



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TEMA:

“Asesoría para certificar bajo el Sistema Integrado de Gestión (SIG) enfocado a
empresas medianas en la ciudad de Guayaquil”

AUTOR:

Jessica Joana Gellibert Sud

DIRECTOR:

Econ. Alex Cevallos Benitez

Guayaquil-Ecuador

Noviembre 2012

AGRADECIMIENTO

A Dios, la Mater, mis padres, esposo y hermana, por haberme apoyado en todo este tiempo y poder culminar la maestría.

DEDICATORIA

A MI HIJA

KRISTEL JOANA

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

PROMOCIÓN 4

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los trece días del mes de noviembre de 2012, en el Aula A3 de la ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE, de la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL, sustentó su tesis de grado: ASESORÍA PARA CERTIFICAR BAJO EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG) ENFOCADO A EMPRESAS MEDIANAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL la Srta. JESSICA JOANA GELLIBERT SUD, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final
GELLIBERT SUD, JESSICA JOANA	2.5	2.5	2.5

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Ma. José Castillo Vélez, Miguel Padilla Celi y Alex Cevallos Benítez, quienes firman a continuación:


MA. JOSÉ CASTILLO VÉLEZ


MIGUEL PADILLA CELI


ALEX CEVALLOS BENÍTEZ
TUTOR

RESUMEN

Una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para responder a las nuevas exigencias en los mercados nacionales e internacionales, en los ámbitos de Calidad, Ambiente y Seguridad Industrial, es la implementación de políticas integradas de gestión, lo que se denomina un SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (SIG).

El objetivo fundamental que busca este proyecto es brindar servicios de asesoría a las compañías para la implementación del SIG y que obtengan la certificación respectiva a través de las certificadoras autorizadas por los organismos internacionales, lo cual lleva a las compañías a optimizar los recursos existentes y ser más competitivas.

Un objetivo adicional al implementar el SIG, es la demostración de ser un proceso viable y factible, involucrando a la totalidad de sus empleados, obteniendo resultados de manera más rápida y eficiente.

En la investigación de mercado se diseñó una entrevista para que desde un **análisis cualitativo** se determine el soporte requerido por las empresas al momento de contratar los servicios de la asesoría en la implementación del SIG.

El resultado obtenido del 100% de las diez entrevistas realizadas confirmó que existe la necesidad de la creación de una Consultora para que asesore a las empresas en la implementación del SIG.

Con el análisis y evaluación financiera, el proyecto ha confirmado su viabilidad sea financiado directamente por los inversionistas o con apalancamiento; ya que para el primer caso el VAN positivo fue de US\$181.061 y para el segundo caso con un endeudamiento del el VAN positivo fue de US\$ 181.669, siendo el más rentable el segundo caso debido que su VAN fue mayor.

El análisis de sensibilidad muestra una alta dependencia del número de consultorías a realizar, no obstante los ingresos esperados por consultoría son conservadores lo cual permite tolerar dicha sensibilidad.

En resumen, los efectos totales que este proyecto puede generar para las empresas medianas en Guayaquil son favorables y positivos, porque facilita a las empresas ser más competitivos y crecer en sus mercados; de tal forma, que cualquier esfuerzo para lograr el propósito final de este proyecto “Asesoría para certificar bajo el Sistema Integrado de Gestión para empresas medianas en la ciudad de Guayaquil” se lo debe realizar.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Sistema de calidad ISO 9001	6
1.2. Norma ISO 14001: 2004.- Sistema de Gestión Ambiental.....	9
1.3. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional	12
2. ANTECEDENTES.....	19
2.1. Justificación	20
2.2. Objetivo y Resultados	21
3. IMPORTANCIA DEL PROYECTO.....	23
3.1. Introducción	23
3.2. Objetivos de la consultora.....	23
3.3. Alcance de la consultora	24
3.4. Metodología de la implantación	25
3.5. Propuesta de capacitación.....	27
3.6. Cronograma de actividades para la asesoría en la obtención de la certificación SIG	29
4. ANÁLISIS TÉCNICO	30
4.1. Alternativas de localización de la Consultora: Comprar o alquilar una oficina.....	30
4.2. Análisis FODA	30
4.3. Organigrama de una empresa Asesora del SIG	33
5. Investigación de Mercado	34
5.1. Definición de la población.....	34
5.2. Diseño de la entrevista	37

