar el Objeto Social de PROJECCO.

para el cumplimiento de los requisitos legales y del cliente, para finalmente asegurar la satisfacción de los mismos.

## **1.2 FUNDAMENTO TEÓRICO**

El establecer lineamientos para el óptimo funcionamiento de las empresas consultoras puede estar enmarcado dentro metodologías que si bien es cierto brindan todas las directrices necesarias, no son de mucha utilidad si no existe un empoderamiento de parte de quienes conforman la empresa.

Considerar la institucionalidad de la empresa y el entorno en el que se desenvuelve permite definir estrategias que impulsarán el crecimiento y permanencia en un mercado que es altamente cambiante, no obstante, el contar con una cultura corporativa y otros mecanismos de relacionamiento podría convertir a la empresa en un organismo altamente competitivo y lograr su posicionamiento en el mercado.

La facilidad con la que las empresas pueden lograr su diversificación resulta altamente interesante, en especial cuando revisamos instrumentos legales sean estos de carácter nacional o internacional, así tenemos por ejemplo el Código CIU (Código Industrial Internacional Unificado), donde se establecen las categorizaciones para las empresas y los servicios que estas pueden prestar. De la misma manera, en el país se ha venido desarrollando un sistema en línea para la contratación de los servicios de consultorías y provisión de servicios, mediante el Portal de Compras Públicas, el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) pretende agilizar los procedimientos para la contratación y hacerlos más confiables.

Existen diversas modalidades de contratación con el sector público, tenemos así, que las contrataciones pueden realizarse ajustadas a una de las categorías que se establecen en la siguiente tabla:

Tabla 1.- Modalidades de Contratación.

<b>La celebración de contratos de consultoría se sujetará a las siguientes disposiciones:</b>	
<b>1. Contratación directa</b> <b>≤\$47,900.49</b>	Cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la entidad contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el Reglamento a la Ley.
<b>2. Contratación mediante lista corta</b> <b>&gt;\$47,900.49 y &lt;\$359,253.74</b>	Cuando el presupuesto referencial del contrato supere el fijado en el número anterior y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico; y,
<b>3. Contratación mediante concurso público</b> <b>≥\$359,253.74</b>	Cuando el presupuesto referencial del documento sea igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.
Por presupuesto referencial del contrato se entenderá aquel que haya determinado la entidad, institución, dependencia u organismos interesados a la fecha de inicio del proceso	

FUENTE: Ley orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 40, de los montos y tipos de contratación para consultorías

Cuando una empresa ha demostrado con su desempeño un alto nivel de confiabilidad, y por lo tanto sus clientes están satisfechos, podemos decir que tiene asegurado un puesto en el mercado, sin embargo, no es suficiente, pues hay varios factores a considerar, tales como lo menciona Porter en su Cadena de Valor.

La búsqueda de socios, alianzas y hasta la conformación de redes, se presentan a las empresas como medios para el fortalecimiento, en la actualidad no podemos hablar de la empresa que triunfa por sí sola, el cambio acelerado que ha sido propiciado en gran medida por los avances tecnológicos ha permitido a muchas empresas trascender fronteras y cambiar los métodos a través de los cuales ofertan sus servicios.

Entre estos mecanismos tenemos la asociatividad y el trabajo en redes tal como ya lo mencionamos anteriormente. Entendiéndose como asociatividad, al conjunto de mecanismos de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”<sup>7</sup>, un ejemplo de estos lo encontramos en las alianzas estratégicas, las cuales mantienen relaciones horizontales hacia el logro de objetivos comunes, en las cuales cada parte busca tanto beneficio particular hacia el cumplimiento de sus objetivos desde un gran paraguas que bien podría ser un objetivo regional o nacional. En el caso de las redes, las cuales se conforman con el ánimo de cubrir un gran objetivo en áreas específicas desde las experticias de cada grupo, como vemos las redes parten desde lo particular hacia lo general.

La necesidad de reconocimiento se manifiesta por la búsqueda de un lugar frente al otro<sup>8</sup>, de ahí que el posicionamiento juega un rol fundamental que argumenta su realización desde los sentires de los integrantes de la organización, produciendo beneficios directamente relacionados con el crecimiento y solvencia de la empresa.

En este punto es ideal realizar una breve mirada a ciertos conceptos que van a permitir aterrizar la presente propuesta al entorno de una empresa unipersonal tal como es PROJECCO.

---

<sup>7</sup> CONCEPTO DE ASOCIATIVIDAD, documento elaborado por el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador.

<sup>8</sup> Alex Rovira y Georges Escribano, El beneficio, un método revolucionario para mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas.

### 1.2.1 Norma ISO 9001:2008

Esta es una herramienta de carácter voluntario pero que en muchos casos puede ser un requisito fundamental para las empresas, cuando es exigido por sus clientes y en pro del cumplimiento de los estándares de satisfacción del cliente es indispensable su implementación (Anexo: Norma ISO 9001:2008).

Surgió en Europa, donde en circunstancias en que las organizaciones, comenzaron a exigir a sus proveedores la certificación de sus productos, se creó una diversidad tan grande que era imposible satisfacer a todos los sectores interesados, fue entonces cuando el British Standard tomó cartas en el asunto y creó en 1979 la **BS 5750**, antepasada más cercana a la **ISO 9001**. La BS 5750 fue tan eficaz que en 1987 cuando se lanzó la primer ISO 9001, fue tomada prácticamente sin hacer cambios.<sup>9</sup>

La Norma ISO 9001:2008 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad. Subcomité SC-2. Sistemas de la calidad.<sup>10</sup> La cuarta versión es la vigente, la cual ha sustituido previamente a la tercera versión 9001:2000. Esta norma nos brinda las orientaciones para el mejoramiento de los procesos que desarrolla una organización y de los mecanismos y requisitos que deben cumplirse para entrar en un sistema de mejora continua.

### 1.2.2 Empresas Consultoras

Son aquellas que brindan determinado servicio para el mejoramiento de las empresas ya sean estas públicas o privadas, pueden existir de diversos tipos, según el servicio o los servicios que estén dispuestas a proveer, es decir estamos hablando en función de la especificidad. El mercado actual en el que se desenvuelven las compañías consultoras, ofrece un sin número de oportunidades, las cuales ya fueron mencionadas y se reflejan en el ANEXO 2, relativo al Código CIU. Sin embargo, cuando se pretende ampliar el campo

---

<sup>9</sup> HISTORIA DE LA ISO 9001: <http://calidadhoy.wordpress.com/2009/09/29/historia-de-la-iso9001/>

<sup>10</sup> Norma Internacional ISO 9001:2008, Cuarta edición 2008-11-15

de intervención se puede incurrir en problemas de funcionamiento si es que no se ha orquestado debidamente una planificación o al menos definido parámetros específicos para su interacción con el entorno.

Actualmente hay una ventaja para las empresas consultoras, pues el estado ecuatoriano a través del Sistema Nacional de Compras Públicas, ofrece la posibilidad de acceder a concursos para la adjudicación de contratos<sup>11</sup>, de la misma manera, los estándares de calidad en las empresas privadas se tornan cada vez más estrictos ya que las empresas obedecen a políticas globales, por lo tanto las exigencias son mayores.

Se vislumbran ciertos problemas, y estos se relacionan al momento de realizar los cobros especialmente con la empresa pública, para esto se hace necesario contar con estrategias que permitan tener una sólida posición económica y evitar que los ánimos decaigan durante la implementación de los programas o proyectos para los cuales la compañía consultora ha sido contratada. Este problema disminuye cuando la contratación se la realiza a nivel de las empresas privadas.

### **1.2.3 Cultura Corporativa**

Contar con una bien estructurada Cultura Corporativa, ayuda a disminuir los riesgos en la ejecución de programas y proyectos para los cuales la compañía consultora ha sido contratada, pues se tienen claros los mecanismos de coordinación y las acciones a tomarse en el evento de que surjan problemas.

Una Cultura Corporativa es la manera que cada organización tiene de hacer las cosas como resultante de la interrelación de factores de naturaleza muy diversa, entre los cuales se mezclan aquellos de naturaleza intangible y de difícil observación, con otros que se expresan de una manera más explícita en forma de documentos internos de la organización y en los comportamientos observables<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Sección segunda de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, sobre la contratación de consultoría. Los tipos de consultorías se hacen referencia en una tabla en el anexo 3.

<sup>12</sup>ERNESTO YTURRALDE, Cultura Corporativa, en [www.esuelascorporativas.com](http://www.esuelascorporativas.com)

Entre los factores que observa Yturralde en su análisis tenemos los siguientes:

1. Los valores y las creencias
2. Las normas de comportamiento
3. Las políticas escritas de la organización
4. La motivación vertical
5. Los sistemas y procesos formales e informales
6. Las redes internas existentes en la organización

#### **1.2.4 Clasificación Internacional Industrial Uniforme – Código CIU (Ecuador)**

De los factores anteriormente citados vemos que la motivación vertical nos permite adentrarnos hacia la razón de ser de la organización, lo que nos lleva a conocer cuáles son las áreas sobre las cuales la compañía consultora va a desarrollar sus actividades. Para los procesos de contratación pública, han de cumplirse una serie de requisitos, los cuales se establecen en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y su Reglamento, entre los cuales se debe mencionar el procedimiento para la obtención del Registro Único de Proveedores, el cual se lo realiza en función del Código CIU, sobre la base del cual se definen los alcances para la viabilidad de la contratación de una empresa.

El Código CIU, también conocido como la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, es un instrumento de carácter internacional como su nombre mismo lo indica, el cual ha sido desarrollado para definir una clasificación sistemática de todas las actividades económicas y establecer su codificación armonizada a nivel mundial. Es utilizada para conocer niveles de desarrollo, requerimientos, normalización, políticas económicas e industriales, entre otras utilidades.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>CIU, Clasificación Industrial Internacional Uniforme, en [http://es.wikipedia.org/wiki/Clasificaci%C3%B3n\\_Internacional\\_Industrial\\_Uniforme](http://es.wikipedia.org/wiki/Clasificaci%C3%B3n_Internacional_Industrial_Uniforme)

Así mismo se menciona que, cada país tiene una clasificación industrial propia, con la finalidad de responder de la manera más adecuada a sus circunstancias individuales y al grado de desarrollo de su economía.

Dado que los requerimientos para la clasificación industrial son variables, el Código CIIU, permite que los países produzcan datos acorde a cada categoría y que estas puedan ser comparadas a nivel internacional.

Desde el punto de vista de la producción el Código CIIU juega un rol importante para realizar la compilación de las cuentas nacionales.

### **1.2.5 Teoría de Procesos**

Conocer cuáles son nuestros clientes tanto internos como externos nos transporta a la teoría de procesos, la cual ha venido cobrando fuerza en las últimas décadas, brindando una visión que parte desde lo general hacia lo particular y muy específico en algunos casos.

Un proceso, tal como lo define George Eckes en El Six Sigma, es un *una serie de pasos y actividades que reciben insumos de los proveedores, agregan valor y suministran productos para los clientes.*<sup>14</sup>El diseño de procesos, cuando es realizado de manera adecuada, permite identificar nudos críticos en las organizaciones, así como también permiten bosquejar lineamientos para poder mejorarlos, es como realizar una radiografía de la organización para conocer cuáles son las funciones que desempeña cada uno de sus integrantes. De esta manera se ha visto que esta herramienta ha sido ampliamente utilizada para realizar reingenierías a nivel organizacional, claro que hay que considerar que estas se convierten más bien en un problema cuando su implementación no se la aborda con el debido conocimiento. Por lo general hablamos de tres tipos de procesos, los estratégicos, los operativos y los de soporte; todos estos siempre están presentes en las organizaciones, resulta pues, una tarea fundamental para

---

<sup>14</sup> El Six Sigma, George Eckes, 2004.

la organización el realizar un mapeo de procesos y la interacción entre los mismos.

### **1.2.6 Enfoque Estratégico**

Una vez que se han definido de forma clara y se han relacionado entre sí los procesos, estos no pueden quedar sueltos, es necesario realizar un planteamiento estratégico, mediante este enfoque se conseguirá definir las orientaciones y directrices que la organización debe tener, el definir líneas estratégicas para la sostenibilidad por ejemplo brinda la oportunidad de crecer y posicionarse en el mercado. Para esto los integrantes de la organización deben pasar a través de un proceso de concienciación y empoderamiento, reconociendo los valores tanto personales como corporativos, reconociendo cuales son las metas que persigue la empresa y de la forma en que pretende lograrlos. De esta manera, la empresa también puede diseñar los planes y programas para que surja una satisfacción en doble vía.

Al respecto, Cartategui<sup>15</sup> menciona lo siguiente:

El enfoque estratégico de una empresa constituye el esquema que le da coherencia y sentido al conjunto de decisiones que deberán tomar los responsables o directivos de la misma. Es el resultado de un proceso de numerosas interacciones, negociaciones y conceptos entre los principales niveles jerárquicos de la empresa.

### **1.2.7 Estrategia de Marketing**

La Estrategia de Marketing de una organización juega un rol fundamental en el posicionamiento de la misma, a través de ella podemos conocer cómo se está desarrollando el producto o servicio que se está ofertando y hacia el cual estamos dirigiendo nuestros esfuerzos.

---

<sup>15</sup>Cartategui, Estrategia y Dirección Estratégica, 2004,  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/enfoestman.htm>

Conocer por ejemplo en que ciclo del producto o servicio nos encontramos es importante para definir por ejemplo un Mix de Marketing, el cual contempla cuatro aspectos fundamentales como son Producto/Servicio, precio, promoción y la plaza o lugar donde vamos a introducirlo, para esto debemos hacer un análisis general de varios factores los cuales ya han sido brevemente descritos en los párrafos anteriores. No obstante y a pesar de la importancia que tiene este enfoque al interior de las organizaciones, no es considerado como tal en la mayoría de los casos.

### **1.3 FUNDAMENTO LEGAL**

#### **1.3.1 Constitución de la República del Ecuador.**

Es el instrumento legal mediante el cual el Estado Ecuatoriano establece las normas, políticas y procedimientos generales que gobiernan las relaciones de los ciudadanos entre sí, y las de éstos con el estado, para procurar la convivencia armónica y ordenada en la nación.

Las determinaciones aplicables al caso de estudio, se encuentran en los Art. 3, deberes primordiales del Estado; Art. 11, ejercicio de los derechos; Art. 33, trabajo y seguridad social; Art. 85, políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana; entre otros.

#### **1.3.2 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)**

Establece y determina los principios y normas que regulan los procedimientos de contratación que realicen los organismos y dependencias del Estado, califica y habilita a personas naturales y/o jurídicas mediante el Registro Único de Proveedores (RUP) como aptos para intervenir en contrataciones, garantiza la plena ejecución de los contratos, y la transparencia en los procesos para dinamizar la producción nacional. Art. 6 Definiciones, numeral 29. Ver anexo.

### **1.3.3 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPyFP)**

Organiza, norma y vincula el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, regulando el funcionamiento de los diferentes niveles del sector público, para articular y coordinar la planificación nacional con la planificación de los diferentes niveles de gobierno.

Los Art. 15, 20, 30, 61 entre otros, configuran el marco de referencia dentro del cual se identifican y proponen los proyectos que son parte de la planificación para el desarrollo del país.

### **1.3.4 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (CGE).**

Designa a la Contraloría como la entidad administradora del Sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, regula su funcionamiento para examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de los objetivos de los organismos de gobierno respecto de la utilización de los recursos y bienes públicos

### **1.3.5 Ley de Consultoría.**

Determina y define las actividades que se encuentran dentro de la producción intelectual que se destinan a los estudios de pre factibilidad, factibilidad, control y evaluación para el desarrollo de propuestas específicas.

### **1.3.6 Reglamento a la Ley de Consultoría**

Establece los parámetros, facultades y requisitos de las personas naturales o jurídicas que presten servicios de consultoría principalmente a organismos del estado, las condiciones de equidad entre los proveedores participantes en los concursos, licitaciones y otras formas de contratación.

### **1.3.7 Reglamento de determinación de etapas**

Reglamenta el enunciado y el alcance de las etapas de los procesos de ejecución de obras o prestación de servicios públicos

### **1.3.8 Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.**

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

Las normas identificadas con los numerales 406 y 408 en sus contenidos, establecen los procedimientos a seguirse e durante la planificación, contratación, administración y control de los proyectos para el logro de los objetivos institucionales, promoviendo la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia

### **1.3.9 Ley de Seguridad Social**

Establece los principios sobre los cuales ha de funcionar el Sistema de Seguridad Social, entendida como la prestación de servicios y protección a los ciudadanos en base a su permanencia como miembros del sistema, permanencia y participación que se la declara obligatoria para toda persona que desarrolla actividades económicas [...] como la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual con relación laboral o sin ella [...]. Ley de Seguridad Social, Art. 1.

### **1.3.10 Código del Trabajo**

Determina las condiciones y las distintas formas de relación laboral a aplicarse, y cumplirse entre empleadores y empleados dentro de un régimen de equidad y beneficio mutuo que permitan el desarrollo de las actividades productivas en un marco de armonía y crecimiento.

### **1.3.11 Código Civil**

Organiza y articula las declaraciones de voluntad que manifestadas libremente y aceptadas por los miembros de la sociedad ecuatoriana, manda prohíbe o permite, convirtiéndose en leyes obligatorias de interés común. Su principal objetivo es el establecer las condiciones de libertad e igualdad que permitan la coexistencia pacífica de las personas.

## **1.4 CONCLUSIÓN**

Como se mencionó al inicio del capítulo, *la condición de consultor independiente o empresa unipersonal se considera como una limitante para la participación en el mercado*, el conocimiento y aplicación de los diversos instrumentos que existen en el país para el ejercicio de la consultoría, permitirían de alguna manera generar esquemas claros y fundamentados. Si bien es cierto la legislación a nivel de consultoría ha tenido un proceso evolutivo muy lento, en los últimos tiempos se ha definido una ruta con estándares internacionales lo cual se puede evidenciar en la creación de los sistemas de contratación pública en la mayoría de países en América Latina. De la misma manera, los conceptos y métodos usados en la formulación estratégica de procesos de mejora brindan un escenario muy amplio para la mejora global de la actividad de la consultoría en el país.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CONSULTORAS**

En el presente capítulo, mediante el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas se realiza un análisis de la situación actual de las consultoras, tanto nacionales como extranjeras en el país, y de su trayectoria en el relacionamiento con el sector público en la ejecución de proyectos. Se procede a un estudio de caso en el cual se consideran parámetros como el entorno económico-legislativo, estado y parámetros de contratación así como las tendencias de contratación. Determinar los principales problemas en los procesos de contratación es un punto clave que permite identificar los resultados a mejorar en forma general de las empresas.

## 2.1 ANTECEDENTES

El país se encuentra en una etapa muy importante en los procesos de planificación para el desarrollo, en tal contexto, se han desarrollado una serie de herramientas y mecanismos que permiten medir el alcance y gestión que tienen las diferentes instituciones, sean estas privadas o públicas. Todos los procesos de contratación deben estar vinculados a los planes de desarrollo y pasar por aprobación previa dependiendo de la contribución a los objetivos nacionales contemplados en el Plan Nacional para el Buen Vivir, ante esta dinámica se ha generado todo un proceso orientado a fortalecer las diferentes organizaciones alineadas precisamente a cumplir con los requisitos establecidos por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Es una política de gobierno que todos los procesos de consultoría y servicios sean realizados a través de convocatorias públicas, esto con el afán de demostrar la transparencia en el proceso de contratación y buen uso de los recursos, tal como se establece en el Registro Oficial Suplemento 395 de 4 de Agosto de 2008<sup>16</sup>.

En el país existe un gran número de empresas consultoras tanto nacionales como extranjeras, sin embargo estas presentan una alta diversidad en cuanto al rango de acción que éstas pueden ejecutar, esto nos permite realizar una lectura rápida de los inconvenientes que se pueden presentar, ya que no se ha revisado de forma consciente si realmente se encuentra en capacidad para realizar determinada actividad.

No obstante y a pesar de haberse socializado el mecanismo para la adjudicación de proyectos, muchas empresas consultoras todavía incurren en errores que aunque en ocasiones se tratan de tipo forma, merecen las observaciones respectivas y por lo tanto retrasan el proceso de contratación, trayendo consigo una serie de inconvenientes especialmente con los tiempos contemplados en la programación anual de las instituciones contratantes.

---

<sup>16</sup> Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

El principal documento habilitante para el ejercicio de la consultoría en los programas y proyectos presentados por las instituciones públicas es que el consultor se haya registrado en el Portal de Compras Públicas, con lo cual se obtiene en Registro Único de Proveedores (R.U.P), en este documento se detallan las líneas de acción sobre las cuales el consultor se ha especializado y por lo tanto tiene las experticias para el desarrollo de dichas actividades.

Resulta imprudente invertir sin haber realizado previamente estudios confiables de viabilidad técnica, ambiental y económica, por lo general representan un porcentaje mínimo del monto total del proyecto y están orientados a ahorrar recursos a la hora de implementar las medidas de mitigación que son preparados precisamente por Empresas de Consultoría.

Un adecuado manejo de la implementación de los procesos para el cual ha sido contratada una empresa consultora es un elemento de vital importancia a fin de asegurar la eficacia y la eficiencia en el logro de los resultados. A través de este compromiso empresa consultora – compañía contratante, se crean sinergias interesantes, pues la primera se convierte en una especie de consejera de alta confiabilidad para el logro de los objetivos. De esta manera, la Empresa Consultora busca a más de la generación de una buena imagen ante el contratista, referentes para su posicionamiento en el mercado.

## **2.2 CONSULTORAS EN EL PAÍS**

En el Ecuador existe la Cámara Ecuatoriana de Consultoría, la cual es una organización privada, sin fines de lucro cuya principal finalidad es Promover y divulgar el ejercicio de la consultoría en el Ecuador en términos de integridad y legalidad, según lo establecido en la Reforma y Codificación del Estatuto de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE<sup>17</sup>. Según esta organización, en el país actualmente se encuentran registradas un total de 6689

---

<sup>17</sup>Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador <http://www.acce.com.ec>

empresas consultoras, de las cuales 6247 pertenecen a personas naturales y 442 a personas jurídicas.

Las estadísticas oficiales del estado ecuatoriano, reflejan que a agosto del 2011 se encuentran registrados 4817 proveedores de tipo natural, mientras que de tipo jurídico existen 1725.

## **2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO – LEGISLATIVO**

### **2.3.1 Comportamiento de las empresas consultoras frente a la situación legislativa.**

El 4 de agosto de 2008 se creó el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), cuya misión ha sido la de transparentar y hacer públicos los procedimientos llevados por las entidades contratantes, articula todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos.

El INCOP ha perfeccionado los procedimientos pre contractuales que ahora se encuentran funcionales en el portal oficial de contrataciones del Estado [www.compraspublicas.gob.ec](http://www.compraspublicas.gob.ec), ha incorporado dentro del Sistema, los criterios de preferencia a la producción nacional e incentivos a la participación de micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

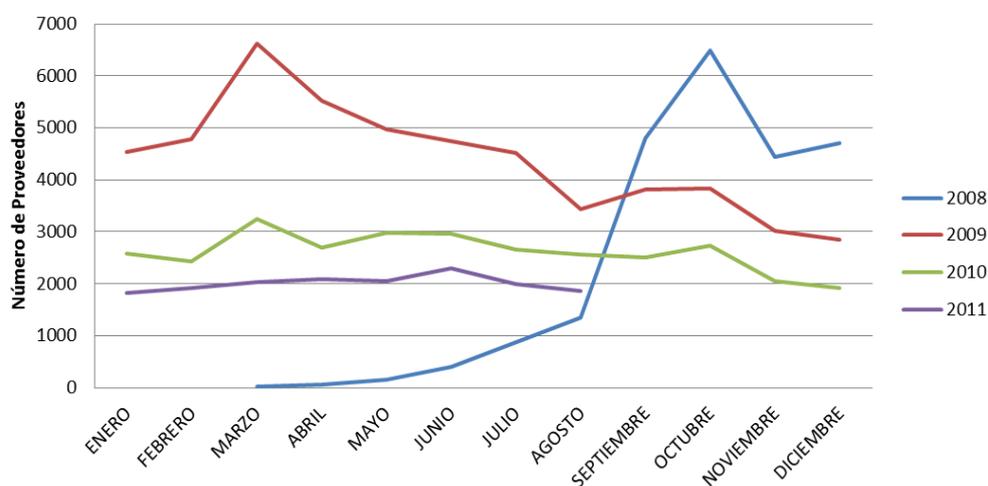
En los gráficos siguientes se pueden observar las tendencias en cuanto al registro de proveedores por mes desde el año 2008 (período en que se inició el sistema de contratación pública) hasta el 2011. Adicional a esto se puede observar la evolución en cuanto al estado de estos proveedores, si se encuentran o no habilitados para ofrecer el servicio de consultoría.

Tabla 2.-Proveedores registrados en el Sistema de Contratación Pública.

Mes	2008	2009	2010	2011
ENERO		4531	2576	1830
FEBRERO		4776	2439	1919
MARZO	12	6631	3249	2039
ABRIL	50	5519	2697	2095
MAYO	157	4981	2973	2047
JUNIO	402	4742	2957	2301
JULIO	884	4514	2663	1999
AGOSTO	1346	3436	2565	1852
SEPTIEMBRE	4801	3824	2504	
OCTUBRE	6499	3828	2728	
NOVIEMBRE	4437	3024	2054	
DICIEMBRE	4703	2856	1911	

Fuente: Instituto Nacional de Contratación Pública – INCOP, Junio 2011

**Gráfico 2.-Proveedores Registrados en el Sistema Nacional de Contratación Pública - Agosto 2011**



Fuente: Instituto Nacional de Contratación Pública – INCOP, Junio 2011

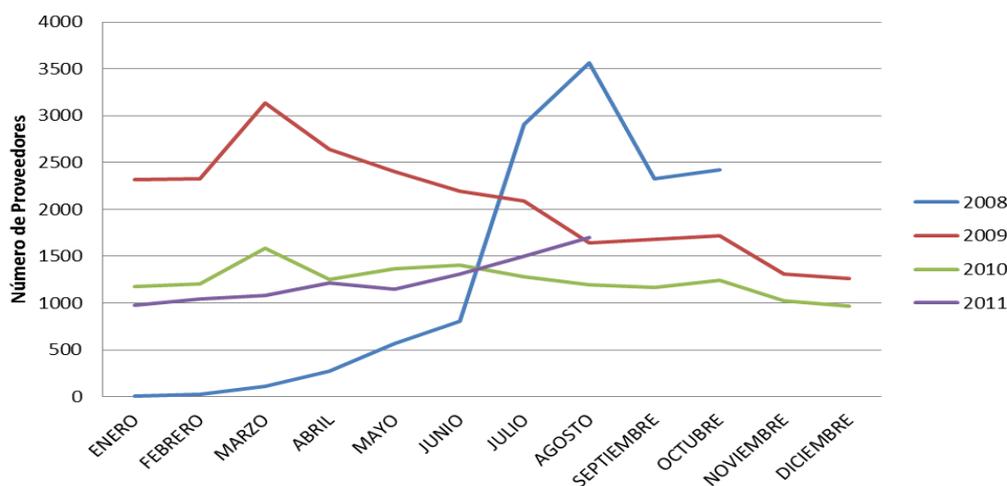
Se puede apreciar que para el último cuatrimestre del año 2008 y primer cuatrimestre del año 2009 se encuentran los mayores volúmenes en cuanto al registro de proveedores en el sistema, esto debido a que se inició un proceso de información para proceder a la regulación con el mecanismo de contratación pública, mientras que en los años 2011 y 2012 se mantienen valores promedios con una clara tendencia a la disminución en cuanto a nuevos registros.

Tabla 3.- Proveedores habilitados en el Sistema de Contratación Pública.

Mes	2008	2009	2010	2011
ENERO		2319	1179	974
FEBRERO		2323	1202	1047
MARZO	6	3131	1584	1082
ABRIL	27	2640	1253	1218
MAYO	112	2403	1367	1146
JUNIO	276	2194	1405	1314
JULIO	572	2091	1281	1496
AGOSTO	803	1645	1193	1703
SEPTIEMBRE	2907	1684	1171	
OCTUBRE	3564	1720	1247	
NOVIEMBRE	2326	1306	1023	
DICIEMBRE	2426	1266	965	

Fuente: Instituto Nacional de Contratación Pública – INCOP, Junio 2011

Gráfico 3.- Proveedores Habilitados en el Sistema Nacional de Contratación Pública - Agosto 2011



Fuente: Instituto Nacional de Contratación Pública – INCOP, Junio 2011

En la medida en que se han ido registrando los proveedores al Sistema de Contratación Pública, estos han ido adquiriendo el estatus de “habilitado”. Para muchos, el registro en el portal podría considerarse como una novedad o algo que eventualmente podría necesitarse, de ahí que se puede determinar que existe una brecha del 13% entre proveedores registrados y proveedores habilitados.

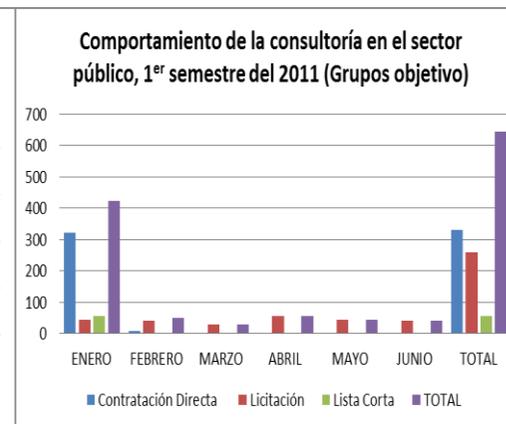
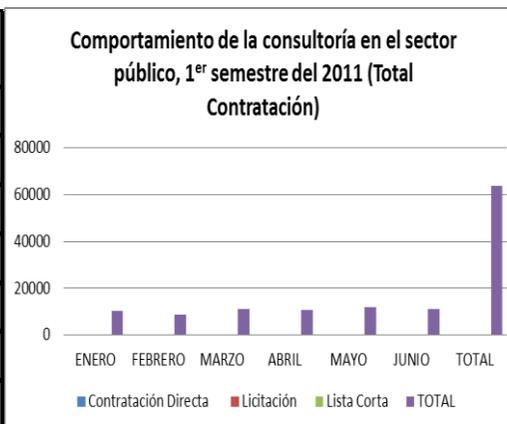
**2.3.2 Estado y parámetros de contratación:** Tabla 4.- Número de Procesos de Contratación, primer semestre del 2011.

MES	Tipo de Contratación								TOTAL
	Concurso Público	Contratación Directa	Cotización	Licitación	Lista Corta	Menor Cuantía	Publicación	Subasta Inversa Electrónica	
ENERO	7	320	178	45	57	991	7594	933	10125
FEBRERO		9	168	42		1242	6007	1412	8880
MARZO			200	30		1688	6240	2849	11007
ABRIL			179	55		1987	5359	3044	10624
MAYO			212	44		2030	7361	2372	12019
JUNIO			245	42		2417	5841	2528	11073
TOTAL	7	329	1182	258	57	10355	38402	13138	63728

Fuente: Instituto Nacional de Contratación Pública – INCOP, Junio 2011.

En la tabla 3 se aprecia que los procesos con mayor contratación son los relacionados con los de tipo “Publicación”, “subasta inversa electrónica” y “menor cuantía”, sin embargo para efectos de contratación bajo el Código 83111, que es el relacionado con los procesos de consultoría en gestión general, los tipos que más se ajustan son los de “contratación directa”, “Licitación” y “lista corta”; los valores observados pueden resultar poco alentadores, pero recordemos que el mismo sistema está en proceso de fortalecimiento.

MES	Contratación Directa	Licitación	Lista Corta	TOTAL
ENERO	320	45	57	422
FEBRERO	9	42		51
MARZO		30		30
ABRIL		55		55
MAYO		44		44
JUNIO		42		42
TOTAL	329	258	57	644



### 2.3.3 Tendencias de Contratación

A continuación se observan cuáles son las tendencias de contratación frente al tamaño de los proveedores.

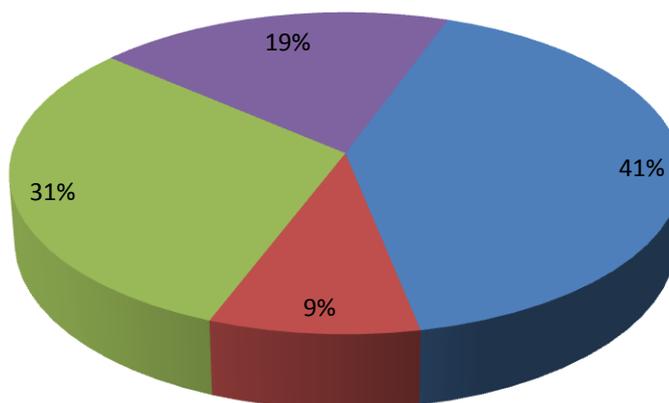
Tabla 5.- Procesos de Contratación, durante el primer semestre del 2011.

<b>Porcentaje por Tamaño de Proveedor 2011</b>		
	MONTO	
		%
<b>Grande Empresa</b>	<b>892.012.083</b>	<b>41,27%</b>
<b>Mediana Empresa</b>	<b>195.188.554</b>	<b>9,03%</b>
<b>Microempresa</b>	<b>656.832.644</b>	<b>30,39%</b>
<b>Pequeña Empresa</b>	<b>417.111.840</b>	<b>19,30%</b>

Fuente: Instituto Nacional de Contratación Pública – INCOP, Junio 2011

**Gráfico 4.- Procesos de contratación, 1er semestre 2011**

■ Grande Empresa ■ Mediana Empresa ■ Microempresa ■ Pequeña Empresa



Fuente: Instituto Nacional de Contratación Pública – INCOP, Junio 2011

Las tendencias actuales específicamente para la provincia del Guayas se establecen con la siguiente prioridad:

- Construcción de vías
- Diseño de Infraestructura de Servicios
- Desarrollo Comunitario
- Planificación de Desarrollo y del Ordenamiento Territorial

Esta información es la resultante del análisis realizado a los datos estadísticos publicados en el portal de Compras Públicas del Ecuador.

## **2.4 CASO DE ÉXITO**

### **2.4.1 Breve análisis de la Empresa Consultora SAMBITO S.A.**

Soluciones Ambientales Totales (SAMBITO) es una empresa especializada en brindar asesoría con enfoque integral en diferentes tipos de proyectos. Tiene como visión “Ser la institución líder en soluciones socioambientales que guíe al sector público, privado y a la sociedad en general para mejorar la calidad de vida de las personas a través del fomento del desarrollo sostenible” y que a través de la difusión de buenas prácticas ambientales y de la promoción del desarrollo sostenible de la sociedad busca preservar los recursos naturales.

En su trayectoria ha integrado a su Staff profesionales con amplios conocimientos en ingeniería ambiental, desarrollo sostenible, gestión social, prevención y mitigación de contaminación, ecoeficiencia, manejo integrado de residuos, comunicación y educación ambiental, organización de eventos verdes, representación de marcas ecológicas, entre otros. Según lo mencionara en entrevista realizada a su Presidente, el Sr. Gustavo Manrique, bajo la convicción de que es posible ser “doblemente verdes”, es decir, cuidar el medio ambiente al mismo tiempo que se genere riqueza económica y social.

Han orientado sus esfuerzos a la búsqueda de emprendimientos sostenibles e innovadores, para lo cual se ha priorizado la conformación de alianzas estratégicas tanto con instituciones públicas como privadas.

En la actualidad cuentan con cuatro divisiones para desarrollar proyectos ambientales según las necesidades, y estas son:

**2.4.1.1 Consultoría en Gestión e Ingeniería Ambiental:** En esta división la prioridad es proveer servicios de consultoría con estándares internacionales y en el marco del cumplimiento de la Normativa

Ambiental local, sus principales clientes son las empresas privadas bajo la regulación de las Autoridades Ambientales de Aplicación responsable, que son en este caso los niveles de gobierno que se han acreditado como tales.

**2.4.1.2 Ecoproyectos:** Esta División de SAMBITO es la encargada de diseñar, implementar y evaluar proyectos ecológicos, a la medida de las necesidades de la empresa, institución u organización, del sector público o privado, destinados a generar desarrollo sostenible en las comunidades beneficiarias.

A través de esta división se priorizan metodologías de socialización, comunicación y ejecución, orientados a mejorar la calidad de vida de niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, promoviendo su inclusión económica y social, con las técnicas sociales y pedagógicas más apropiadas a cada grupo.

**2.4.1.3 Eventos Verdes:** SAMBITO se especializa en diseñar, organizar e implementar eventos sobre temas ambientales, ecología y sostenibilidad, también asesora en eventos que requieren la incorporación de conceptos ecológicos, ya sea con estrategias de ecoeficiencia, educación ambiental, mecanismos de Carbono Neutro o reducción y compensación de Huella Ecológica.

Entre sus eventos de mayor relevancia cuenta la Cumbre Internacional del Medio Ambiente CIMA, que tuvo lugar en marzo del 2011 y que tiene previsto desarrollarse de manera bienal.

**2.4.1.4 SAMBITO Representaciones:** Esta área se especializa en promover marcas y productos cuyo uso o consumo permiten minimizar el impacto de las actividades humanas en el medio ambiente, mediante la difusión de herramientas amigables con la naturaleza

## **2.4.2 Conclusión del análisis de la Empresa Consultora SAMBITO S.A.**

Definir la visión, campo de acción y estructura orgánico funcional, le han permitido a la Empresa Consultora SAMBITO S.A., el posicionamiento que han deseado, quizás uno de los aspectos más relevantes para esto ha sido el tener una especialización temática, en este caso es el sistema ambiental en sus diversas áreas, la formación de alianzas estratégicas han logrado un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional de tal manera que al momento son los pioneros en la realización de la Cumbre Internacional de Medio Ambiente en Ecuador con carácter bienal.

## **2.5 IDENTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PRESTADAS POR LAS CONSULTORAS EN EL ECUADOR**

### **2.5.1 Metodología para la investigación**

Para el levantamiento de información del presente estudio se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas. En tal sentido, las entrevistas se convierten en el instrumento idóneo para obtener datos relacionados con el comportamiento de los actores que intervienen en el mercado de la consultoría y sus procesos contractuales. Para la aplicación se establecen cuatro fases como son:

1. Preparatoria,
2. Desarrollo,
3. Cierre, y
4. Evaluación.

De la misma manera se realiza el análisis de datos numéricos referentes a la variabilidad de los resultados que se generan en los procesos de contratación que están contemplados en el portal del Sistema Nacional de Compras Públicas del Ecuador – SNCP.

El cruce de la información tanto de las entrevistas como del análisis de los datos numéricos obtenidos en el portal de compras públicas nos permite

obtener indicadores del nivel participación, nivel de aceptación, volúmenes de contratación, comportamiento de la demanda, comportamiento de la oferta y de la capacidad de respuesta de las empresas consultoras.

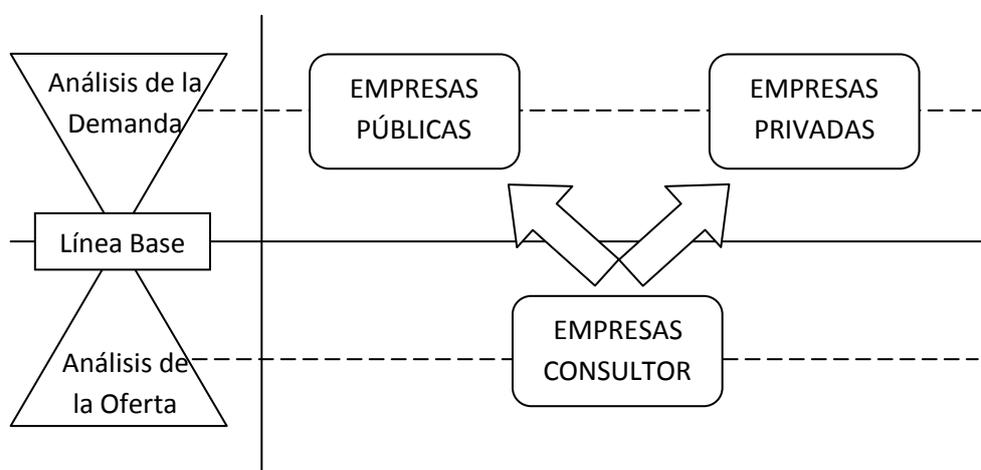
### 2.5.2 Objetivos de la investigación.

De manera general se pretende **caracterizar el mercado de la consultoría en el Ecuador**, para esto se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar el volumen de contratación en consultorías en sus diferentes categorías.
2. Conocer la capacidad de respuesta de las empresas consultoras frente a la demanda de servicios de consultoría.
3. Identificar el nivel de aceptación por parte de los consultores hacia el SNCP.
4. Elaborar un listado de las principales dificultades encontradas por los consultores en los procesos de contratación.
5. Determinar cuáles son las fortalezas que hacen eficiente y competitiva a una empresa consultora.

### 2.5.3 Segmento a quien se dirige el estudio y muestra.

Gráfico 5.- Diagrama de segmentos de mercado



Fuente: Los autores.

El estudio está dirigido a dos segmentos del mercado, los cuales están en función de la oferta y demanda de los servicios de consultoría; al aplicar las entrevistas a representantes de instituciones tanto del sector público como del sector privado y por otro lado de las empresas consultoras, estamos ante una aproximación de la línea de base para el análisis de la situación de las empresas consultoras en el Ecuador.

Estos dos segmentos son analizados con los cuestionarios que se formulan en las páginas siguientes para lo cual se establece un cronograma de entrevistas y posibles actores de quienes se obtendrá información.

Las muestras para el análisis son tomadas con referencia al reconocimiento que tienen algunas empresas consultoras en el país y en cuanto a las entidades contratantes a aquellas que muestran una marcada dinámica en los procesos de contratación, sean estos públicos o privados.

El plan de trabajo de campo se desarrolló como se detalla a continuación:

Tabla 6.- Plan de Trabajo.

FASE	ACTIVIDAD	FECHA
<b>Preparatoria</b>	Diseño de cuestionario	29 de Septiembre de 2011
	Selección y confirmación de sujetos de entrevista	07 de octubre de 2011
<b>Desarrollo</b>	Levantamiento de Información:	Del 10 al 14 de octubre de 2011
	Empresa Pública 1	
	Empresa Pública 2	
	Empresa Pública 3	
	Empresa Pública 4	
	Empresa Pública 5	
	Empresa Privada 1	
	Empresa Privada 2	
	Empresa Privada 3	
	Empresa Privada 4	
	Empresa Privada 5	
Empresa Consultora 1		

	Empresa Consultora 2 Empresa Consultora 3 Empresa Consultora 4 Empresa Consultora 5	
<b>Cierre</b>	Entrega, compilación y procesamiento de los resultados obtenidos en las entrevistas.	Del 17 al 19 de octubre de 2011
<b>Evaluación</b>	Análisis de los resultados de las entrevistas y cruce de la información de otras fuentes, elaboración del informe final. (Consiste en el análisis de los resultados y conclusiones para el presente Capítulo de este trabajo).	Del 20 al 21 de octubre de 2011

Fuente: Los autores

## 2.6 DISEÑO DE CUESTIONARIOS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Dado que para el levantamiento de la información se propuso un enfoque cualitativo, se plantearon formatos de entrevistas (ver Anexos 3a, 3b y 3c) los cuales estaban dirigidos a los principales integrantes del proceso de contratación, como son las empresas contratantes y a las empresas consultoras. Si bien es cierto se consideran parámetros generales como información básica de las empresas, las preguntas se orientaron especialmente a conocer las fortalezas y debilidades a nivel institucional y de como estas se encuentran afectadas por el entorno externo, como por ejemplo los montos de contratación y los requerimientos establecidos ya sea por la ley o por la institución contratante (requerimientos).