5.3. Interpretación de resultados	38
5.3.1. Entrevista enfocada a las empresas que no han implementado el SIG (sistema integrado de gestión)	38
5.3.2. Entrevista enfocada a las empresas que si han implementado el SIG (sistema integrado de gestión).....	39
5.4. Conclusión de la Investigación de Mercado.....	41
5.5. Beneficios de la implementar un SIG.....	43
6. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	44
6.1. Ingresos del proyecto	44
6.2. Costos Operativos	44
6.3. Inversión:	45
6.4. Capital de trabajo:	46
6.5. Calculo del CAPM	46
6.6. Flujo Neto Total del Proyecto con Capital Propio	48
6.7. Flujo Neto Total del Proyecto con Deuda.....	50
6.8. Análisis WAAC	52
6.9. Evaluación Financiera del Proyecto.....	53
6.10. Sensibilidad respecto a Número de Consultorías Anuales	53
7. CONCLUSIONES DEL PROYECTO	54
8. ANEXOS DEL PROYECTO.....	56
8.1. Anexos de Flujo de Caja y VAN para alternativa de localización.....	56

8.2. Anexos del Cuestionario base para la elaboración de las entrevistas a empresas que han calificado el SIG.....57

8.3. Anexos del Cuestionario base para la elaboración de las entrevistas empresas que no han calificado ninguna norma.....58

9. BIBLIOGRAFÍA60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. La integracion de sistemas de gestion en una SIG.....	3
Gráfico 2. Principios y lineamientos generales de ISO 9001, ISO 14001,OHSAS 18001.....	4
Gráfico 3. Gestión Global de Organizaciones	5
Gráfico 4.Sistema de Gestión de la Calidad.....	9
Gráfico 5. Elemento de una gestión SSO exitosa	14
Gráfico 6. Organigrama de una consultora de SIG.....	33
Gráfico 7. Empresas Medianas Ciudad de Guayaquil.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta de Capacitación.....	27
Tabla 2. Cronograma de actividades.....	29
Tabla 3. VAN Alternativas de Costos.....	30
Tabla 4. Participación de mercado de empresas encuestadas.....	35
Tabla 5. Empresas entrevistadas por sector.....	35
Tabla 6. Empresas con su experiencia en implementación de SIG.....	36
Tabla 7. Empresas que no tienen SIG pero tienen certificaciones implementadas y empresas que no tienen certificaciones.....	36
Tabla 8. Costos Operativos.....	45
Tabla 9. Información para el CAPM.....	46
Tabla 10. Calculo del CAPM.....	47
Tabla 11. Flujo de Caja con Capital Propio.....	49
Tabla 12. Tabla de amortización.....	50
Tabla 13. Flujo de Caja con Deuda.....	51
Tabla 14. Calculo de WAAC.....	52
Tabla 15. Flujo de Caja y Valor Actual Neto (VAN) de alternativa de alquilar una oficina.....	56
Tabla 16. Flujo de Caja y Valor Actual Neto (VAN) de alternativa de comprar oficina.....	57

1. INTRODUCCIÓN

La asesoría en la implementación de un sistema integrado de gestión (SIG) cubre todos los aspectos de la organización, desde el aseguramiento de la calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de prevención de la contaminación y el control de los riesgos de salud y seguridad ocupacional.

Entendiendo la calidad, el medio ambiente y la salud y seguridad ocupacional como los principales aspectos del SIG. Actualmente se considera que una organización se gestiona con sistemas integrados cuando cumple los requisitos de las normas: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 y tiene implementados estos sistemas¹.

En la actualidad existen dos tendencias crecientes a la integración de los sistemas de gestión por las organizaciones:

- ✓ Las que establecen primero un sistema de gestión determinado y posteriormente le van integrando paulatinamente otros.
- ✓ Las que establecen un sistema integrado de gestión.