Se realizó la validación de la herramienta mediante su aplicación en laboratorio, es decir, con un representante de cada uno de los sectores anteriormente mencionados, para lo cual se contó con la colaboración de representantes de la Unidad de Contratación Pública del Hospital del IESS de Zaruma, como entidad contratante pública; Ing. Miguel Fierro, Gerente de Mercadeo del Grupo Electrocables, por las entidades privadas y el Oceanógrafo Rodney Martínez, Representante Legal del Centro Internacional para la Investigación del Fenómeno El Niño, por parte de las empresas consultoras; sin embargo hay que mencionar este que este instrumento fue

previamente revisado por la Eco. Lobelia Cisneros Terán, especialista en Marketing y Desarrollo Organizacional y Directora para el presente estudio. Los documentos utilizados se estructuraron con preguntas abiertas y preguntas cerradas, contemplaron además la recopilación de información a través de tablas de priorización.

Luego del levantamiento de la información en campo se procedió al análisis desde la óptica de las empresas consultoras, entidades contratantes públicas y empresas contratantes privadas, mismo que se detalla a continuación

## **2.7 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.7.1 De las Empresas Consultoras**

Las empresas consultoras como promedio de intervención en los diferentes campos de acción tienen entre 10 a 15 años, sus principales líneas de acción se orientan a la elaboración de diagnósticos y diseños de propuestas de desarrollo tanto para el sector público como el sector privado. Como campos de acción alternativos se encuentran los programas de capacitación y de fortalecimiento organizacional. Se ha determinado que ejecutan entre 3 a 4 proyectos por año y que estas contrataciones ascienden a un monto aproximado de US\$120,000.00, en la mayoría de los casos se las realiza por contratación directa.

Entre las dificultades encontradas en los procesos públicos se determina que las prácticas burocráticas, el manejo político y la limitación de los presupuestos se han convertido en los principales inconvenientes a la hora de adjudicar los proyectos y su contratación respectiva. La entrega de garantías ya sean por buen uso del anticipo o de fiel cumplimiento, generan cierto grado de inconveniente en los procesos de contratación, sin embargo es un requisito que debe cumplirse porque así está establecido en la Ley.

En la actualidad, las convocatorias a participar en procesos son remitidas al consultor una vez que este se ha inscrito en el portal de compras públicas, no

siendo este el caso en el sector privado, en donde, lo que prima son los contactos personales para acceder a procesos contractuales.

Por lo general las empresas consultoras no cuentan con una planificación estratégica, y esto resulta un poco contradictorio a la hora de confrontar con las necesidades que tienen los clientes, pues de cierta manera no se está practicando lo que se profesa. En cuanto a la configuración orgánico funcional de las empresas encontramos que en la mayoría de los casos esta está integrada por un Gerente General que por lo regular es el propietario fundador de la empresa; un Presidente y un staff de técnicos conformado por lo general por un *pool* de profesionales los cuales están en la disponibilidad de asumir las funciones asignadas en los diferentes proyectos, aunque siempre enmarcados dentro de los ámbitos de sus especialidades. En cuanto a los aspectos administrativos y financieros por lo general se cuenta con personas que son contratadas para llevar la contabilidad.

En cuanto a la capacidad logística y operativa de las empresas por lo general está comprendida por los bienes y activos del propietario de la empresa, y el fortalecimiento de las capacidades del personal no es un punto que revista de mayor importancia pues son gastos que deben correr por cuenta de cada quien.

Se podría inferir que hay cierto conformismo en cuanto a lograr un posicionamiento en el mercado, una de las razones podrían ser según lo mencionaron varios de los entrevistados, que *“los costos invertidos para la implementación de estrategias de marketing son muy elevados en relación a los beneficios obtenidos”*, en este caso la pregunta sería ¿se ha direccionado bien la estrategia?, por ejemplo en la actualidad los entornos virtuales han proporcionado grandes ventajas en los negocios, si bien es cierto se crean sitios web de la empresa consultora, estos no son aprovechados en su totalidad. Otro factor que podría estar condicionando esta situación podría ser el hecho de que algunos gerentes de empresas llegan a un nivel de conformismo al tener entre 3 ó 4 proyectos por año y al parecer es el estado que quieren mantener.

Es común encontrar que las empresas consultoras están conformadas por miembros de una misma familia, esto obedece a prácticas orientadas a la optimización de recursos, sin embargo esta podría ser una buena oportunidad para romper esquemas.

De los representantes de las empresas entrevistadas, sólo dos de estas han tenido representación en eventos a nivel internacional, en lo referente a la participación como auspiciante o socio estratégico. Por lo general los eventos internacionales son vistos como oportunidades para generar una cartera de posibles contactos pero al final el objetivo principal es capacitación y generar antecedentes para el currículum tanto personal como de la empresa.

Al indagar sobre las formas de participación en la ejecución de proyectos o programas, observamos que la intervención es mayormente de manera individual o hacia la subcontratación de los proyectos a su cargo. Se podría inferir que existe un celo en la creación de mecanismos de asociatividad, pues, no se determina un nivel alto de alianzas estratégicas.

Uno de los requisitos que todo consultor o empresa consultora de cumplir es contar con el Registro Único de Proveedores (RUP) habilitado, para lo cual debe ingresar sus datos al portal del Sistema Nacional de Compras Públicas. Además deben acreditarse los cursos de formación y/o de capacitación. El contar con certificación o acreditación en temas específicos no es un requisito exigido para ejercer la consultoría, sin embargo se convierten en un factor determinante en el proceso de selección por parte de la empresa contratante. De la misma manera no es necesario que las empresas consultoras sean parte de asociaciones u organizaciones gremiales o empresariales.

Para muchos la contratación pública ha sido ampliamente aprovechada, pero ahora existen parámetros diferentes que buscan transparentar los procesos contractuales, no obstante existe un amplio vacío en la información sobre el acceso y procedimientos específicos para acceder a estos procesos. Se espera que a medida que el tiempo pase esto se regularice y los pasos en la consecución de la firma o adjudicación de un contrato sean menos engorrosos.

## **2.7.2 De las Entidades Contratantes Públicas**

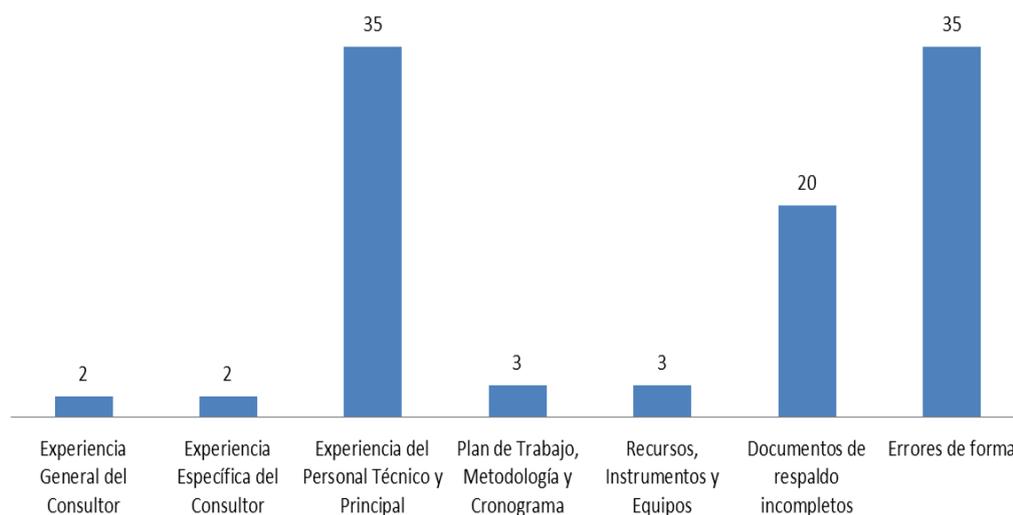
Todas las entidades públicas han iniciado un proceso de reestructuración, el cual consiste en la creación de una Unidad e Contratación, la cual está integrada por un equipo multidisciplinario que se encargan de revisar los parámetros tanto técnicos como financieros de los diferentes procesos que son elevados al portal.

Como se mencionó en el párrafo anterior, las unidades de contratación están en proceso de formación y funcionarios de diferentes especialidades están siendo constantemente capacitados en temas de contratación pública. La metodología está claramente definida, sin embargo como toda nueva norma hasta que se logre la apropiación e institucionalización, habrá de pasar todavía algún tiempo.

Los funcionarios encargados de estos procesos son muy sigilosos y en ocasiones establecen que el cumplimiento de los criterios de calificación se ajuste “textualmente” a lo establecido en los pliegos de cada proceso. Hasta cierto punto se ha observado manipulación de los términos de referencia para evitar inconsistencias con los requerimientos.

Uno de los puntos que preocupan a los encargados de las unidades de contratación es que los consultores no están familiarizados con el proceso y por eso se determinan falencias que van más allá de ser sólo de forma, pues se ha logrado determinar que las fallas ocurren en el orden presentado en el siguiente gráfico.

Gráfico 6: Porcentaje por tipo de error encontrados en los procesos de contratación



Fuente: Los autores

Existen niveles de respuesta del 90% a las invitaciones publicadas, ese 10% restantes se queda fuera del proceso, lo cual podría ser debido a que no se ha establecido el tiempo suficiente para la presentación de las propuestas, a lo cual se le suma el hecho de que para la mayoría de empresas son procedimientos nuevos.

Entre los errores de forma y los relacionados con la experiencia del personal técnico y principal suman el 70%, siendo esto para los responsables de las unidades de contratación “cuestión de tiempo”, que siempre hay errores que serán corregidos y mejorados con el tiempo. Cuando estos errores no son convalidados a tiempo se convierten en causales para declarar desierto el proceso.

Todos los representantes de las entidades contratantes que fueron entrevistadas, vieron estos procesos como un mecanismo de autogestión para la adquisición de equipos y otros suministros menores, como por ejemplo, si en el proyecto se requiere la compra de computadoras, cámaras fotográficas, equipos de posicionamiento satelital, etc., estos sean contemplados como compra de bienes entregables a la entidad contratante, lo cual podría ser establecido al

momento de la negociación de la propuesta económica previo a la firma del contrato de aceptación.

### **2.7.3 De las Entidades Contratantes Privadas**

Las empresas privadas de producción o de servicios se caracterizan por su especificidad, por esta razón para llevar a cabo procesos de reingeniería requieren la contratación de personal externo a no ser que se trate de empresas grandes las cuales cuentan con personal dedicado a estas actividades. No obstante y para la realización de estudios de impacto ambiental requieren de consultores externos según lo establecido en la Ley de Gestión Ambiental, en estos casos el consultor debe ser una persona que se haya acreditado como tal ante el Ministerio del Ambiente.

Los consultores contratados para la elaboración de estudios de impacto ambiental deben diseñar un Plan de Manejo Ambiental que en lo posterior se transforma en una herramienta objeto de auditoría de cumplimiento según lo haya determinado la autoridad de aplicación correspondiente.

En ocasiones los planes de manejo ambiental que diseñan los consultores consisten en medidas que son generalmente confundidas con acciones de responsabilidad social, es en este punto que resulta interesante el plantear la articulación de los planes de manejo ambiental de la empresa con los objetivos de responsabilidad social de la misma y estos a su vez con los planes de desarrollo locales, sería realmente interesante ya que de esta manera se podría evidenciar el grado en el que la empresa está contribuyendo con el desarrollo del área en la cual está interviniendo.

Los procesos de certificación se dan con mayor frecuencia en las empresas que tienen que cumplir con estándares internacionales ya que para poder comercializar su producto los requisitos de sus clientes se convierten en normas de cumplimiento, y esto es mayormente relacionado con los sistemas de gestión de la calidad, para lo cual las empresas capacitan a su personal para que se encarguen de estos temas, pero, hay que considerar que la oportunidad

se encuentra en los procesos de control de la gestión de los procesos. Las empresas por lo general tienen que certificarse con relación a las normas de calidad, ambiente y seguridad que es lo que actualmente se conoce como certificación en sistemas integrados.

## **2.8 CONCLUSIONES**

Toda empresa consultora que quiera brindar servicios a las empresas públicas debe encontrarse registrada y habilitada en el Sistema Nacional de Contratación Pública.

Los principales mecanismos para contratación con las empresas públicas son mediante invitación directa o por lista corta.

Existen empresas que han logrado posicionarse en el mercado y que requieren mucha atención, quizás como ejemplo a seguir o buscando acercamiento para trabajar de manera coordinada.

En la empresa privada es importante generar un posicionamiento en el mercado a través de la entrega de productos que satisfagan plenamente los requerimientos exigidos.

Todos los niveles de gobierno deben presentar sus planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, es un hecho que estos deberán ser objeto de modificaciones y posterior evaluación, y son precisamente los gobiernos parroquiales y los municipales los que necesitan mayor apoyo dado que no cuentan con la capacidad técnica necesaria para levantar estos procesos.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE PROJECCO**

En este capítulo se hace inicialmente una descripción general de la empresa, su trayectoria y perspectivas, involucrando aspectos relacionados con el ámbito operativo. Mediante un análisis FODA, se identifican los elementos más importantes de su realidad actual y de esa manera proponer las estrategias para plantear un modelo de gestión orientado a la mejora continua.

La caracterización de procesos se convierte en un punto clave en el presente estudio ya que permite la ubicación de la empresa en distintos modelos de gestión que se derivan de las categorías o Procedimientos de Contratación establecidos por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

### **3.1 ANTECEDENTES.**

PROJECCO - Proyectos y Construcciones, desde 1983 es una empresa unipersonal que goza de buena aceptación en el mercado nacional, su carpeta de productos incluyen la prestación de Servicios Profesionales en Consultoría de Arquitectura y Construcción principalmente. En su trayectoria ha desarrollado proyectos de vivienda, edificios públicos y sedes institucionales privadas, edificaciones para la educación, el comercio y la industria, proyectos en los que ha intervenido en la planificación, construcción y fiscalización, habiendo sido sus principales clientes inversionistas privados con encargos en el sector de vivienda y comercio de mediano tamaño.

A partir del año 2008, motivados por los nuevos procedimientos establecidos para la Contratación Pública, nuestra participación en proyectos de gran escala originados principalmente en el área de salud, ha experimentado un importante incremento en lo relacionado al nivel de responsabilidades y en consecuencia el nivel de facturación anual, en la actualidad PROJECCO es reconocida como una empresa de Consultoría (Consultor Individual con equipo de trabajo) registrada y acreditada por el INCOP con capacidad operativa y con resultados positivos en sus intervenciones como equipo de Fiscalización y Planificación, razón por la que permanentemente es invitada a participar en los procesos de contratación publicados en el Portal de Compras Públicas por las instituciones del estado, al tiempo que contamos con una cartera de potenciales clientes privados con quienes se estima un aumento creciente en la demanda de sus servicios.

Paralelamente mantiene la infraestructura y equipamiento necesario y suficiente, para la fabricación bajo pedido de mobiliario institucional, de oficina y hogar; y metalmecánica liviana como líneas complementarias y de apoyo a la ejecución de sus proyectos, pues de la experiencia alcanzada en la ejecución de obras, nuestros clientes nos han requerido ser atendidos también en el tema de equipamiento frente a las poco satisfactorias experiencias que han tenido con subcontratistas o terceros no dependientes de la empresa, éste requerimiento y su volumen ha justificado la línea de producción ya descrita.

De lo anterior se desprende la existencia de un campo de oportunidades significativa que no ha sido debidamente cubierta y atendida en razón de la estructura organizativa que establece auto limitaciones como se verá más adelante.

### 3.2 ANALISIS DE LA EMPRESA.

Para realizar la caracterización de PROJECCO se ha empleado la herramienta metodológica de la matriz FODA, misma que permite identificar los elementos más importantes de su realidad actual.

Tabla 7.- Análisis FODA de la Empresa Consultora PROJECCO.

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento multidisciplinario adecuado para el giro del negocio.</li> <li>2. Experiencia profesional.</li> <li>3. Disponibilidad de capacidad operativa mediante la formación de equipos de trabajo</li> <li>4. Se encuentra registrada en el Sistema Nacional de Compras Públicas</li> <li>5. Cumplimiento de requisitos legales.</li> <li>6. Prestación de servicios eficaz y oportuno, con valor agregado mediante asesorías en temas adicionales no contratados de interés de los clientes.</li> <li>7. Las buenas relaciones que mantiene con funcionarios de las entidades públicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creciente demanda de servicios debido a los planes de inversión de las empresas públicas y privadas.</li> <li>2. Vigencia de la legislación nacional con relación a la contratación pública.</li> <li>3. Se incorpora una nueva generación de profesionales.</li> </ol>
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación en el mercado de la consultoría poco conocida</li> <li>2. No posee ningún estudio o análisis para diagnosticar su situación.</li> <li>3. No tiene un direccionamiento estratégico definido</li> <li>4. No existe control y seguimiento de los procesos que realiza</li> <li>5. No cuenta con personal permanente de apoyo administrativo</li> <li>6. En caso de ausencia del titular, no existe quien mantenga los compromisos adquiridos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proliferación de empresas que ofrecen el servicio a bajo costo y calidad.</li> <li>2. Competencia desleal de personas naturales.</li> <li>3. Manipulación de los mecanismos de Contratación Pública.</li> <li>4. Inestabilidad del sistema financiero.</li> </ol>

Fuente: Los autores

PROJECCO posee la experiencia necesaria para desarrollar de excelente manera los servicios que ofrece en su amplia y especializada cartera, también cuenta con los recursos físicos y tecnológicos necesarios para lograrlo, mantiene una estrecha vinculación con los clientes a quienes escucha y apoya en sus necesidades, convirtiendo a la empresa en un soporte altamente valorado.

Los procesos que se manejan por parte de la empresa, no se encuentran totalmente identificados, sin embargo están presentes en la metodología de trabajo aplicada y que requiere sean debidamente documentados. Una vez que se hayan definido sus procesos y procedimientos, estos le servirán de línea de base para su expansión.

Posee experiencia y credibilidad que le representan oportunidades para captar un mayor número de clientes, establecer alianzas estratégicas y posicionarse mejor en el mercado.

La actualización de los conocimientos del personal fundador y la incorporación de nuevas generaciones de profesionales al componente directivo son la manifestación de la real intencionalidad de mejorar los estándares de calidad con que realiza la prestación de sus servicios, que incluyen la obtención de certificaciones ISO, aspecto que le ofrece la posibilidad de ser una empresa altamente competitiva y que brinde las garantías de satisfacción esperadas.

Las conclusiones anteriores nos determinan la necesidad urgente de la transformación de PROJECCO en una empresa con personería jurídica, que le garantice una participación sostenida en el tiempo y en el mercado, con capacidad de contratación ilimitada y que alcance el objetivo de servicio en el que se ha inspirado.

### **3.3 ANÁLISIS DEL MERCADO.**

La ubicación competitiva de los Servicios de PROJECCO, frente al mercado en general exige la realización del análisis indispensable de la estructura del sector en términos de identificar el comportamiento de los competidores. Es evidente que nos enfrentamos a empresas que tienen varios años de trayectoria en el mercado, sin embargo, y al disponer de una apreciable cartera de clientes los niveles de riesgo son

manejables y el marco de oportunidades solamente dependen del trabajo de gestión que desarrollemos, para esquematizar la realidad del mercado emplearemos la Cadena de Valor de Porter.

### 3.4 ESTRUCTURA DEL SECTOR. 83111 servicios de consultoría en gestión general

Gráfico 7.-Diagrama de Porter de PROJECCO.

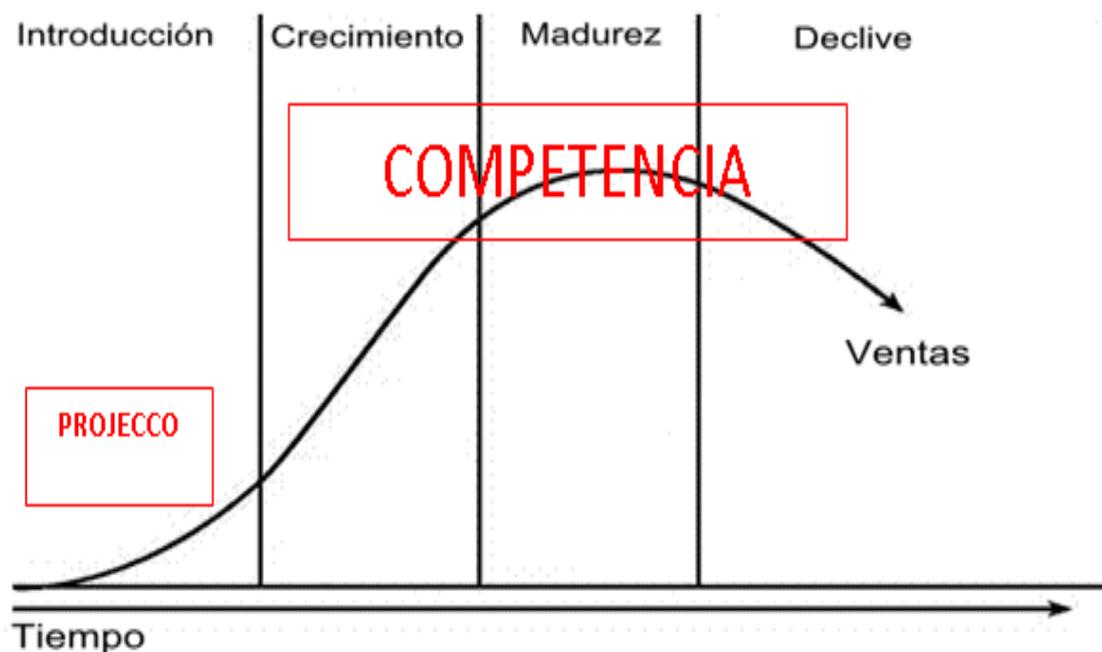
	<p><b>COMPETENCIA POTENCIAL:</b></p> <p><b>INCOP.</b>          6540 PROVEEDORES REGISTRADOS          4815 CONSULTORES INDIVIDUALES          1725 CIAS CONSULTORAS  <b>CÁMARA ECUATORIANA DE CONSULTORÍA</b>          6247 CONSULTORES INDIVIDUALES          448 CÍAS CONSULTORAS NACIONALES          OTRAS EMPRESAS CON SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA QUE VEAN TAMBIÉN UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO DIVERSIFICANDO SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.</p>	
<p><b>PROVEEDORES:</b></p> <p>CONSULTORES INDIVIDUALES LIMITADA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN.</p> <p>COMPAÑIAS CONSULTORAS. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FINANCIERA SUFICIENTES, REPRESENTAN MAYOR CAPACIDAD DE NEGOCIACION</p>	<p><b>COMPETENCIA DEL SECTOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAMINOSCA-S.A.</li> <li>• FVL CONSULTORES</li> <li>• ABRUS</li> <li>• ADVANCED CONSTRUCTION CONCEPTS</li> <li>• PLANIDEA CIA. LTDA.</li> <li>• HOSPIPLAN</li> <li>• HOSPITALARIA</li> <li>• SAMBITO</li> <li>• TERRANOVA</li> <li>• TERRAMBIENTE CONSULTORES</li> <li>• ARCO CONSULTORES</li> </ul>	<p><b>CLIENTES:</b></p> <p>GOBIERNO NACIONAL Y ENTIDADES DEL ESTADO QUE INTERVIENEN EN CALIDAD DE CONTRATANTES.</p> <p>ESTABLECEN LOS PLIEGOS Y TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS Y SU CONTRATACION</p>
	<p><b>CONSULTORES INTERNACIONALES</b></p> <p>NO CONSTITUYEN UNA AMENAZA PARA LOS PROVEEDORES NACIONALES POR EFECTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS PROPIOS DE LA LEY.</p> <p>SU PARTICIPACIÓN SE PRODUCE CUANDO NO EXISTAN PROVEEDORES NACIONALES</p>	

Fuente: Los autores

Debe considerarse que las empresas mencionadas en el diagrama anterior, han sido identificadas particularmente por constituir referentes empresariales que se encuentran en actividad y que son identificables en el mercado, sin embargo sus estructuras organizativas han sido transferidas a personas que reconocen en el negocio una oportunidad pero que no mantienen la visión e ideales de sus fundadores.

La propuesta de PROJECCO se orienta a la conformación de la persona jurídica base, constituida por un equipo multidisciplinarios con capacidad de dirección y gestión administrativa , y al reclutamiento de profesionales y especialistas para la conformación de los equipos técnicos requeridos por cada uno de los procesos de contratación o proyectos que nos sean encargados. El crecimiento y consolidación de la empresa a ritmo sostenido y prudente, permitirá alcanzar los niveles que sean coherentes con la capacidad administrativa y operativa resultante en el tiempo, la duración de la empresa se la propone para 50 años conforme se establece en los estatutos. Lo manifestado puede apreciarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 8.- Ubicación de PROJECCO en la curva de ciclo de vida del producto



Fuente: Los Autores

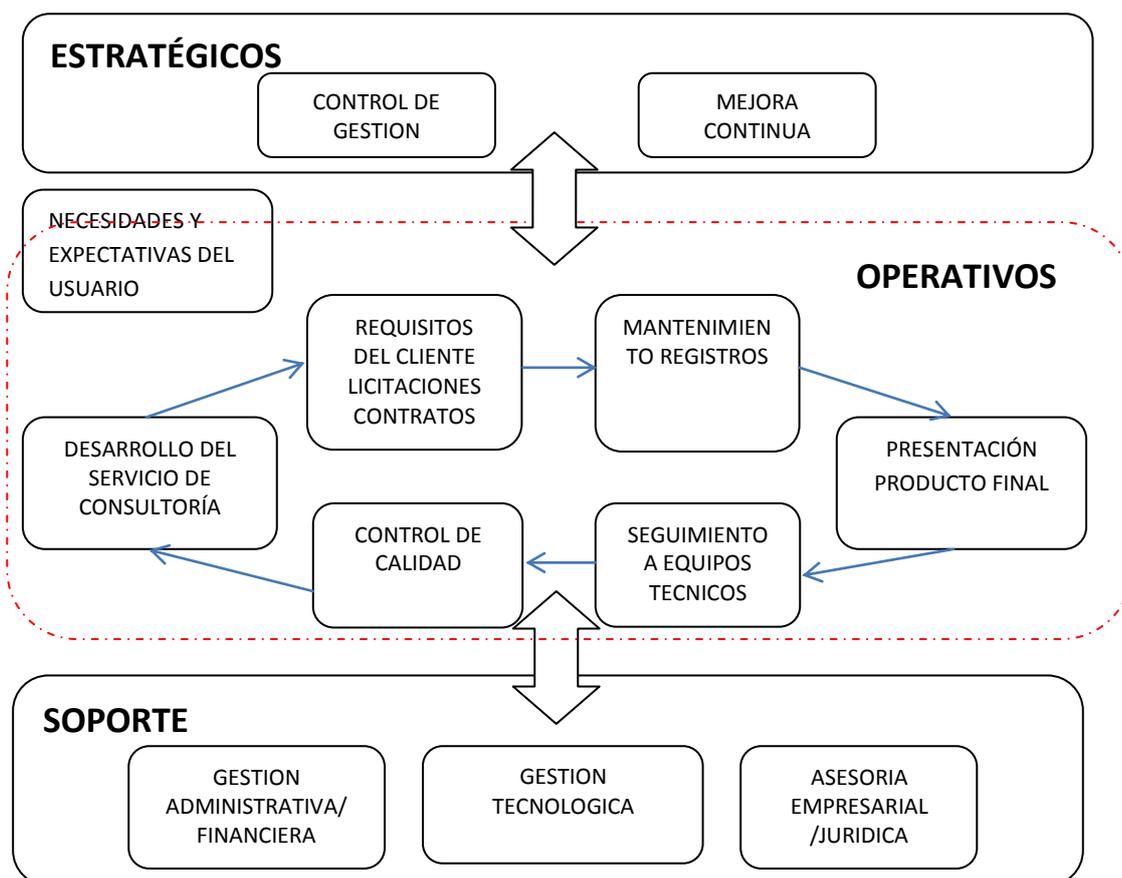
### 3.5 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Para el levantamiento de esta información se procedió a la revisión de documentos que reposan en los archivos de la empresa PROJECCO, y mediante la información obtenida en las entrevistas realizadas a su gerente propietario Arq. Fausto Chávez Paula. Como ya se ha mencionado anteriormente, se trata de una empresa unipersonal que se ha venido desempeñando “de la mejor manera posible” y a pesar de no contar con una estructura orgánico funcional diversa, se identifican áreas de trabajo, las cuales al analizarlas a la luz de los procesos se los puede clasificar en:

Estratégicos: Control de Gestión, y Mejora Continua

- Operativos: Requisitos del cliente, licitaciones, contratos; Desarrollo del Servicio de Consultoría; Seguimiento a equipos técnicos; Control de Calidad; Mantenimiento de Registros, Preparación del Producto Final.
- Soporte: Gestión Administrativa y Financiera, Gestión Tecnológica y Talento Humano, Asesoría Empresarial y Jurídica.

Gráfico 9.- Mapa de Procesos de PROJECCO



Fuente: Los autores

## 3.6 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Es necesario se definan los criterios y aspectos relevantes que permiten justificar la determinación de un proceso dentro de la estructura funcional de la empresa, por ello seguidamente se hace referencia a cada uno de ellos.

### 3.6.1 Procesos Estratégicos

**Control de gestión:** El Control de Gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones<sup>5</sup>. PROJECCO mantiene el control de su gestión de manera no sistematizada, ello si bien no ha sido un impedimento para el desarrollo de sus actividades si ha constituido una limitante para el incremento del volumen de contratación y en consecuencia de la facturación.

**Mejora continua:** El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo<sup>18</sup>. En PROJECCO, se ha considerado la actualización como una prioridad que le ha permitido desarrollar la prestación de sus servicios con conocimiento de técnicas y métodos modernos incorporándolos a sus proyectos razón por la cual se ha mantenido en el mercado.

### 3.6.2 Procesos Operativos

**Requisitos del cliente, licitaciones y contratos:** La norma ISO 9001:2008 en su cláusula 5.2 Enfoque al Cliente<sup>19</sup>, lo considera como el principal objetivo a ser atendido por la empresa, ha sido priorizado durante la preparación de los

---

<sup>18</sup>La Mejora Continua, una necesidad de estos tiempos – Monografías ...[www.monografias.com](http://www.monografias.com) Administración y Finanzas.

<sup>19</sup>Norma ISO 9001:2008

documentos y cumplimiento de los pliegos exigidos para la contratación de sus servicios, los resultados alcanzados se manifiestan en la participación en el mercado durante los 28 años de labor.

**Desarrollo del servicio de consultoría:** La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas (7.5.1) Norma ISO 9001:2008, En el desarrollo de la prestación de los servicios la empresa a mantenido especial cuidado en la elaboración de productos que cumplan las características previamente establecidas.

**Seguimiento a equipos técnicos:** La reducción del riesgo de errores en el producto final, es el objetivo fundamental de este proceso, por lo tanto la coordinación o dirección del proyecto ha mantenido continuas reuniones con los involucrados para definir de manera previa procedimientos de trabajo que contribuyan a la obtención del producto deseado.

**Control de calidad:** considerado como el proceso que brinda las garantías del cumplimiento de los requerimientos del cliente, ha sido observado de manera particular por la empresa, habiendo recibido un reducido número de observaciones en su trayectoria de trabajo.

**Mantenimiento de registros:** Si bien constituyen la evidencia de los diferentes eventos que se han sucedido en la prestación de los servicios, la empresa no ha documentado la totalidad de sus intervenciones sin embargo se respalda en las manifestaciones de satisfacción personal y las buenas relaciones que mantiene con quienes fueran en su momento sus clientes.

**Presentación producto final:** a excepción de los servicios de construcción la prestación de los servicios de PROJECCO son productos intelectuales plasmados en planos y/o informes técnicos que sirven de base para la concreción material o para la toma de decisiones por parte de nuestros clientes, al respecto la empresa mantiene sistemas y métodos de presentación que facilitan la comprensión clara, rápida y didáctica de los resultados o productos solicitados.

### **3.6.3 Procesos de Soporte**

La realidad de PROJECCO en su desenvolvimiento como empresa unipersonal, se caracteriza por la realización de los procedimientos administrativos y financieros mediante la prestación de servicios puntuales para tareas contables, de asesoría tecnológica o jurídica, es decir no mantiene una plantilla de personal permanente, por lo tanto su caracterización corresponde a los procedimientos que emplean cada uno de los prestadores de los servicios de:

- Gestión administrativa/ financiera:
- Gestión tecnológica:
- Asesoría empresarial / jurídica:

### **3.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS**

La identificación de los elementos críticos, constituye el punto de partida para que la empresa proponga la implementación de las acciones necesarias que se transformen en factores positivos para su propio desempeño, la identificación de los elementos críticos se lo diagrama en el árbol de problemas, se utilizó la técnica participativa conocida como Brainstorming<sup>20</sup>, esta fase de la investigación consistió en la conformación de un grupo de trabajo, compuesto por un moderador, un secretario y participantes, quienes durante una sesión de trabajo se dedicaron descubrir hechos, para lo cual fueron previamente informados, hay que destacar que se realizó convocatoria a personas que han colaborado con PROJECCO en algún proyecto, pues como ya se ha mencionado, se trata de una empresa unipersonal, así que los insumos obtenidos siempre reflejaron percepciones externas, en todo caso y como se trata de la generación de un modelo de gestión para empresas consultoras el planteamiento del problema se determina como un tema común, sin embargo iniciada la sesión se procedió a delimitar, precisar y clarificar el problema, determinando que para PROJECCO el principal obstáculo es no contar con un modelo de gestión adecuado que brinde un rumbo con enfoque estratégico para su accionar.

---

20 Técnica denominada como “Tormenta de Ideas” o “Lluvia de Ideas”. Técnica Creativa desarrollada en 1941, por Alex F. Osborn, (1888-1966).

En una segunda fase en la misma sesión se procedió a la producción de ideas, que es la tormenta de ideas propiamente dicha, para lo cual se aplicaron principios y supuestos teóricos, se identificaron aspectos como el reconocimiento de PROJECCO y su posicionamiento y participación en el mercado, pérdidas de oportunidades de contratación y la necesidad de la conformación de alianzas estratégicas, aunque este último, se podría considerar como una solución, se lo había planteado como un problema el hecho de que no existen alianzas estratégicas.

Los insumos fueron analizados con fecha posterior, ya únicamente con los autores del presente estudio, para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

Se elaboró una lista con todas las ideas vertidas por los participantes en la reunión, marcando las que resultaron interesantes y se priorizaron aquellas que manifestaban criterios de la realidad actual de la empresa, y se las plantearon a modo de propuestas para la solución inmediata de situaciones tales como:

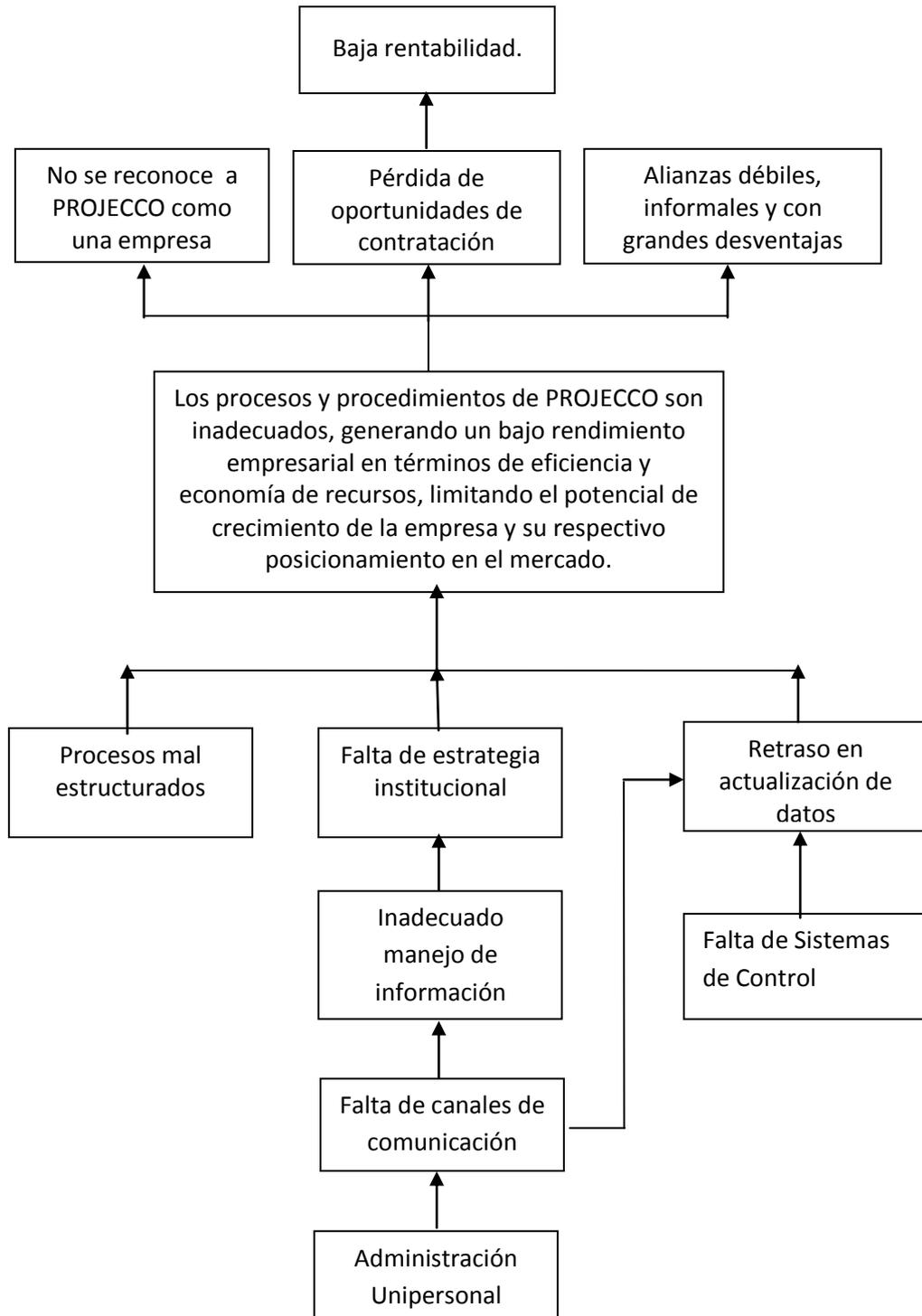
- Participación en el mercado de la consultoría poco conocida; Desde el punto de vista de la empresa, el mercado es un ámbito donde hay que conquistar un espacio para "colocar" los productos o servicios. En el mercado tiene lugar la concurrencia de las diferentes empresas que compiten en la comercialización de productos o servicios de similares características. Dado que el consumidor puede satisfacer sus necesidades con los productos o servicios que le ofrecen diferentes empresas, se establece una competencia entre ellas para atraer su atención.<sup>21</sup> PROJECCO, no ha realizado un trabajo planificado para vender su imagen más allá de mantener buenas relaciones con sus posibles clientes, realizar acercamientos con directivos de empresas y hacer uso de la influencia de su círculo social.

Lo anterior tiene como consecuencia lógica los bajos niveles de rentabilidad que pueden alcanzarse como producto de su baja participación en el mercado

---

<sup>21</sup> La participación en el mercado, 2010 / 01,  
<http://www.marketingempresarial.org/2010/01/la-participacion-en-el-mercado.html>

Grafico 10.- Diagrama de Puntos Críticos de PROJECCO



Fuente: Los autores

- No se reconoce a PROJECCO como una empresa. Durante todo el tiempo en que se han desarrollado las actividades de la empresa 28 años, el uso del nombre comercial no ha sido identificado plenamente por los clientes o contratantes, es el nombre personal de su representante el que si es reconocido en el mercado de los servicios profesionales.
- Pérdida de oportunidades de contratación. Es una característica propia del mercado el dar preferencia a empresas con personería jurídica para la contratación de los servicios de consultoría bajo la falsa creencia de que un consultor individual no dispone de los recursos y organización suficientes que garanticen su intervención, por lo tanto ha debido realizarse un trabajo de acercamiento con funcionarios con poder de decisión que han permitido participar y formalizar contrataciones que le han permitido mantenerse en actividad. Varias de estas contrataciones han debido realizarse mediante alianzas débiles, circunstanciales, informales y desventajosas con otros profesionales en cuya participación no se han alcanzado los niveles de calidad deseados.
- No se ha definido un rumbo con enfoque estratégico. No posee ningún estudio o análisis para diagnosticar su situación, estas conclusiones deben inducir a la reflexión primero y a la acción después. Acción que se plasmará en otras fases y etapas posteriores del Plan de Marketing<sup>22</sup>. Los diagnósticos realizados no han sido otra cosa que percepciones del empresario frente a la realidad de su desempeño comercial, los niveles de actividad y satisfacción no han estado necesariamente planificados.
- No tiene un direccionamiento estratégico definido: La Dirección Estratégica se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio. La Dirección Estratégica se pone de manifiesto como un sistema de management, en cuanto a proceso cubre todas las funciones básicas de éste a través de dos grandes fases

---

<sup>22</sup> Javier Sastre Martín, Análisis y diagnóstico de situación, [www.sastre-asociados.com/doc/es-2.-1--fase-plan-mktg.pdf](http://www.sastre-asociados.com/doc/es-2.-1--fase-plan-mktg.pdf)

interrelacionadas: la formulación de estrategias, y su implementación y control<sup>23</sup>.

- Diversificación de las líneas de negocio. El desarrollo de las actividades empresariales se lo ha realizado orientado por metas de corto plazo y circunstanciales como producto de la ausencia de una estructura empresarial concreta, formal y sólida, de allí la necesidad que tiene PROJECCO de su transformación inmediata, que le permita explotar sus fortalezas y mejorar su desempeño e imagen empresarial.
- No existe control y seguimiento de los procesos que realiza: Un control adecuado de los procesos de servicio al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como garantizar un mayor número de clientes. El servicio al cliente, es la parte en donde el consumidor puede hacerse una idea personal de la calidad de la empresa. Cualquier empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.<sup>24</sup>, en PROJECCO esta tarea ha sido realizada sin ceñirse a metodologías definidas que permitan mantener registros de su realización, sin embargo puede asegurarse que ha sido un tema de permanente preocupación.
- Administración unipersonal. No cuenta con personal permanente de apoyo administrativo: Los miembros del personal auxiliar de apoyo administrativo tienen un papel importante en muchas empresas, proporcionando el apoyo administrativo y de oficina.<sup>25</sup> Por ser una empresa de carácter unipersonal, las

---

<sup>23</sup> Francisco Simpson Chávez, Estrategia y dirección estratégica, 01 / 2002, [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/.../30/direstui.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/.../30/direstui.htm)

<sup>24</sup> Alejandro Jáuregui G, Satisfacción y servicio al cliente, 08 / 2001, [www.gestiopolis.com/canales/.../controlserviciocliente.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/.../controlserviciocliente.htm)

<sup>25</sup> Sosa Cuecuecha, ¿Cuáles son los diferentes tipos de apoyo administrativo?2010-05-23, <http://lular.es/a/negocio/2010/05/Cuales-son-los-diferentes-tipos-de-apoyo-administrativo-Assistant.html>,

actividades cotidianas y de soporte representan una carga de trabajo delegable que impide la dedicación a tareas de toma de decisiones como ejemplo.

- En caso de ausencia del titular, no existe quien mantenga los compromisos adquiridos: No hay delegación de responsabilidades, por ésta razón ha debido limitarse a realizar contrataciones directas, enmarcadas en el primer nivel de las categorías u opciones establecidas en la Ley de Contratación Pública, este nivel no propone exigencias mayores en la estructura organizacional de la empresa.

### **3.8 CONCLUSIONES**

La empresa a pesar de sus características organizacionales, posee los elementos suficientes y necesarios para optar por un cambio radical en su modus operandi, esto es, existen las condiciones apropiadas para su transformación en persona jurídica, su estabilidad operacional recibiría un impulso importante en razón de que cumplirá con los requisitos que el mercado de la consultoría exigen como garantía de capacidad y solvencia técnica al momento de elegir a un proveedor para adjudicar un contrato.

Un elemento importante que debe ser aprovechado por la empresa es su alto nivel de confiabilidad, los resultados y la satisfacción que han alcanzado los clientes en cada contratación realizada, es evidente que la aceptación de la que es objeto abren un importante espacio de oportunidades, al tiempo que será reconocida formalmente su existencia y participación, lo cual se ha fomentado precisamente por el Know-how respecto a los aspectos operativos, legales y de mercado.