Que se derive una u otra tendencia depende fundamentalmente de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) de que esta disponga. (La

¹ www.recaiecuador.com/.../Sistema%20Integrado

heterogeneidad de prácticas entre los distintos enfoques y sistemas de gestión está evolucionando así mismo en la línea de la compatibilidad y la integración de prácticas².

La asesoría para implementar un SIG implica heredar los elementos valiosos ya incorporados a distintos sistemas parciales, pero aplicándolos ahora de una manera más flexible y abierta. También significa que los esfuerzos de la Gestión de la Calidad deberán orientarse en el futuro hacia la erradicación de duplicaciones costosas para el despliegue independiente de cada estándar, asegurando el desarrollo integrador y compatible de los sistemas de gestión de modo que puedan satisfacer los requisitos de todos los grupos de interés críticos para la organización, internos y externos a ella. Para ello, es fundamental definir la Política Integrada de Gestión; recoger en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros; actualizar la estructura y el mapa de procesos; realizar una auditoría integrada; y colocar el SIG bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.

El grado real de integración de los sistemas de gestión que cada organización alcance, dependerá sobre todo de su estructura, de la naturaleza de sus actividades y de su avance hacia la GCT (Gestión de Calidad Total). Cuanto más próximo esté su enfoque de Gestión de la Calidad al enfoque de GCT, (Gestión de Calidad Total) tanto más fácil será la integración. Una empresa con un concepto de calidad total será más sensible a las expectativas de grupos de interés representativos de los trabajadores, del medio ambiente o de la responsabilidad social organizativa, implantando

² Godoy, L y Manresa, R. 2006

procedimientos avanzados para gestionar cada una de estas dimensiones, que otra cuya filosofía en Gestión de la Calidad sea la prevención. En el Grafico 1 se observa todas las posibles ramificaciones que tiene un Sistema Integrado de Gestión de Calidad Total, frecuentemente las organizaciones se centran en la implementación de tres normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 que con los manuales de gestión y procedimientos adecuados bien contienen un SIG que funciona para toda la organización..



GRÁFICO 1. LA INTEGRACION DE SISTEMAS DE GESTION EN UNA SIG

Fuente: Aenor

Autor: Cianfrani C.A, J.J. Tsiakals y J.E. West

Existen muchas similitudes entre los conceptos de gestión de la calidad, medioambiental y de la prevención de riesgos laborales, ya que los principios de una buena gestión son los mismos, así como sus implantaciones y puntos normativos.

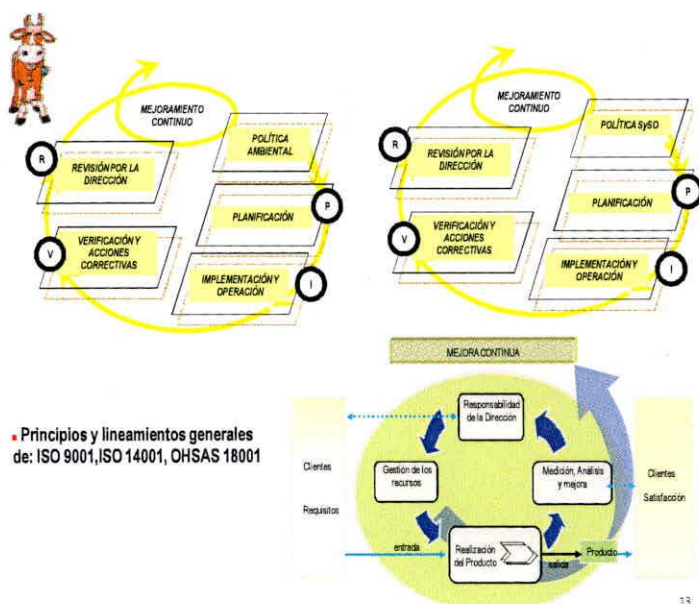


GRÁFICO 2. PRINCIPIOS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Fuente: Curso para Consultores

Autor: Ing. Jorge Bravo

Las funciones de calidad, medio ambiente y seguridad-salud ocupacional. Están por lo general bajo la responsabilidad del departamento de operaciones.