La capacidad de respuesta de PROJECCO para ejecutar los trabajos contratados, mediante de conformación de equipos profesionales y la fidelidad del talento humano asociado es una fortaleza, al tiempo que constituye una oportunidad y motivo de satisfacción para los profesionales participantes en los equipos de trabajo.

Por lo anterior, se desprende que el futuro de PROJECCO es su estructura e imagen empresarial jurídicamente constituida, razón por la cual en adelante se desarrolla la propuesta del modelo de gestión que implementará la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA CONSULTORA PROJECCO**

En el presente capítulo se establecen los lineamientos específicos para el desarrollo de una propuesta de gestión de calidad para la empresa consultora PROJECCO, considerando tanto el contexto interno como el externo. Los mismos que ya fueron analizados en los capítulos anteriores.

La información de primera mano expuesta en este capítulo ha sido proporcionada por personas que han mantenido alguna relación con PROJECCO, y que por lo tanto conocen de su funcionamiento, de igual manera el análisis comparativo con casos publicados o conocidos en el medio por corresponder a empresas en actividad y que se constituyen de alguna manera en referentes y, los criterios emitidos por funcionarios de empresas públicas que actúan como contratantes de servicios de Consultoría, han generado parámetros para establecer procedimientos de trabajo y actuación para empresas consultoras, razón esta que nos motiva a recuperarlas, analizarlas y mejorarlas en procura de su aplicación al interior de PROJECCO, al tiempo que el empleo de la normativa establecida como requisitos en ISO 9001:2008 configuran el escenario recomendable para en función del cual se proponen las políticas y estrategias para la empresa.

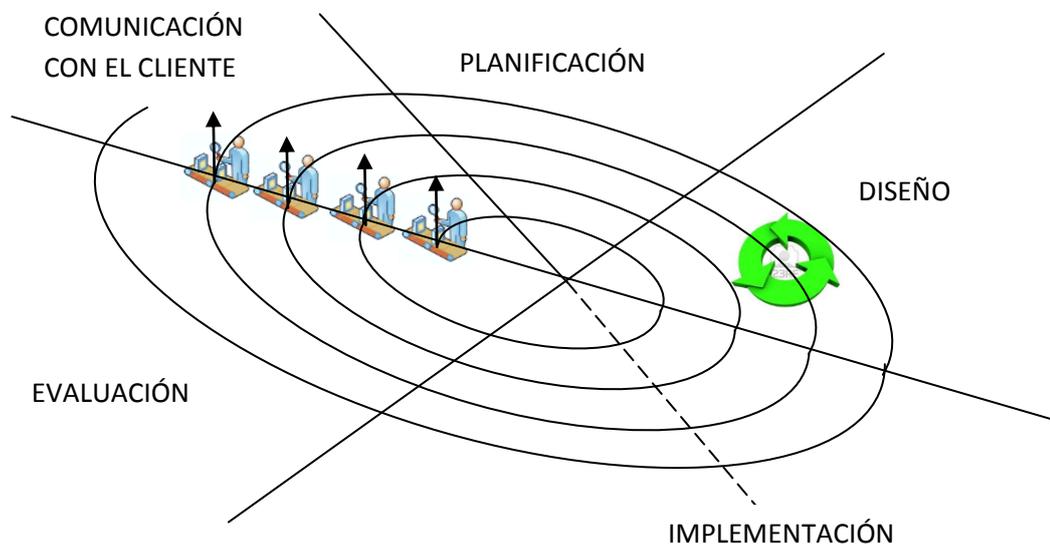
La Empresa Consultora PROJECCO a través del presente modelo de gestión no pretende la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad estrictamente apegado a la Norma ISO 9001:2008, sino determinar los parámetros para hacer que su intervención en el mercado logre un posicionamiento deseado, el cual se lo ha establecido en base a objetivos que han resultado del análisis factores tanto internos como externos.

Partiendo de las hipótesis:

- Mediante la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 como instrumento de gestión, se contribuye a que PROJECCO, defina su modelo de administración y consolide su efectivo desempeño en el mercado.
- La condición de PROJECCO como empresa unipersonal es una limitante en el crecimiento en el monto de sus operaciones, las cuales se verán mejoradas con el diseño e implementación de una metodología de realización de los servicios de forma eficaz.

Y una vez que ya se han analizado tanto la situación actual de las empresas consultoras en el país, así como también las repercusiones que tienen las normativas legales vigentes, se presenta el esquema del Sistema de Gestión de Calidad de PROJECCO.

Grafico 11.- Modelo de la Propuesta de Gestión de PROJECCO



Fuente: Los autores

## **4.1 PLANIFICACIÓN**

### **4.1.1 Objetivos de calidad de la Empresa Consultora PROJECCO.**

1. No exceder del 5% de reclamos, por incumplimiento en los requisitos del servicio.
2. Cumplir con las fechas de término de los proyectos en un 90% de los cierres.
3. Cumplir con el 80% mínimo del resultado ofertado en un contrato acordado con el cliente y cumplir por lo menos en el 90% de los casos.
4. Cumplir con los acuerdos determinados por el cliente en los programas subcontratados por el cliente.

### **4.1.2 Política de calidad de la Empresa Consultora PROJECCO**

La presente declaración compromete a PROJECCO al aseguramiento de la calidad en el desarrollo y cumplimiento de los encargos recibidos de nuestros clientes de los sectores público y privado quienes han de encontrar en nuestros productos la satisfacción total a sus requerimientos. Consideramos esta política como parte integral de los negocios de la empresa; prioritaria para el nivel directivo y de indispensable conocimiento, comprensión y cumplimiento de todos los niveles de la organización.

### **4.1.3 Matriz estratégica de la Empresa Consultora PROJECCO**

#### **Definición del negocio:**

Somos una empresa ecuatoriana, especializada en la prestación de Servicios de CONSULTORIA Y GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS, para los sectores público y privado. Nuestro campo de actividad incluye: Gestión Estratégica de Gobiernos Locales y Regionales, Gestión Empresarial y Potenciación de PYMES, Planificación, Diseño, Construcción, Evaluación y Fiscalización de Proyectos de Infraestructura Física, Valoración Inmobiliaria; desarrollados con observancia y cumplimiento de normas y sistemas internacionales de calidad, ambiente, seguridad, y salud ocupacional.

**Misión:**

Apoyar a nuestros clientes con servicios de consultoría de gestión integral, fortaleciendo ideas, asociando recursos, materializando proyectos para beneficio común.

**Visión:**

En el año 2014 seremos reconocidos como empresa líder en Gestión Integral de Proyectos, respaldados por la Certificación ISO 9001 en su versión más reciente.

**Valores:**

- Transparencia
- Honestidad
- Servicio
- Eficiencia
- Responsabilidad social

**Ventaja Competitiva.**

El *Know-how*, que se ha acumulado respecto de los ambientes legales, operativo, y de mercado, en el que se gestionan los proyectos, tanto del sector público como privado. La disponibilidad de soluciones eficaces e inmediatas a corto plazo es la ventaja competitiva de PROJECCO. Esta ventaja competitiva es producto del análisis estratégico realizado anteriormente. Se lo menciona anterior como conclusión del análisis

**Principios**

- Cumplir con los requisitos legales, contractuales y de acuerdo mutuo establecidos con los clientes y nuestros empleados.

- Mantener y mejorar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008, que asegure el cumplimiento de ésta política mediante el enfoque de procesos y mejora continua.
- Cumplir con los objetivos establecidos para cada proyecto de consultoría con los mayores estándares de calidad, cumplimiento de plazos y optimización de los recursos.
- Promover la calidad de vida del talento humano de la empresa, propiciando el ambiente de trabajo satisfactorio.
- Asegurar la competencia del talento humano para el cumplimiento de sus responsabilidades mediante la capacitación integral continua.
- Seleccionar, evaluar y capacitar a nuestros proveedores para el cumplimiento del sistema de calidad.

**Líneas Estratégicas:**

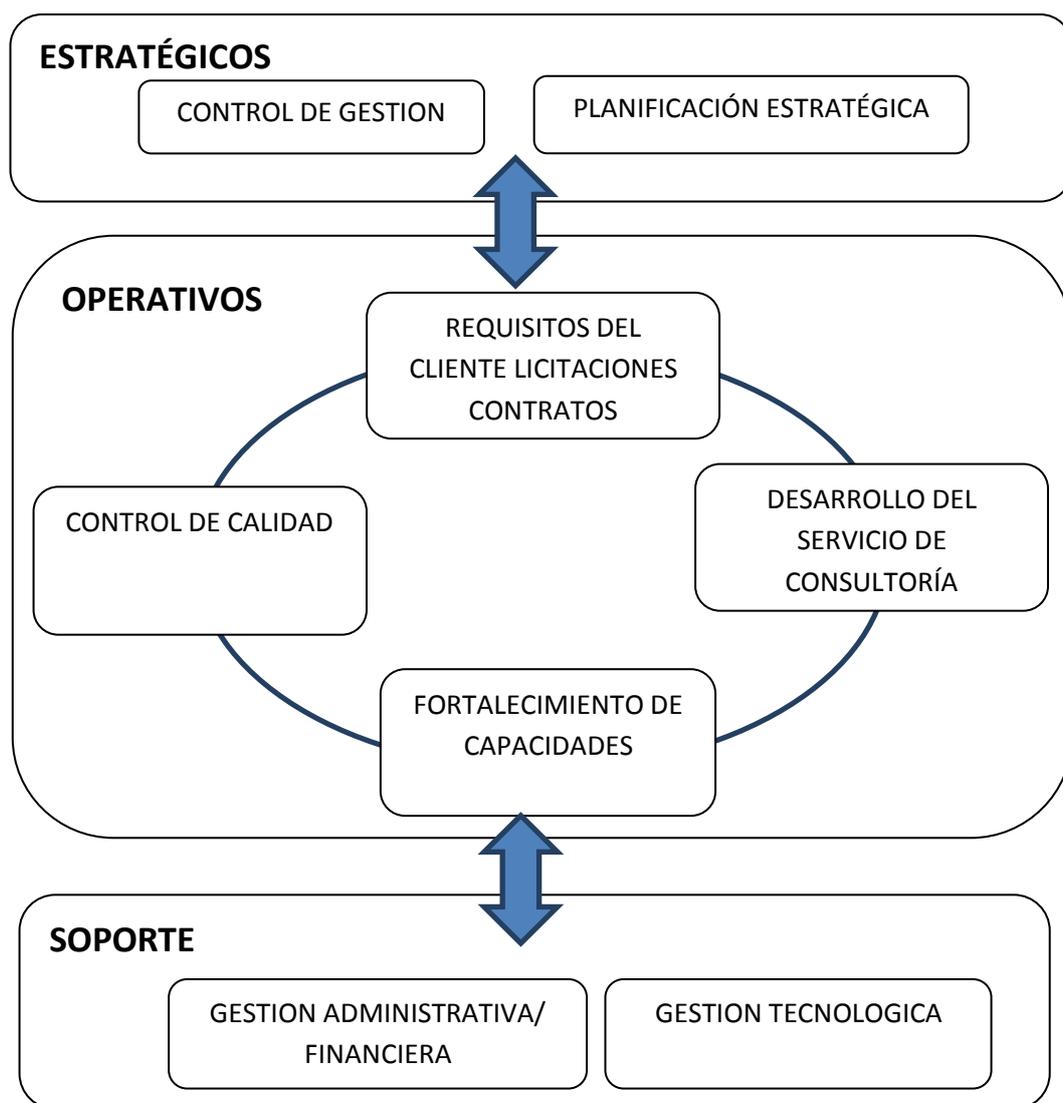
- Diseñar, implementar y evaluar planes de formación capacidades para el personal de PROJECCO.
- Diseñar, implementar y evaluar un programa de marketing orientado al posicionamiento de PROJECCO.
- Diseñar, implementar y evaluar una propuesta para el control de calidad orientado a la comunicación con el cliente para la mejora de los procesos internos de PROJECCO.

**4.2 DISEÑO DE PROCESOS EN LA EMPRESA CONSULTORA PROJECCO.**

En función del análisis realizado en el Capítulo II, relacionado con la identificación de los puntos críticos, se plantea que para el funcionamiento óptimo de PROJECCO se debería dar prioridad a los siguientes procesos operativos:

- Desarrollo del Servicio de Consultoría
- Requisitos del Cliente
- Fortalecimiento de Capacidades
- Control de Calidad

Grafico 12.- Propuesta del Mapa de procesos de PROJECCO



Fuente: Los autores

A partir de la evaluación del comportamiento inicial de la empresa en la realización de sus procesos identificados en el apartado 3.5 de este trabajo, se determina que la necesidad de una simplificación de los mismos es indispensable con el propósito que le aporten dinámica a la gestión y eleven los niveles de eficiencia en el desempeño de PROJECCO para sintonizar su funcionamiento con las exigencias y tendencias del mercado de los servicios.

En tal sentido, los Procesos Estratégicos aportan con la orientación para el desempeño de la empresa, estableciendo los lineamientos específicos relacionados con la política y las estrategias a ser implementadas para definir la estructura

orgánico funcional recomendable, de la misma manera que el Control de Gestión provee de los mecanismos para la mejora continua de los procedimientos aplicados en la ejecución de los procesos internos retroalimentados por los resultados que nos brinde la trazabilidad aplicada a los servicios de consultoría, eliminando los procesos largos y repetitivos.

La identificación clara y concreta de los Requisitos Técnico Legales aplicables a las actividades de consultoría sumados a los establecidos de manera específica como Requisitos del Cliente, concentraran y optimizarán la asignación de recursos al tiempo que establecerán el escenario real en que ha de prestarse el servicio, el resultado será evidente en la calidad de productos que se entreguen en cada contratación, puesto que todas las operaciones que la empresa realice estarán sometidas al Control de Calidad que las garantice.

Participación muy importante dentro de la realización de los procesos de PROJECCO constituye el Fortalecimiento de Capacidades tanto en el campo logístico e instalaciones, cuanto en el Talento Humano participante en la prestación de los servicios. El conocimiento cabal de la política empresarial y la actualización técnica en cada una de las especialidades serán el soporte y la fortaleza para el Desarrollo del Servicio de Consultoría en cada una de las disciplinas que componen su cartera, cumpliendo su política, objetivos y metas y finalmente sea reconocida en el medio como una empresa de alto desempeño.

La transformación sustancial de PROJECCO a evidenciarse mediante el cambio de su status jurídico, se respalda en los Procesos de Soporte que realizados con la dinámica de la Gestión Administrativa Financiera y Tecnológica, organizada eficientemente, permitirá el desarrollo de contrataciones de mayor alcance en volúmenes de inversión y complejidad tecnológica, es decir, la aplicación de los procesos empresariales así definidos en el Grafico 12., y el cumplimiento de los procedimientos a ellos vinculados, constituyen la base de la nueva empresa y su éxito.

### **3.3 IMPLEMENTACIÓN.**

Con el afán de asegurar que los procesos operativos contribuyan con su finalidad de facilitar la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y la estrategia, se ha diseñado un sistema de monitoreo que consiste en la documentación expresa de cada uno de los procesos operativos.

El sistema considera los siguientes aspectos:

- a. Diagramación del proceso, básicamente define las actividades a realizarse y sus actores; estableciendo el procedimiento específico a aplicarse, contempla un punto de partida, sub actividades, controles y producto final. Su objetivo es estandarizar la metodología de trabajo en cada uno de los procesos mediante la utilización de los formatos por parte de los responsables de cada una de las actividades.
- b. Documentación del proceso, en esta etapa se define el objetivo específico del proceso, su alcance, proveedores y clientes, así mismo contempla las entradas y salidas del proceso. Se fundamenta en el ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Para la fase de verificación se evalúan las variables a controlar y los indicadores, mientras que para la fase de verificación se determinan las causas de los productos no conformes para establecer las acciones preventivas y/o correctivas.
- c. Seguimiento y medición – resultados del proceso, en esta etapa se definen los métodos para la evaluación, también se plantea el resultado esperado en función del objetivo del proceso.
- d. Mejora de los procesos – en base a la medición, en esta etapa se identifican los desvíos en el proceso, se investigan sus causas, posteriormente se definen las acciones preventivas y/o correctivas, para lo cual se establecen los objetivos con metas a alcanzar dentro del proceso de mejora.

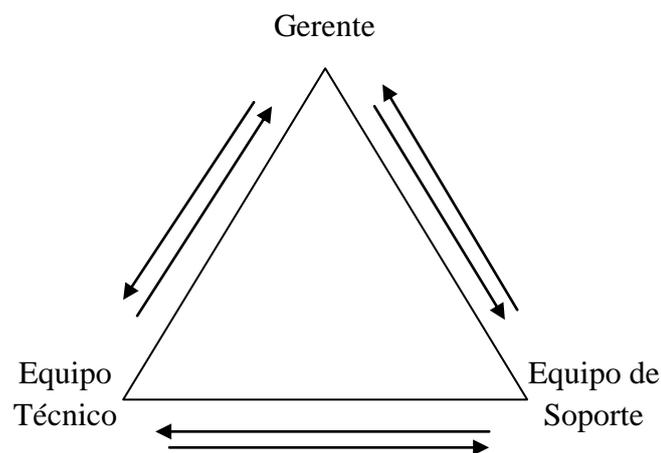
En los anexos se encuentran los diagramas y tablas correspondientes a los procesos a través de los cuales PROJECCO tiene previsto la implementación de su sistema de gestión.

#### 4.4 PROGRAMA DE MARKETING OPERATIVO

Para pasar de una empresa unipersonal hacia una compañía se van a realizar una serie de cambios los cuales van desde su forma hasta su estructura, cuando hablamos de forma nos referimos a la imagen de la marca, la cual presenta también cambios, los cuales se justifican debido al giro que tendrá la empresa.

Es precisamente el giro de la empresa la que está determinando la estructura orgánica funcional, la misma que se representa en el siguiente diagrama.

Grafico 14.- Modelo de la Estructura Orgánico-Funcional de PROJECCO



Fuente: Los autores

Se trata de un sistema interactivo que permite mantener flujos de información continua, sin embargo para los procesos más importantes se han establecido los procedimientos respectivos en los cuales si se han determinado niveles jerárquicos.

Según lo establecido en los párrafos precedentes, se diseñará un Plan de Marketing que como mínimo cuente con los siguientes enfoques:

- Sector: Consultoría especializada para empresas del sector público y privado.
- Actividad: Consultoría especializada para empresas (según sector).
- Forma jurídica: Compañía Anónima.
- Instalaciones: 60 m<sup>2</sup> divididos en área de recepción, sala de reuniones y área para técnicos.

- Equipos y maquinaria: Equipos informáticos (un equipo fijo, un portátil, una BlackBerry equipos tipo Smartphone y una impresora tipo multifunción), software de gestión y material de papelería.
- Personal y estructura organizativa: Un Gerente General, Equipo Técnico (pool de profesionales en diversas áreas) y Equipo de Soporte (Administrativo – Legal).
- Cartera de servicios: Asesoría especializada.
- Clientes: Gobiernos Autónomos Descentralizados y empresas de producción.
- Herramientas de promoción: Visitas comerciales; página web; rótulo comercial, anuncios en prensa; redes sociales; boletín informativo por e-mail; plan de bonos para clientes que nos presenten a otras empresas; blog; Google AdWords; notas de prensa; acuerdos; y charlas de divulgación.

Tabla 8: Elementos del Plan de Marketing

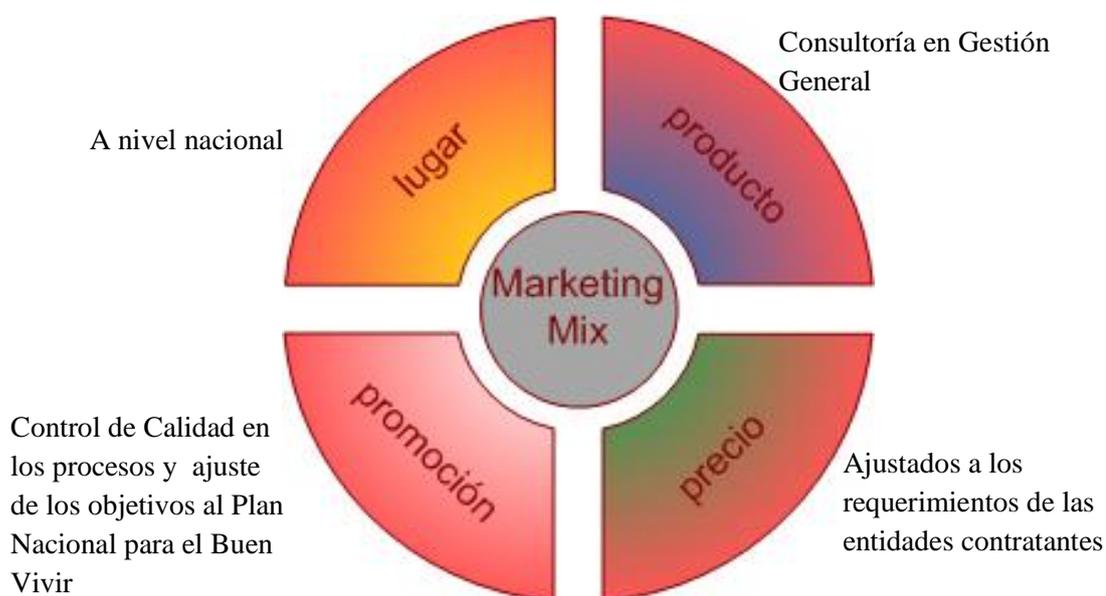
SEGMENTO:	Gobiernos Autónomos Descentralizados y empresas de producción.
PERFIL DEL CONSUMIDOR:	Empresas públicas y privadas que requieren: Incorporar en su estructura organizacional sistemas de calidad, ambiente y seguridad. Realizar capacitaciones para el fortalecimiento organizacional
POSICIONAMIENTO A LOGRAR	Ser una marca reconocida en el país como empresa consultora que brinda sus servicios con altos índices de calidad
ESTRATEGIAS	Fortalecimiento Organizacional. Innovación en la oferta de servicios Asociatividad y/o conformación de alianzas Estratégicas. Campañas publicitarias y Lobby
OBJETIVO DEL MARKETING	Promocionar el giro de la empresa.

Fuente: Los autores

#### 4.4.1 El negocio

La búsqueda del equilibrio entre la especialización y la oferta generalista en la consultoría con la finalidad de evitar que se cierren las puertas a oportunidades de negocios que puedan resultar en otros temas.

Grafico 15.- Diagrama del Marketing Mix de PROJECCO



Fuente: Los Autores

#### 4.4.2 Producto

En la actualidad PROJECCO se desempeña como una empresa orientada a los servicios de consultoría en Fiscalización y Supervisión de Proyectos de Construcción, el giro se orienta hacia los siguientes campos:

- Gestión de Calidad
- Gestión Estratégica
- Gestión Ambiental
- Planifican de Desarrollo y del Ordenamiento Territorial

Esta última línea de acción se orienta mayormente al sector público, para abordar el sector privado es interesante empezar a vender la idea de que en la Constitución de la República se establece que los planes de desarrollo tienen el carácter indicativo para las instituciones privadas, tal como se establece en el Art., 280; entonces como una forma de hacer bien las cosas, sería generar una campaña para crear conciencia sobre la importancia de la articulación de los objetivos institucionales hacia los establecidos en los planes de desarrollo de la localidad sobre la cual se encuentra la empresa.

Para los procesos de consultoría orientados a los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, es preciso indicar que durante el año 2011, todos los gobiernos autónomos descentralizados deben haber presentado su presupuesto basado en una planificación participativa, en tal contexto, a partir del 2012 se iniciarán etapas de revisión y evaluación de esos planes, para lo cual tanto gobiernos provinciales, como municipios y juntas parroquiales se verán en la necesidad de contratar empresas consultoras para realizar estas actividades, dado que en algunas instituciones o en la mayoría especialmente en la provincia del Guayas no existe la capacidad técnica instalada.

Es precisamente al determinar que no hay la capacidad instalada es que surge la necesidad de presentar ofertas orientadas a la construcción de las planificaciones estratégicas institucionales.

#### **4.4.3 Plaza**

Como las necesidades de las empresas se presentan a nivel nacional, así es el accionar de PROJECCO, que ha identificado como domicilio principal la ciudad de Quito D.M., en razón de los 30 años de actividad, trayectoria e imagen que PROJECCO tiene en ésta ciudad, y por constituir el centro de gestión administrativa y política, estrategia que se fortalecerá con la apertura de la sucursal principal en Guayaquil para presentar ofertas de consultoría a los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las provincias del Guayas, Los Ríos, El Oro sus zonas de influencia, es decir lo que actualmente constituye la Zona de Planificación N° 5, en donde la intervención de las Organizaciones No

Gubernamentales – ONG's no ha sido tan alta como en la zona central del país, en tal sentido, esta mencionada Zona N° 5 se convierte en el escenario ideal para la búsqueda de oportunidades para promover procesos de consultoría. Sin embargo, hay que señalar que no se descarta el ejecutar proyectos en otras ciudades del país.

En este punto hay que destacar que la estructura organizacional de PROJECCO se caracteriza por su flexibilidad y la red de contactos profesionales y de gestión que le permite ejecutar proyectos en diferentes locaciones. Red de contactos y asociados que debe fortalecerse para mejorar sus condiciones de desempeño.

#### **4.4.4 Precio**

Para las previsiones de ventas se mantendrán precios de mercado, para lo cual las instituciones ya cuentan con presupuestos asignados, sin embargo estos están sujetos a negociación, en este sentido se pueden mantener reuniones para llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes.

#### **4.4.5 Promoción**

En párrafos anteriores de éste documento se encuentra establecido el programa o proyecto mediante el cual PROJECCO garantizará que sus ejecutivos y clientes se empoderen del proceso de restructuración empresarial, a través de programas de capacitación cuyos objetivos estarán siempre orientados a la maduración de los sistemas y metodologías de prestación de los servicios, que se sintetizan en el mensaje e imagen siguientes:



**FORTALECIENDO IDEAS,  
ASOCIANDO RECURSOS,  
MATERIALIZANDO PROYECTOS  
PARA BENEFICIO COMÚN.**

[www.projecco.com.ec](http://www.projecco.com.ec)

Fuente: Los autores

Lograr que las empresas privadas articulen sus objetivos a los planes de desarrollo local es uno de los retos que se ha propuesto PROJECCO, en realidad es una oportunidad que se encuentra en este momento pero que no ha sido presentada de la mejor manera.

#### **4.5 EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.**

Para evaluar la evolución del nivel de calidad de la empresa se realizarán evaluaciones una vez al año, en las cual se espera detectar acciones recomendables para la mejora continua.

Así mismo la comunicación con el cliente será fundamental, la opinión que tenga de los servicios que PROJECCO está ofreciendo es muy importante, para esto se realizarán encuestas al inicio, durante y después de concluida la consultoría.

Conocidos los resultados, se esperaría que la empresa reoriente o mantenga la forma de gestión y determine mecanismos de adaptación hacia nuevas situaciones. Un mecanismo podría ser mayor integración de personal especializado a la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Durante el desarrollo de los contenidos capitulares, se contó con el apoyo de profesionales y representantes de organizaciones, quienes aportaron principalmente en la validación de los instrumentos empleados en el levantamiento de la información primaria, que sirvió como insumo para la formulación de la propuesta objeto de este trabajo.

A continuación se presentan las conclusiones del presente estudio, las cuales se basan en el análisis de los objetivos e hipótesis definido en el planteamiento de la propuesta:

- a) El escenario planteado para la puesta en marcha del sistema de gestión de la empresa consultora PROJECCO se basa tanto en las percepciones del comportamiento del mercado y como producto del reconocimiento al interior de la misma empresa, esto alineado y comparado contra los requisitos técnicos y legales que rigen la prestación de los servicios de consultoría en el país.
- b) Si bien es cierto existen un gran número de empresas consultoras registradas en el Sistema Nacional de Contratación Pública (Ver Tabla 2, Capítulo II) que refleja un promedio de 2,010 empresas activas; son pocas las que operan bajo un modelo de gestión de calidad y actúan por pedidos expresos, dejando a un lado la oportunidad de generar nuevos ámbitos de acción como por ejemplo sugerir conexiones entre los objetivos de cumplimiento enlazados entre lo público y privado.

- c) Operar como empresa unipersonal ha funcionado para proyectos pequeños y esto impide que se genere un debido posicionamiento en el mercado, la generación de alianzas estratégicas con otras organizaciones se convierte en una oportunidad para acceder a nuevos campos.
- d) Se han identifican los procesos: Requisitos del cliente, Desarrollo de la Consultoría, Fortalecimiento de capacidades y Control de calidad como factores clave para el buen desempeño de las acciones.
- e) Las fases del modelo de gestión desarrollado se basan en el control de calidad con enfoque al cliente el cual se basa en la retroalimentación sobre los niveles de aceptación sobre los procesos ejecutados.
- f) Se ha planteado el diseño e implementación de un programa de marketing que busca mejorar la imagen de PROJECCO en el mercado, en función de actualización de la cartera de servicios que oferta. Esto como resultado del análisis de las fortalezas y oportunidades que posee la empresa en la actualidad y la posibilidad real de potenciarlas.
- g) En el presente estudio, si bien es cierto se plantea ya un modelo de gestión, su implementación en el futuro nos va a permitir conocer si realmente cumple con los parámetros planteados, como son definir el modelo de administración y consolidar el desempeño en el mercado
- h) Es un hecho que la condición de PROJECCO como empresa unipersonal es una limitante, esto se lo ha demostrado pues en las entrevistas realizadas las entidades contratantes tanto públicas como privada prefieren mantener relacionamiento con personas jurídicas y de esta manera, asegurar la inversión en términos de responsabilidad, la cual se la podría medir por la reputación y posicionamiento en el mercado; y también desde el punto de vista financiero.

## **5.2 RECOMENDACIONES.**

Realizar seguimiento a las tendencias de contratación del sector público y de las razones por las cuales el sector privado debe empatar sus objetivos de planes de manejo ambiental con los planes de desarrollo local.

Fomentar procesos orientados al fortalecimiento de las capacidades institucionales para llevar adelante los planes de desarrollo, es decir realizar acercamientos a las empresas sobre la importancia de la planificación estratégica institucional.

Promover la certificación de los gobiernos mediante el sistema de gestión de la calidad como gobiernos confiables, para lo cual se puede utilizar la Norma ISO 9001:2008 variante IWA 4.

Desarrollar a profundidad las líneas estratégicas para la implementación del Modelo Sistema de Gestión de PROJECCO, como por ejemplo el Programa de Marketing Estratégico.

Realizar un análisis de la calidad de los proyectos ejecutados en el año 2011 ya sea a nivel provincial o municipal basado en el grado de satisfacción de los clientes con los productos recibidos, esto a su vez se lo podría realizar en función del tipo de contratación, es decir si se trata de un bien o un servicio.

Desarrollar un programa de evaluación para conocer la eficiencia del Sistema Nacional de Contratación Pública desde los gobiernos autónomos descentralizados a nivel parroquial y/o a nivel municipal.

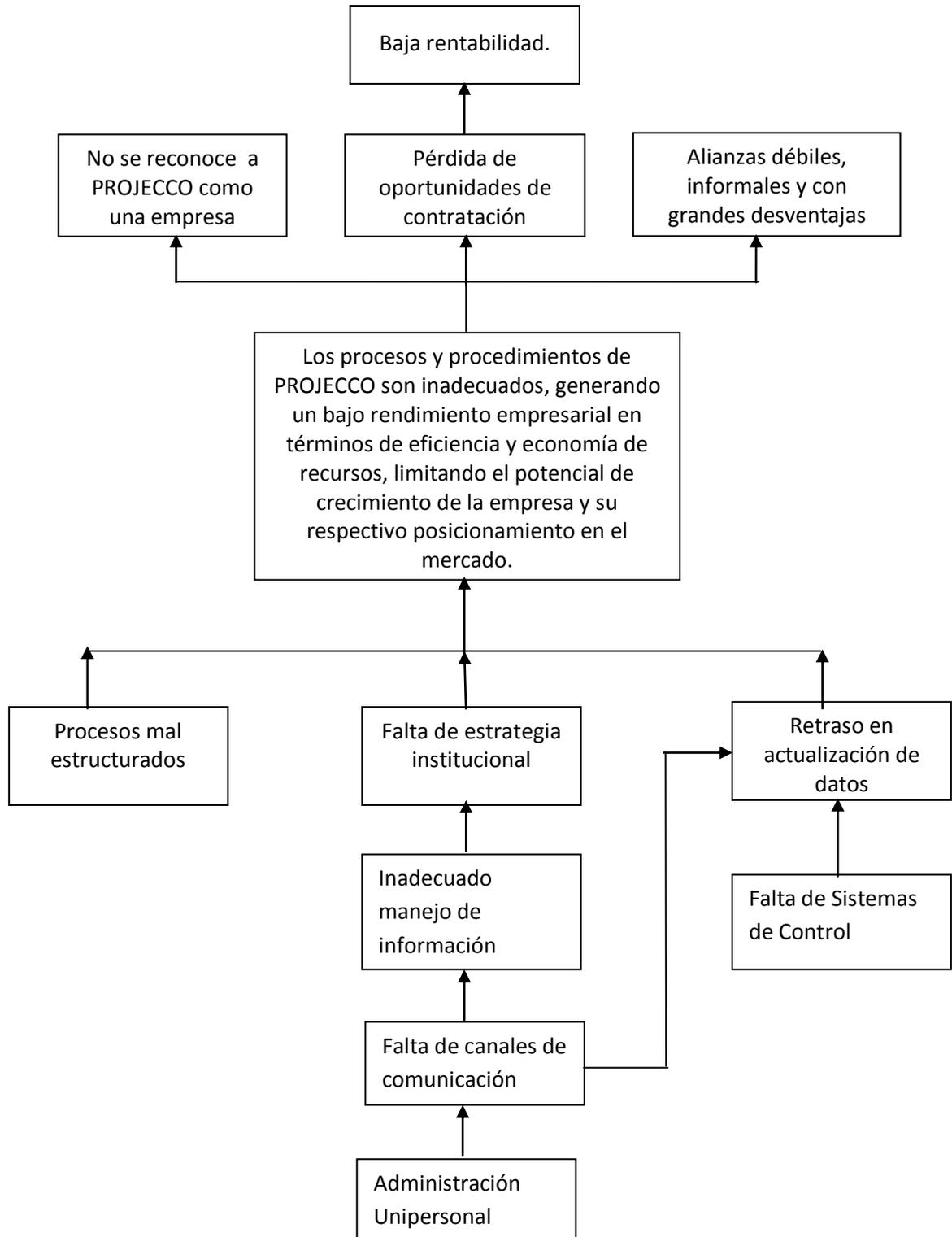
## BIBLIOGRAFÍA

1. ECKES, George, *Six Sigma para todos*, 1ra edición, Ediciones Granica, S.A., México, 2004.
2. TURNER, Suzanne, *Herramientas para el Éxito, 94 Metodologías de análisis de negocios*, Segunda Edición, Mcgraw-Hill / Interamericana, México, 2005.
3. Rovira, A y G. Escribano, *El Beneficio*. 1ra edición. Ediciones Aguilar. España, 2010.
4. Kerrigan, George, “Mejorando los procesos asociativos en las cadenas productivas: estrategias para mejorar la asociatividad horizontal dentro de los eslabones de la cadena”, Ponencia presentada en Simposio de Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica, Quito 10 de febrero de 2011.
5. Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)
6. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (CGE).
7. Ley de Seguridad Social.
8. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC) y su Reglamento.
9. Código Civil.
10. Código del Trabajo
11. Constitución de la República del Ecuador.
12. Norma Internacional ISO 9001:2008, Cuarta edición 2008-11-15 Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. NTE INEN ISO 10019:09 Voluntaria - Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios.
13. Reglamento de Determinación de Etapas en ejecución de obras públicas CGE.
14. WIKIPEDIA, CIU, Clasificación Industrial Internacional Uniforme, 2010, en [http://es.wikipedia.org/wiki/Clasificaci%C3%B3n\\_Internacional\\_Industrial\\_Uniforme](http://es.wikipedia.org/wiki/Clasificaci%C3%B3n_Internacional_Industrial_Uniforme)
15. Vicente L. Perel, Concepto de Control de Gestion 2008/05, <http://admindeempresas.blogspot.com//concepto-de-control-de-gestion.html>
16. La participación en el mercado, 2010 / 01, <http://www.marketingempresarial.org/2010/01/la-participacion-en-el-mercado.html>

17. Javier Sastre Martín, Análisis y diagnóstico de situación, [www.sastre-asociados.com/doc/es-2.-1--fase-plan-mktg.pdf](http://www.sastre-asociados.com/doc/es-2.-1--fase-plan-mktg.pdf)
18. Francisco Simpson Chávez, Estrategia y dirección estratégica, 01/ 2002, [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/.../30/direstui.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/.../30/direstui.htm)
19. Sosa Cuecuecha, ¿Cuáles son los diferentes tipos de apoyo administrativo?2010-05-23, <http://lular.es/a/negocio/2010/05/Cuales-son-los-diferentes-tipos-de-apoyo-administrativo-Assistant.html>,
20. Alejandro Jáuregui G, Satisfacción y servicio al cliente, 08 / 2001, [www.gestiopolis.com/canales/.../controlserviciocliente.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/.../controlserviciocliente.htm)
21. CALIDAD HOY, HISTORIA DE LA ISO 9001: 2009, <http://calidadhoy.wordpress.com/2009/09/29/historia-de-la-iso9001/>
22. Cartategui, Estrategia y Dirección Estratégica, 2004, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/enfoestman.htm> CIU-TERCERA REVISIÓN (CIU 3 Naciones Unidas ST/ESA/STAT/SER/4 REV.3 de 1989).
23. ERNESTO YTURRALDE, Cultura Corporativa, 2011, en <http://www.culturacorporativa.com/>

# **ANEXOS**

Anexo 1: Árbol de Problemas



Anexo 2: CÓDIGO CIIU, BAJO LOS CUALES PUEDE PRESTAR SERVICIOS LA EMPRESA PROJECCO S.A., permiten definir las actividades económicas que constituirán su Objeto Social.

## **PROJECCO S.A.**

<p><b>CONSULTORIA EN GESTION GENERAL</b> (83111)</p>	<p>Explotación de las diversas ramas de la ingeniería y la consultoría, incluyendo, la prestación de servicios profesionales que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño, construcción, implementación y puesta en marcha</p>
<p><b>CONSULTORÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL</b> M7020.0</p>	<p>Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera (m7020.04)</p>
	<p>Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica (m711) asesoramiento técnico en arquitectura. (m7110.1) diseño de ingeniería y actividades de consultoría. (m7110.2)</p>
	<p>Elaboración y realización de proyectos de ingeniería especializada (m7110.3), eléctrica y electrónica, ingeniería de minas, ingeniería química, mecánica, industrial, de sistemas, e ingeniería especializada en sistemas de seguridad (m7110.24), sistemas de acondicionamiento de aire, refrigeración, saneamiento, control de la contaminación, acondicionamiento acústico, etcétera. (m7110.30 )</p>
	<p>Otras actividades de consultoría distintas de las de arquitectura, ingeniería y gestión (m7490.24) turismo medio ambiente y otros tipos de consultoría técnica.( m7490.29)</p>
	<p>Consultoría en sistemas de gestión, de la calidad (ISO 9001), ambiente (ISO 14001), seguridad industrial y salud ocupacional, (OHSAS18001). Diseño, implementación y control de sistemas integrados de</p>

	gestión
	Actividades de ensayos y mediciones de indicadores ambientales: contaminación del aire y del agua, etcétera (m7490.23):
	Investigación y desarrollo en ingeniería y tecnología (m7210.22)
	Todos los demás servicios profesionales, científicos y técnicos n.c.p.
<b>CONSULTORIA Y GESTION DE PROYECTOS DE CONSTRUCCION</b>	Consultoría y diseño de ingeniería para gestión de proyectos relacionados con la construcción. De edificios, instalaciones deportivas al aire libre, (m7110.25)
	<p>Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes. (f4100.10)</p> <p>Construcción de todo tipo de edificios no residenciales: edificios de producción industrial, ej. Fábricas, talleres, plantas de ensamblaje, hospitales, escuelas, edificios de oficinas, hoteles, almacenes, centros comerciales, bodegas, restaurantes, observatorios, iglesias, museos, aeroportuarios, portuarios y edificios de estaciones de buses, trolebuses, tren, incluso estacionamientos subterráneos, de instalaciones deportivas interiores techadas etcétera. Incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes (f4100.20)</p> <p>Montaje e instalación de construcciones prefabricadas (f4100.3)</p> <p>Construcción de obras distintas de las de edificios, como instalaciones para la recreación, deporte al aire libre e infraestructura turística</p> <p>Construcción de proyectos de servicios públicos (f422)</p>

	<p>Construcción de obras de ingeniería civil relacionadas con tuberías urbanas, conductos principales, acometidas y redes de distribución, sistemas de riego, estaciones de bombeo, depósitos, etc. Sistemas de alcantarillado, sistemas de evacuación de aguas residuales y perforación de pozos de agua. Equipamiento urbano y recreativo.</p>
<p><b>GESTION INMOBILIARIA</b></p>	<p><b>Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados. (I681)</b></p> <p>Compra - venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o arrendados, como: edificios de apartamentos y viviendas; edificios no residenciales, incluso salas de exposiciones; instalaciones para almacenaje, centros comerciales y terrenos. (I681.01)</p> <p><b>Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrato. (I6820.0)</b></p> <p>Administración de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrato. Servicios de tasación inmobiliaria.</p> <p>Gestión de la compra o venta de pequeñas y medianas empresas, incluidas prácticas profesionales</p> <p>Recepción de regalías o derechos de licencia por la utilización de: entidades patentadas, marcas de fábrica o de comercio o marcas de servicios y nombres comerciales.</p>
<p><b>GESTION DEL TURISMO</b></p>	<p><b>Actividades de operadores turísticos.</b></p> <p>Actividad de operadores turísticos que se encargan de la planificación y organización de paquetes de servicios de viajes (tours) para su venta a través de agencias de viajes o por los propios operadores turísticos. Esos viajes organizados (tours) pueden incluir la totalidad o parte de las siguientes características: transporte, alojamiento, comidas, visitas a museos, lugares históricos o culturales, espectáculos teatrales, musicales o deportivos.</p> <p>Prestación de otros servicios de reservas relacionados con los viajes: reservas de transporte, hoteles, restaurantes, alquiler de automóviles, entretenimiento y deporte, etcétera.</p> <p>Prestación de servicios de asistencia a los turistas: suministro a los clientes de información sobre los viajes, actividades de guías de turismo.</p>

<p><b>GESTION DE DESECHOS</b></p>	<p><b>Actividades de saneamiento y otros servicios de gestión de desechos (e3900)</b></p> <p>Descontaminación de suelos y aguas subterráneas en el lugar de contaminación utilizando; por ejemplo, métodos mecánicos, químicos o biológicos. Remoción de minas terrestres y artefactos similares (incluida su detonación) e3900.01</p> <p>Actividades de: descontaminación de instalaciones o terrenos industriales, incluidos los nucleares; descontaminación y limpieza de aguas superficiales tras su contaminación accidental, mediante la recogida de los contaminantes o la aplicación de sustancias químicas; limpieza de vertidos de petróleo y otras formas de contaminación en tierra, en aguas superficiales y en mares y océanos, incluidas zonas costeras; eliminación de asbesto, pintura de plomo y otros materiales tóxicos e3900.02</p> <p>Procesamiento de desperdicios y desechos metálicos y no metálicos.</p> <p>Operación de vertederos para la eliminación de desechos no peligrosos; eliminación de desechos no peligrosos (e3821.01) Tratamiento de desechos orgánicos para su eliminación. Incluye la producción de compost con desechos orgánicos.(e3821.02)</p> <hr/> <p><b>Saneamiento y otros servicios de gestión de desechos (e3900.0)</b></p> <p>Descontaminación de suelos y aguas subterráneas en el lugar de contaminación utilizando; por ejemplo, métodos mecánicos, químicos o biológicos.(e3900.01)</p> <p>Recuperación de metales (e3830.02)</p>
<p><b>ACTIVIDADES COMBINADAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINA.</b></p>	<p>Actividades de prestación de una serie de servicios administrativos de oficina corrientes, como recepción, planificación financiera, facturación y registro, personal y distribución física (servicios de mensajería) y logística, a cambio de una retribución o por contrato.</p> <p>Organización, promoción y/o gestión de eventos como exposiciones comerciales o empresariales, convenciones, conferencias y reuniones, estén incluidas o no la gestión de esas instalaciones y la dotación de</p>

	personal necesario para su funcionamiento.
<b>TRANSPORTE</b>	Transporte de personas, bienes y productos, incluidos los productos industriales y peligrosos.
<b>COMERCIALIZACION</b>	Importación, exportación y comercialización al por mayor o menor de equipos, maquinarias, partes y piezas de productos relacionados con las actividades de la empresa

NOTAS.

**POSIBLES ACTIVIDADES A REGISTRAR EN EL INCOP.**

**ES POSIBLE INCLUIR OTRAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS QUE PERMITAN AMPLIAR LOS CAMPOS DE ACTIVIDAD COMPATIBLES CON LA EMPRESA, LUEGO DEL ANALISIS DETENIDO DE SUS OBJETIVOS.**

## Anexo 3a: ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE EMPRESA CONSULTORA

EMPRESA:.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: .....

FECHA:.....

El siguiente cuestionario es una guía para obtener información con respecto a la situación actual de las empresas consultoras en el país, su uso es exclusivamente investigativo, por lo tanto los datos obtenidos de la misma serán manejados con la objetividad y seriedad dentro de los marcos de ética y respeto.

### 1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

En este punto deben considerarse los siguientes aspectos:

Tiempo de permanencia en la actividad de consultoría: .....

Línea de negocio o campo de acción principal: .....

Línea de negocio o campo de acción alternativo: .....

Sector objetivo (marcar el recuadro correspondiente)

Público  privado

Número de Contrataciones realizadas al año: .....

Volumen (monto aproximado) de la contratación anual:.....

Cuáles son las categorías de contratación (señale en orden de prioridad)

----- Invitación Directa

----- Lista Corta

----- Concurso Público

### 2. ASPECTOS EXTERNOS:

Dificultades encontradas en los procesos públicos, considerar aspectos como plazos en el proceso, documentación, competencia.....

.....

Dificultades encontradas en los procesos privados:.....

.....

**3. ASPECTOS INTERNOS:**

En este punto el enfoque se centra en conocer La configuración orgánica funcional de la empresa para lo cual las preguntas generadoras estarán orientadas a obtener información tal como:

La empresa cuenta con una planificación estratégica: .....

Describe la estructura u organización funcional de la empresa (para conocer si el mismo es suficiente para las actividades de la empresa): .....

Describe la capacidad logística y operativa de la empresa (cuenta con instalaciones, equipos, vehículos, personal capacitado, etc.): .....

Describe el posicionamiento actual de la empresa en el mercado: .....

.....Describe el posicionamiento de la empresa a 5 años plazo:

¿Existen miembros de la familia trabajando en la empresa?

Si  No

Las actividades de la empresa son:

A nivel nacional: .....

A nivel internacional: .....

La empresa participa en eventos en calidad de: (forma de participación)

----- Auspiciante

----- Socio Estratégico

----- Asistencia

Es importante indagar sobre las formas de participación en la ejecución de proyectos o programas, es decir:

¿Interviene generalmente de manera individual? : .....

¿Interviene asociado a otras empresas?: .....

¿Emplea a socios estratégicos de su propio grupo?: .....

.....

¿Subcontrata parte de los proyectos a su cargo?: .....

.....

4. CUMPLIMIENTO LEGAL Y OTROS

Tiene Registro Único de Proveedores (RUP) habilitado.

Si

No

Cuenta con acreditación o certificación, ¿Cuál/es?.....

.....

.....

.....

¿Cuenta con dominio y hosting web?.....

.....

¿Están afiliados o asociados a organizaciones gremiales o empresariales? .....

.....

.....

.....

5. VARIOS

¿Cuál es su impresión sobre la contratación pública? .....

.....

.....

.....

.....

## Anexo 3b: ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE ENTIDAD PÚBLICA

EMPRESA:.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: .....

FECHA:.....

El siguiente cuestionario es una guía para obtener información con respecto a la situación actual de las empresas consultoras en el país, su uso es exclusivamente investigativo, por lo tanto los datos obtenidos de la misma serán manejados con la objetividad y seriedad dentro de los marcos de ética y respeto.

### 1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

En este punto deben considerarse los siguientes aspectos:

Periodo desde el cual la entidad contratante está haciendo uso del portal de compras públicas

.....

Cuenta la Entidad con una Unidad de Contratación Pública o dependencia afín:

Si  No

### 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

¿Cuál es el nivel de respuesta de los consultores a las invitaciones publicadas?: .....

¿Cuáles son las principales causas para declarar desierto un proceso? .....

.....

El % referencial de adjudicatarios fallidos es: .....

El % referencial de contratistas incumplidos: .....

En el orden de prioridad señalar los requisitos que los consultores incumplen con más frecuencia a la hora de presentar las propuestas:

1	Experiencia General del Consultor	
2	Experiencia Específica del Consultor	
3	Experiencia del Personal Técnico y Principal	
4	Plan de Trabajo, Metodología y Cronograma	
5	Recursos, Instrumentos y Equipos	
6	Documentos de respaldo incompletos	
7	Errores de forma	

¿Qué le gustaría que una empresa consultora le ofrezca, además del cumplimiento de las condiciones del contrato y los plazos?.....

### Anexo 3c: ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE EMPRESA PRIVADA

EMPRESA:.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: .....

FECHA:.....

El siguiente cuestionario es una guía para obtener información con respecto a la situación actual de las empresas consultoras en el país, su uso es exclusivamente investigativo, por lo tanto los datos obtenidos de la misma serán manejados con la objetividad y seriedad dentro de los marcos de ética y respeto.

¿La empresa desarrolla proyectos que requieren de personal externo?.....

.....

¿Ha desarrollado su empresa proyectos de Responsabilidad Social?.....

.....

¿Tiene la empresa alguna certificación? En caso de respuesta afirmativa, indique cuál.....

.....

¿Cuenta su empresa con un procedimiento para la selección de personal?.....

.....

¿Conoce usted que es el Plan Nacional del Buen Vivir?

Si                       No

Si la respuesta es afirmativa, indique si los proyectos tienen los objetivos orientados al Plan y mencione uno .....

.....

.....

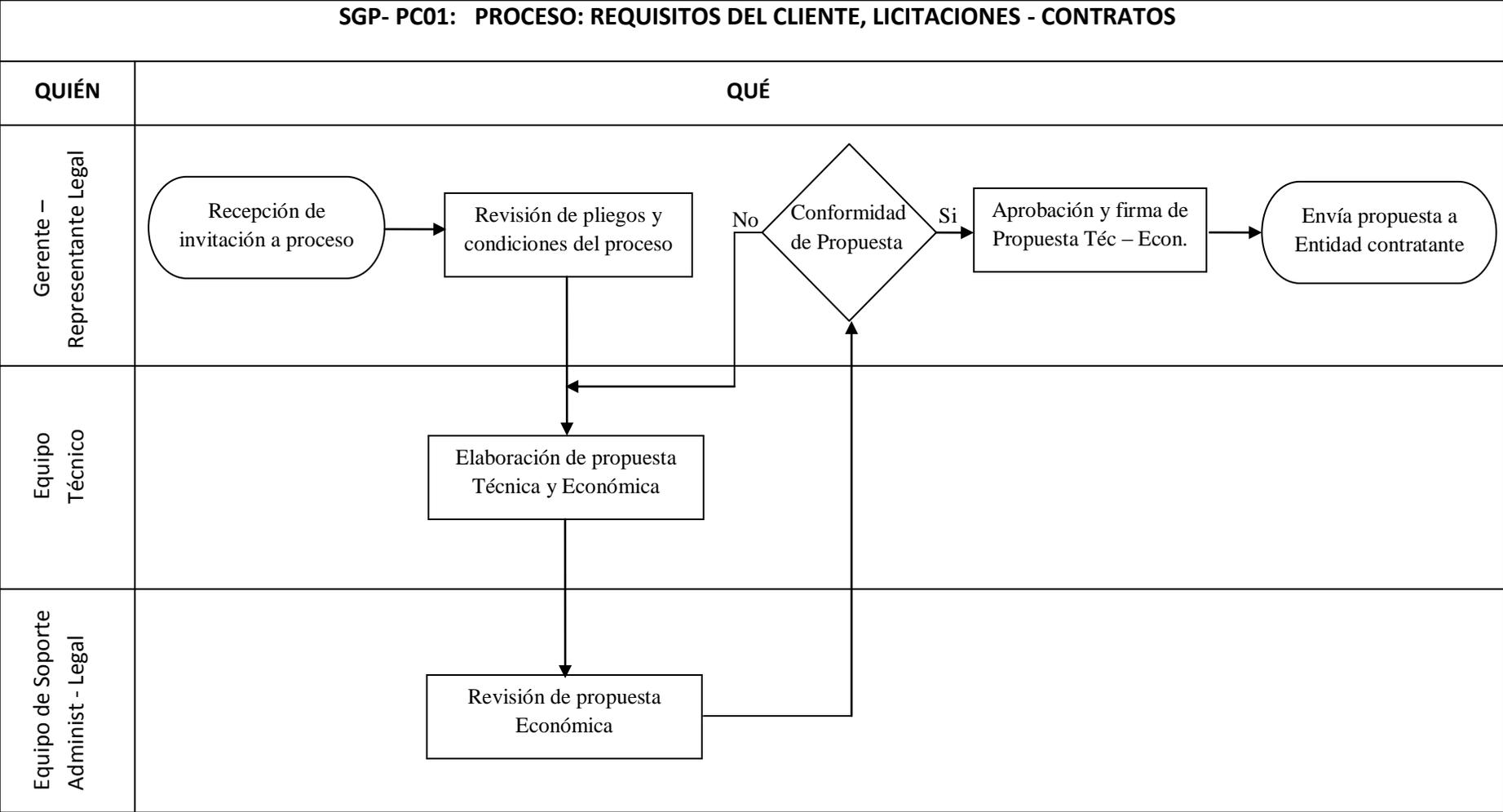
En términos generales como ha sido el desempeño de los consultores contratados por su empresa

.....

.....

.....

**Anexo 4: Diagrama de Proceso Requisitos del Cliente, Licitaciones - Contratos**



Fuente: Los autores

**Anexo 5: Documentación del Proceso Requisitos del Cliente, Licitaciones**

PROJECCO		FICHA DE PROCESO		SGP - PC.01
P L A N E A R	<b>PROCESO:</b> Requisitos del Cliente (Licitaciones - Contratos)		<b>PROPIETARIO:</b> Gerencia	
	<b>OBJETIVO:</b> Asegurar que las ofertas estén correctamente elaboradas y se tiene la capacidad para cumplirlos.			
	<b>ALCANCE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Con cualquier relación comercial con el cliente en el sector privado, pero en el sector público mediante invitación recibida a través del portal de compras públicas.</li> <li>• <b>Incluye:</b> Oferta, pedidos, contrato y recogida de información para determinar la capacidad.</li> <li>• <b>Termina:</b> Elaboración de la oferta, aceptación del pedido, envío de propuesta final.</li> </ul>			
	<b>PROVEEDOR:</b> Equipo Técnico / Equipo de Soporte Administrativo Legal.		<b>CLIENTE:</b> Empresas públicas y/o privadas.	
H A C E R	<b>ENTRADAS:</b> Pedidos, convocatorias a licitaciones.		<b>SALIDAS:</b> Ofertas y pedidos elaborados listos para negociación.	
	<b>REGISTROS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulario de pedido (SG-FO.20).</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Banco de datos de personal asignado</li> </ul>		<b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos del Cliente: Licitaciones – Contratos.</li> </ul>	
V E R I F I C A R	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia Técnica.</li> <li>• Experiencia profesional.</li> <li>• Presupuesto.</li> <li>• Plazos de entrega.</li> </ul>		<b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b> Cronogramas	
	<b>INDICADORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• %de invitaciones a procesos recibidos.</li> <li>• %de invitaciones no aceptadas</li> <li>• % de ofertas elaboradas antes del tiempo previsto.</li> </ul>			
A C T U A R	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta fuera de especificación.</li> <li>• Falta de capacidad de producción.</li> </ul>			
	<b>ACCIÓN PREVENTIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis exhaustivo del pedido.</li> <li>• Revisión de la oferta por gerencia</li> </ul>		<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcontratar a la competencia</li> <li>• Ampliar la capacidad instalada</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b> J. Torres		<b>Revisado por:</b> F. Chávez		<b>Aprobado por:</b> R. Barba <b>Aprobado por:</b> R. Barba <b>Fecha:</b> 08/12/2011

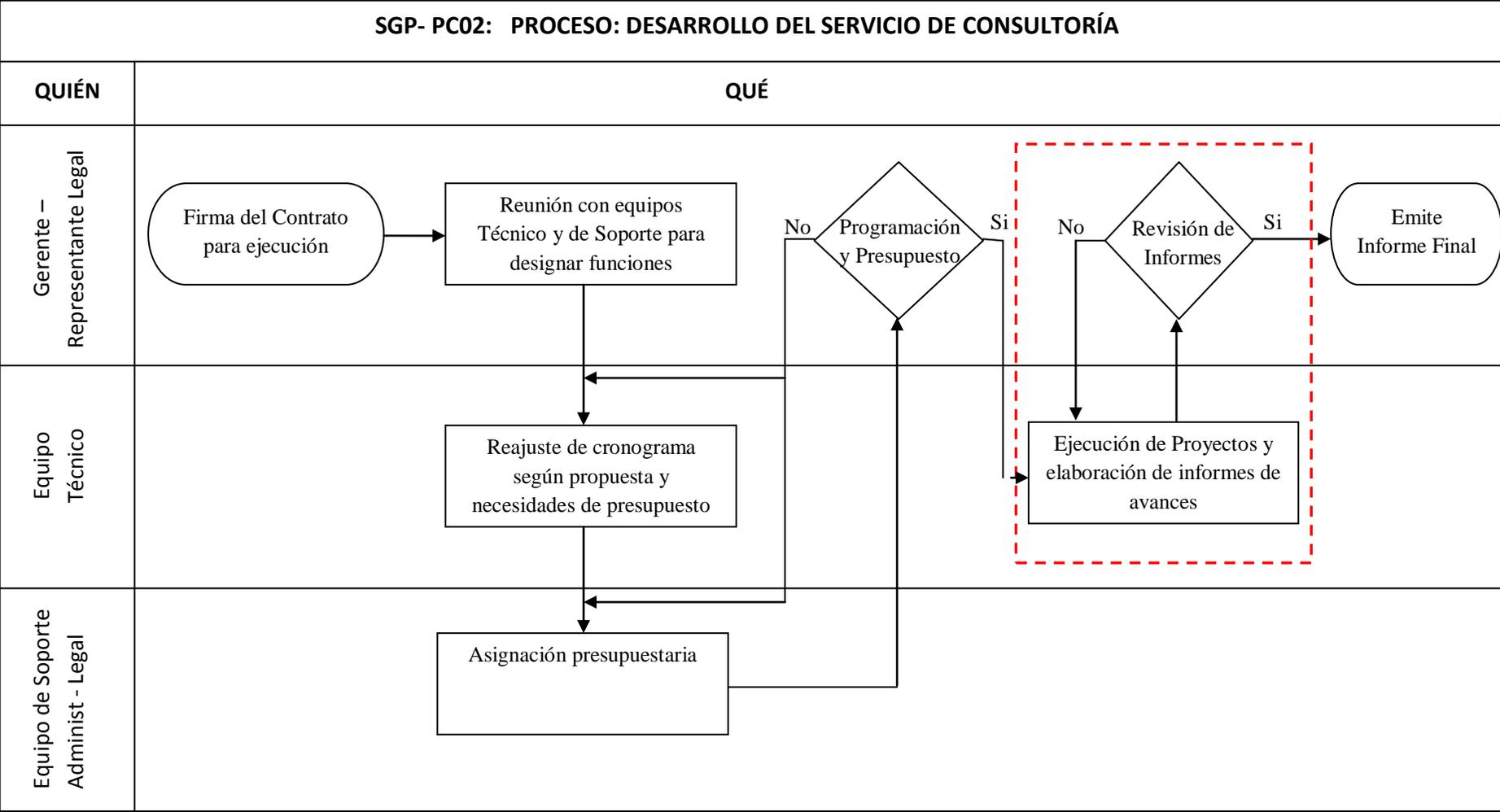
**Anexo 6: Seguimiento y medición – resultados del proceso. Proceso Requisitos del Cliente, Licitaciones - Contratos**

<b>PROJECCO</b>	<b>PROCESO: REQUISITOS DEL CLIENTE: LICITACIONES - CONTRATOS</b>	<b>SGP - PC.01</b>
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO / RESULTADO CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO (Objetivo)</b>
% de invitaciones a procesos recibidos.	$P.A. = \frac{N^{\circ} \text{ Pedidos- Aceptados- Año}}{N^{\circ} \text{ Pedidos- Año}} \times 100$	90 %
% de invitaciones no conformes	$P.N.C. = \frac{\text{Pedidos- Noconformes} - \text{Año}}{N^{\circ} \text{ Pedidos- Aceptados- Año}} \times 100$	2 %
% de ofertas elaboradas antes del tiempo previsto.	$P.O.A. = \frac{\text{Pedidos- Antes/ tiempo- Año}}{N^{\circ} \text{ Pedidos- Aceptados- Año}} \times 100$	90%
<b>Elaborado por: J. Torres</b>	<b>Revisado por: F. Chávez</b>	<b>Aprobado por: R. Barba</b> <b>Fecha: 08/12/2011</b>

**Anexo 7: Mejora de los procesos – en base a la medición. Proceso Requisitos del Cliente, Licitaciones - Contratos**

<b>PROJECCO</b>	<b>PROCESO: REQUISITOS DEL CLIENTE: LICITACIONES - CONTRATOS</b>	<b>SGP - PC.01</b>
<p><b>DESVIOS:</b></p> <p>Invitaciones a procesos recibidos.          Invitaciones no aceptadas          Ofertas elaboradas antes del tiempo previsto</p>		
<p><b>INVESTIGACIÓN DE CAUSAS:</b></p> <p>a) Se analizarán los pedidos rechazados y se observará si existen ofertas elaboradas únicamente por gerencia sin tomar en cuenta la participación de los equipos Técnico y de Soporto Administrativo – Legal.</p> <p>b) Investigar si se realizan cambios en el personal de manera general en la consultora, cuáles fueron los cambios y a que dinámicas obedecen estos cambios.</p> <p>c) Determinar si hay proactividad en los equipos tanto técnico como de soporte en la elaboración de propuesta y/o en la creación de procedimientos tipo plantilla para su llenado rápido en el caso de existir futuras ofertas de similares características.</p>		
<p><b>ACCIONES PREVENTIVAS:</b></p> <p>a) Se deben establecer acciones relacionadas con la participación de la gerencia y de los equipos técnicos y de soporte.</p> <p>b) Evaluar el nivel de formación y competencia de los integrantes de los equipos.</p>	<p><b>ACCIONES CORRECTIVAS:</b></p> <p>a) Para el caso de la elaboración de ofertas de calidad estas deben estar llevadas a cabo por personal calificado caso contrario ver la posibilidad de cambiar personal o subcontratar este servicio.</p>	
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p>a) Superar el objetivo de pedidos aceptados (pedidos aceptados &gt; 80%).</p> <p>b) Reducir el objetivo de rechazos de productos (rechazos &lt; 2%)</p> <p>c) Superar el objetivo de elaboración de ofertas antes de tiempo (&gt;90%)</p>		
<p><b>Elaborado por: J. Torres</b></p>	<p><b>Revisado por: F. Chávez</b></p>	<p><b>Aprobado por: R. Barba</b></p> <p><b>Fecha: 08/12/2011</b></p>

Anexo 8: Diagrama del Proceso Desarrollo del Servicio de Consultoría



### Anexo 9: Documentación del Proceso Desarrollo del Servicio de Consultoría

PROJECCO	FICHA DE PROCESO		SGP - PC.02
P L A N E A R	<b>PROCESO:</b> Desarrollo del Servicio de Consultoría		<b>PROPIETARIO:</b> Gerencia
	<b>OBJETIVO:</b> Asegurar que el servicio de consultoría cumpla con lo establecido en el contrato y términos de referencia.		
	<b>ALCANCE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Con la firma del contrato por parte del Gerente o Representante Legal</li> <li>• <b>Incluye:</b> Elaboración de cronograma y necesidades presupuestarias, inspecciones de campo, levantamiento de información, elaboración de informes de medio término, elaboración de productos finales. Es iterativo y la elaboración de informes está condicionada al tiempo de ejecución del proceso contratado.</li> <li>• <b>Termina:</b> Con la entrega de los informes intermedios y productos finales</li> </ul>		
	<b>PROVEEDOR:</b> Equipo Técnico / Equipo de Soporte Administrativo Legal.		<b>CLIENTE:</b> Empresas públicas y/o privadas.
H A C E R	<b>ENTRADAS:</b> Pliegos contractuales, Cronograma de trabajo, presupuesto, proyecciones de inversión, información levantada en campo.		<b>SALIDAS:</b> Presupuesto para ejecución de proyecto. Informes de avances del proyecto. Informes del producto final.
	<b>REGISTROS:</b> Cronogramas de actividades, presupuestos, listas de chequeo para levantamiento de información en campo, encuestas y/o entrevistas		<b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del servicio de consultoría.</li> </ul>
V E R I F I C A R	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de entrega de informes.</li> <li>• Presupuesto.</li> <li>• Plazos de entrega de productos finales.</li> </ul>		<b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades programadas vs actividades ejecutadas.</li> <li>• Presupuesto asignado vs presupuesto ejecutado.</li> </ul>
	<b>INDICADORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• # de informes de avances entregados en el tiempo establecido.</li> <li>• Presupuesto ejecutado con relación a lo avanzado y asignado.</li> <li>• Tiempo de entrega de productos finales.</li> </ul>		
A C T U A R	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta fuera de especificación.</li> <li>• Falta de capacidad de producción.</li> <li>• Incapacidad para cumplir plazos de entrega.</li> </ul>		
	<b>ACCIÓN PREVENTIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis exhaustivo del pedido.</li> <li>• Revisión de la oferta por gerencia</li> </ul>		<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcontratar a la competencia</li> <li>• Ampliar la capacidad instalada</li> </ul>
<b>Elaborado por:</b> J. Torres		<b>Revisado por:</b> F. Chávez	<b>Aprobado por:</b> R. Barba
			<b>Fecha:</b> 08/12/2011

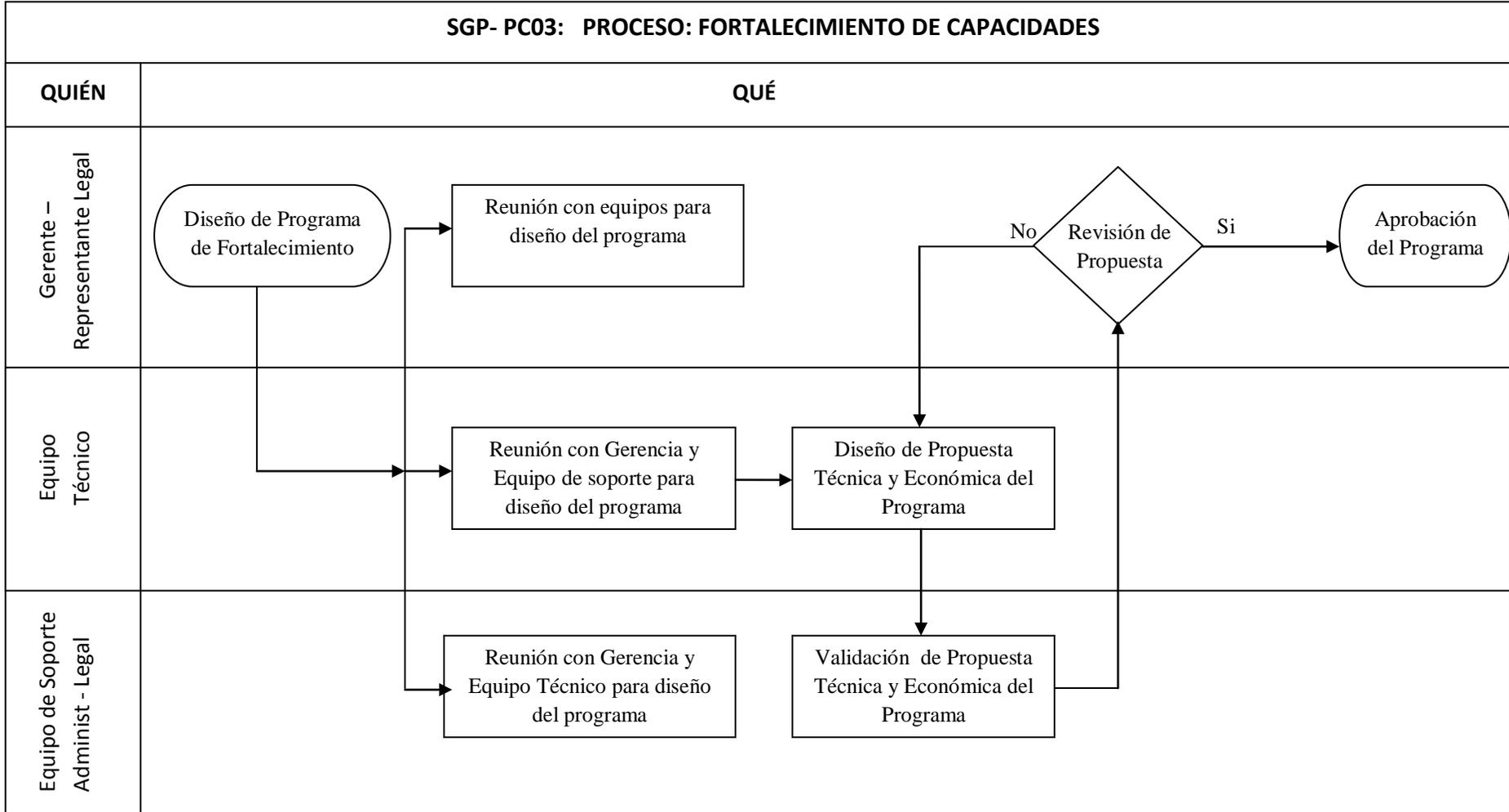
**Anexo 10: Seguimiento y medición – resultados del proceso. Proceso Desarrollo del Servicio de Consultoría**

<b>PROJECCO</b>	<b>PROCESO: DESARROLLO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA</b>	<b>SGP - PC.02</b>
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO / RESULTADO CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO (Objetivo)</b>
# de informes de avances entregados en el tiempo establecido.	Elaboración de informes 5 días antes	100%
	Elaboración de informes 1 día antes	80%
	Elaboración de informes 1 día después	20%
Presupuesto ejecutado con relación a lo avanzado y asignado.	10% de sobregiro de la inversión	80% (revisión)
	Cumplimiento exacto	90%
	10% de ahorro en la inversión	100%
Tiempo de entrega de productos finales.	Aplica la misma calificación que para la entrega de informe de avances	100%
<b>Elaborado por: J. Torres</b>	<b>Revisado por: F. Chávez</b>	<b>Aprobado por: R. Barba</b> <b>Fecha: 08/12/2011</b>

**Anexo 11: Mejora de los procesos – en base a la medición. Proceso Desarrollo del Servicio de Consultoría**

<b>PROJECCO</b>	<b>PROCESO: DESARROLLO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA</b>	<b>SGP - PC.02</b>
<p><b>DESVIOS:</b></p> <p>Tiempo de entrega de informes de avances.            Presupuesto ejecutado con relación a lo avanzado y asignado.            Tiempo de entrega de productos finales.</p>		
<p><b>INVESTIGACIÓN DE CAUSAS:</b></p> <p>a) Se revisará el cronograma y se contrastará con el avance del proyecto, analizando las causas por las cuales se hubiera retrasado o implementado mejoras, puede ameritar el rever si el personal asignado al proyecto es el más idóneo, otro factor a considerar podría ser la fase en la que se encuentra la implementación del proyecto. Hay que ser muy cautelosos en el momento de realizar la programación del proyecto.</p> <p>b) No por ahorrar se va a permitir que el o los técnicos asignados a un proceso tengan que privarse de comodidades o atravesar situaciones de riesgo, la optimización de los recursos es un punto importante para la empresa siempre y cuando esta no vaya en desmedro de los beneficios del personal.</p> <p>c) En ocasiones podría considerarse la contratación de personal especializado para la elaboración de estos productos finales, los cuales deberían en lo posible ser realizados de forma participativa con todos los actores que en su momento formaron parte del proyecto.</p>		
<p><b>ACCIONES PREVENTIVAS:</b></p> <p>a) Se deben establecer acciones relacionadas con la participación de la gerencia y de los equipos técnicos y de soporte.</p> <p>b) Evaluar el nivel de formación y competencia de los integrantes de los equipos.</p>	<p><b>ACCIONES CORRECTIVAS:</b></p> <p>a) Para el caso de la elaboración de productos finales, estos deben ser realizados por personal calificado caso contrario ver la posibilidad de cambiar personal o subcontratar este servicio.</p>	
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p>a) Mantenerse en el rango entre el 80% y 100% para la elaboración de informes de avances.</p> <p>b) Lograr entre un 90% y 100% en la eficiencia de los proyectos</p> <p>c) Mantenerse en el rango entre el 80% y 100% para la elaboración de producto final.</p>		
<p><b>Elaborado por: J. Torres</b></p>	<p><b>Revisado por: F. Chávez</b></p>	<p><b>Aprobado por: R. Barba</b></p> <p><b>Fecha: 08/12/2011</b></p>

**Anexo 12: Diagrama del Proceso Fortalecimiento de Capacidades**



### Anexo 13 Documentación del Proceso Fortalecimiento de Capacidades

PROJECCO	FICHA DE PROCESO		SGP - PC.03	
P L A N E A R	<b>PROCESO:</b> Fortalecimiento de Capacidades		<b>PROPIETARIO:</b> Gerencia	
	<b>OBJETIVO:</b> Asegurar que el servicio de consultoría cuente con personal calificado y con competencias para el ejercicio de las funciones y cumplimiento de las responsabilidades.			
	<b>ALCANCE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Diseño de un programa para el fortalecimiento de las capacidades.</li> <li>• <b>Incluye:</b> Elaboración del programa, reuniones para la elaboración del programa, asignación presupuestaria.</li> <li>• <b>Termina:</b> Aprobación del programa de fortalecimiento de las capacidades.</li> </ul>			
	<b>PROVEEDOR:</b> Equipo Técnico / Equipo de Soporte Administrativo Legal.		<b>CLIENTE:</b> Gerencia, Equipo Técnico / Equipo de Soporte Administrativo Legal.	
H A C E R	<b>ENTRADAS:</b> Diagnóstico de las necesidades de capacitación, tendencias contractuales	<b>SALIDAS:</b> Presupuesto para ejecución del programa. Cronograma de capacitación y listado de personal asignado.		
	<b>REGISTROS:</b> Certificados de aprobación Facturas por inscripción en cursos u otros eventos de capacitación.	<b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de capacidades</li> </ul>		
V E R I F I C A R	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de Formación por temáticas</li> </ul>	<b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los participantes</li> </ul>		
	<b>INDICADORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• # de horas/hombre de capacitación recibidas.</li> <li>• # de eventos técnicos y administrativos</li> <li>• Presupuesto ejecutado para el programa de capacitación.</li> </ul>			
A C T U A R	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos reprobados</li> <li>• Incremento en el valor de los cursos.</li> </ul>			
	<b>ACCIÓN PREVENTIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recordatorio de cursos y eventos en agenda.</li> <li>• Pago de cursos en el tiempo establecido</li> </ul>		<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multa por incumplimiento o reprobación.</li> <li>• Asignar nuevo personal</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b> J. Torres		<b>Revisado por:</b> F. Chávez	<b>Aprobado por:</b> R. Barba	<b>Fecha:</b> 08/12/2011

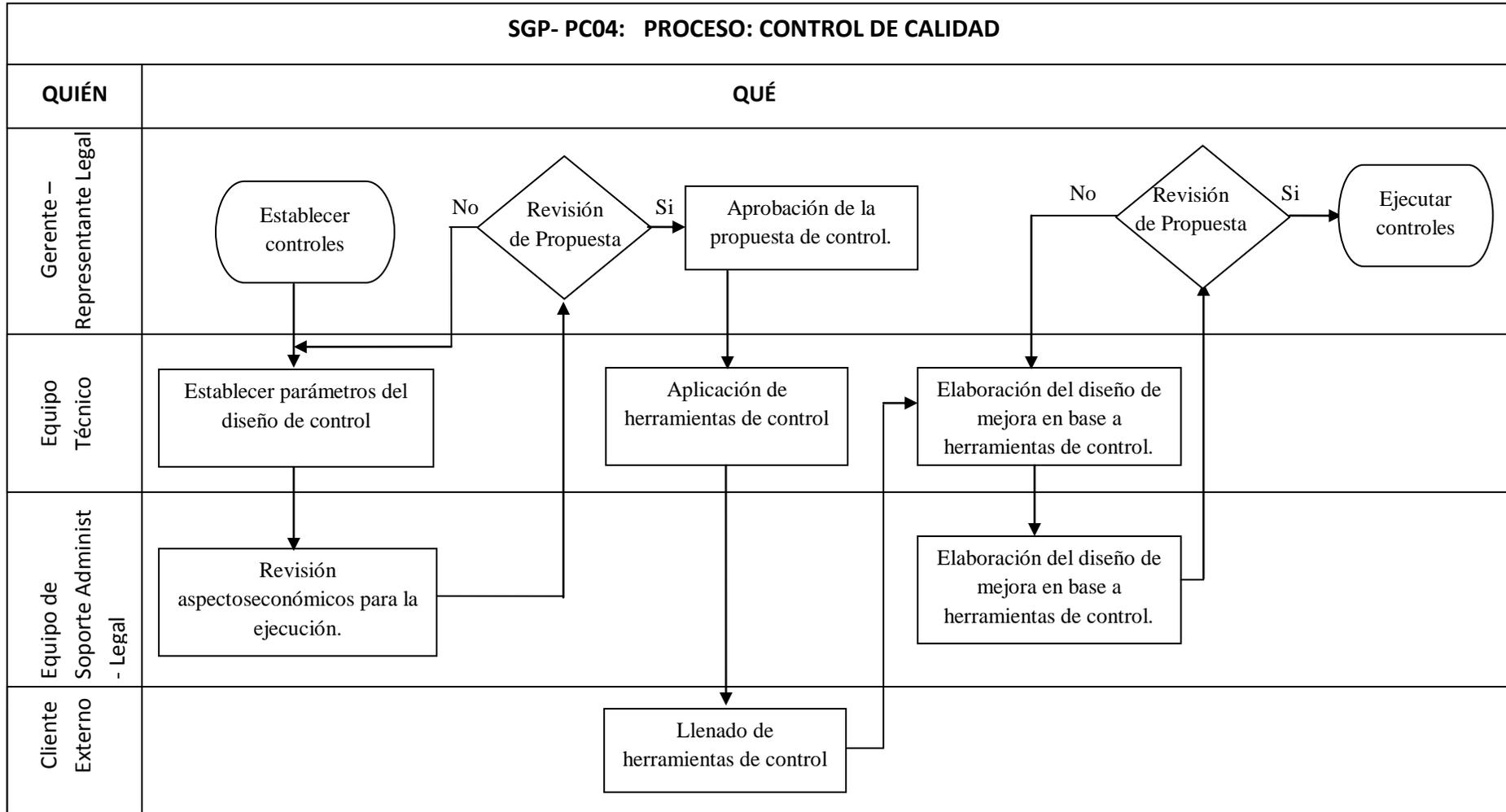
**Anexo 14: Seguimiento y medición – resultados del proceso. Proceso Fortalecimiento de Capacidades**

<b>PROJECCO</b>	<b>PROCESO: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES</b>	<b>SGP - PC.03</b>
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO / RESULTADO CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO (Objetivo)</b>
# de horas/hombre de capacitación recibidas/aprobadas.	40 horas de capacitación/hombre/año	20%
	60 horas de capacitación/hombre/año	80%
	120 horas de capacitación/hombre/año	100%
# de eventos técnicos y administrativos	Participación en 1 evento	60% (revisión)
	Participación en 2 eventos	80%
	Participación en 3 o más eventos	100%
Presupuesto ejecutado para el programa de capacitación	10% de sobregiro de la inversión	80% (revisión)
	Cumplimiento exacto	90%
	10% de ahorro en la inversión	100%
<b>Elaborado por: J. Torres</b>	<b>Revisado por: F. Chávez</b>	<b>Aprobado por: R. Barba</b> <b>Fecha: 08/12/2011</b>

**Anexo 15: Mejora de los procesos – en base a la medición. Proceso Fortalecimiento de Capacidades**

<b>PROJECCO</b>	<b>PROCESO: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES</b>	<b>SGP - PC.03</b>
<p><b>DESVIOS:</b></p> <p>Aprobación/reprobación de cursos de capacitación Asistencia/no asistencia a eventos Ejecución del presupuesto</p>		
<p><b>INVESTIGACIÓN DE CAUSAS:</b></p> <p>a) Se deben establecer las razones por las cuales los técnicos no reprobaron el curso al cual asistieron, determinar las causas si son de tipo personal o laboral, conocer la pertinencia sobre el tema de capacitación, en ocasiones se establecen programas de capacitación con el afán de formar expertos generalistas, cuando lo que se busca en PROJECCO es contar con un pool de técnicos especializados en las líneas de trabajo que se han establecido para el producto que se ofrece.</p> <p>b) Al igual que en los cursos de capacitación hay que establecer si el evento del cual van a participar los técnicos que colaboran con PROJECCO es relevante para el desempeño de las funciones y que de esta manera sean un valor agregado para la empresa.</p> <p>c) Analizar las posibilidades de descuentos o el acceso a becas con lo cual se estaría optimizando el recurso. No obstante hay que considerar que la capacitación <i>in house</i> es muy valiosa y aporta de manera directa en los procesos de la empresa.</p>		
<p><b>ACCIONES PREVENTIVAS:</b></p> <p>a) Se deben establecer acciones relacionadas con la participación de la gerencia y de los equipos técnicos y de soporte.</p> <p>b) Evaluar el nivel de formación y competencia de los integrantes de los equipos.</p> <p>c) Actualizar de manera permanente el plan de fortalecimiento de capacidades de tal manera que se ajusten a las necesidades tanto internas como externas.</p>	<p><b>ACCIONES CORRECTIVAS:</b></p> <p>a) El hecho de reprobar un curso representa egresos para la empresa, razón por la cual se establecen sanciones sean estas multas o cambio de personal.</p>	
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p>a) Lograr que la asistencia a los cursos de capacitación tengan una aprobación entre el rango de 80% a 100%.</p> <p>b) Mantenerse entre el 90% y 100% con relación a la inversión para el fortalecimiento de capacidades.</p>		
<p><b>Elaborado por: J. Torres</b></p>	<p><b>Revisado por: F. Chávez</b></p>	<p><b>Aprobado por: R. Barba</b></p> <p><b>Fecha: 08/12/2011</b></p>

**Anexo 16: Diagrama del Proceso Control de Calidad**



### Anexo 17: Documentación del Proceso Control de Calidad

PROJECCO		FICHA DE PROCESO: CONTROL DE CALIDAD		SGP - PC.04
P L A N E A R	<b>PROCESO:</b> Control de Calidad		<b>PROPIETARIO:</b> Gerencia	
	<b>OBJETIVO:</b> Implementar control de calidad antes, durante y después de la ejecución de los proyectos y/o programas contratados.			
	<b>ALCANCE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Diseño de una propuesta de control la cual es revisada por los técnicos de soporte para determinar su viabilidad económica y legal.</li> <li>• <b>Incluye:</b> Propuesta, diseño de listas de verificación, encuestas, entrevistas y proforma presupuestaria para la ejecución de los controles.</li> <li>• <b>Termina:</b> Ejecución de medidas de control con la retroalimentación brindada por los clientes</li> </ul>			
<b>PROVEEDOR:</b> Equipo Técnico / Equipo de Soporte Administrativo Legal. Clientes contratantes.		<b>CLIENTE:</b> Gerencia, Clientes contratantes.		
H A C E R	<b>ENTRADAS:</b> Recomendaciones de los clientes para mejorar el servicio productos de las encuestas, entrevistas y otras herramientas de control.		<b>SALIDAS:</b> Medidas de control determinadas del análisis de las herramientas que han sido entregadas por los clientes.	
	<b>REGISTROS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista al contratante</li> <li>• Lista de verificación de acciones ejecutadas</li> <li>• Cronograma de actividades ejecutadas</li> <li>• Carta de control de las acciones realizadas para mejorar la relación con el cliente.</li> </ul>		<b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de calidad.</li> </ul>	
V E R I F I C A R	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Conformidad de los productos entregados durante el desarrollo del proyecto.</li> </ul>		<b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b> Cronogramas Presupuesto Acciones correctivas Acciones preventivas	
	<b>INDICADORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• # de observaciones realizadas por proceso</li> <li>• # de reclamos de clientes durante la ejecución</li> <li>• # de percepciones negativas de clientes después de la ejecución.</li> </ul>			
A C T U A R	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 3 observaciones por mes.</li> <li>• Falta de capacidad de producción.</li> <li>• Incapacidad para cumplir plazos de entrega.</li> </ul>			
	<b>ACCIÓN PREVENTIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis exhaustivo del pedido.</li> <li>• Revisión de la oferta por gerencia</li> </ul>		<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcontratar a la competencia</li> <li>• Ampliar la capacidad instalada</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b> J. Torres		<b>Revisado por:</b> F. Chávez		<b>Aprobado por:</b> R. Barba
				<b>Fecha:</b> 08/12/2011

**Anexo 18: Seguimiento y medición – resultados del proceso. Proceso Control de Calidad**

<b>PROJECCO</b>	<b>PROCESO: REQUISITOS DEL CLIENTE: LICITACIONES - CONTRATOS</b>	<b>SGP - PC.04</b>
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO / RESULTADO CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO (Objetivo)</b>
# de observaciones realizadas por proceso	Calcular en escala de 1 a 5	1=90%: 5=20%
# de reclamos de clientes durante la ejecución	Calcular en escala de 1 a 5	1=90%: 5=20%
# de percepciones negativas de clientes después de la ejecución.	Calcular en escala de 1 a 5	1=90%: 5=20%
<b>Elaborado por: J. Torres</b>	<b>Revisado por: F. Chávez</b>	<b>Aprobado por: A. González</b> <b>Fecha: 08/12/2011</b>

**Anexo 19: Mejora de los procesos – en base a la medición. Proceso Control de Calidad**

<b>PROJECCO</b>	<b>PROCESO: CONTROL DE CALIDAD</b>	<b>SGP - PC.04</b>
<p><b>DESVIOS:</b></p> <p>Reclamos            Informes y productos finales no entregados a tiempo            No conformidad de los productos entregados</p>		
<p><b>INVESTIGACIÓN DE CAUSAS:</b></p> <p>b) Se marcarán los reclamos según el orden de prioridad, la comunicación con el gerente y los equipos técnicos es directa para la toma de decisiones.            c) Determinar cuáles han sido las dificultades para que el producto no haya sido entregado en las fechas establecidas            d) Mantener reuniones con los equipos de la empresa para definir soluciones estándares y específicas para cada caso, dependiendo de su complejidad.</p>		
<p><b>ACCIONES PREVENTIVAS:</b></p> <p>a) Se deben establecer acciones relacionadas con la participación de la gerencia y de los equipos técnicos y de soporte.            b) Evaluar el nivel de formación y competencia de los integrantes de los equipos.</p>	<p><b>ACCIONES CORRECTIVAS:</b></p> <p>a) Para el caso de la elaboración de propuesta de control de calidad estas deben estar llevadas a cabo por personal calificado caso contrario ver la posibilidad de cambiar personal o subcontratar este servicio.</p>	
<p><b>OBJETIVOS:</b></p>		
<p><b>Elaborado por: J. Torres</b></p>	<p><b>Revisado por: F. Chávez</b></p>	<p><b>Aprobado por: R. Barba</b>   <b>Fecha: 08/12/2011</b></p>

Anexo 20: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Anexo 21: Norma ISO 9001:2008