Los tres sistemas han tenido un origen diferente, la calidad se desarrolló, impulsada fuertemente por la competencia, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial. La seguridad ha sido impulsada por el establecimiento de regulaciones gubernamentales y por la presión de las organizaciones sindicales, mientras que el medio ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad.

No obstante estos avances en la integración de sistemas de gestión, basados en modelos normativos o certificables sólo son instrumentos para optimizar la gestión de una serie de procesos, dejando aún fuera de su alcance muchos otros procesos claves.

El progreso en la integración de sistemas podrá continuar en el futuro avanzando hacia la gestión total de los clientes y grupos de interés críticos para la organización, la gestión total de la información (integrando la Gestión de la Calidad en los sistemas de información *on-line* y en los sistemas de gestión integral como los ERP (sistemas de Planificación de Recursos Empresariales) y la gestión total de recursos (extendiendo el compromiso a la gestión de todos los recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos y organizativos). El grafico 3 muestra las aristas de una gestión de calidad global la cual responde no solo a los accionistas sino también a los clientes y a la sociedad, dicha gestión no solo se basa en tener las finanzas en orden y tener calidad en los productos y servicios sino también se ocupa de la salud laboral de los empleados, la gestión ambiental y la seguridad.



GRÁFICO 3. GESTIÓN GLOBAL DE ORGANIZACIONES

Fuente: Curso para Consultores
Autor: Ing. Jorge Bravo

La Administración del conocimiento empresarial bien podría definirse como todo aquello que le proporcione valor a una organización, excluyendo sus activos tangibles. Por tanto, la organización a través de la estandarización de procedimientos recoge, analiza y comparte su conocimiento en distintas áreas a todos sus miembros para así obtener beneficios.

“La Gestión por Procesos es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.” (Amozarrain 1999).

Adam Smith economista clásico ya postulo la división del trabajo para alcanzar la especialización y David Ricardo asocia dicha especialización del trabajo con una ventaja competitiva, no obstante, bien se puede complementar que no solo la especialización del trabajo proporciona eficiencia y eficacia sino también la integración de procesos.

Actualmente se habla de Sistemas de Gestión “Integrados” pues el enfoque hacia la Calidad se encuentra en función de la optimización en el uso de recursos y maximización de las utilidades.

1.1. Sistema de calidad ISO 9001

Normas ISO 9001:2008, es la versión más reciente de las Normas desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización que se aplica cuando el objetivo es:

Lograr la satisfacción del usuario con los productos y servicios que presta la organización es la premisa principal de la norma.

Los principios de la gestión de la calidad en el cual se basa la ISO 9001 describen las directrices para la implantación de los SGC sustentados sobre la base de los 8 principios básicos.

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y es fundamental entender las necesidades actuales y futuras de ellos y esforzarse en exceder las expectativas que tengan.
2. Liderazgo: Los líderes establecen el ambiente de trabajo dentro de la organización, el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: El personal es la base de una organización y su total compromiso permite que sus habilidades sean usadas para la consecución de beneficios de la organización.
4. Enfoque de procesos: cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, se alcanza el resultado deseado de manera mas eficiente.
5. Enfoque de sistemas para la gestión: interrelacionar procesos hacia un objetivo como una forma de trabajar con eficacia y eficiencia.
6. Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en analizar datos.
8. Relaciones de mutuo beneficio con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa ganar – ganar genera valor.

✓ Gestión basada en procesos: Según lo indicado por la Norma, la adopción de este enfoque, destaca los siguientes puntos:

- Comprender y cumplir con los requisitos
- Considerar los procesos que realmente aporten valor
- Obtener los resultados del desempeño y eficacia de los procesos
- Mejorar continua de los procesos con base en mediciones objetivas

Se debe considerar durante la implementación de un sistema de calidad mantener todo aquello que ya funciona, ya que la organización aceptará mejor cambios parciales a reingenierías totales. No se trata de realizar un cambio total de la noche a la mañana, sino de mejorar poco a poco la organización con la colaboración de todas las partes involucradas.

Se documentan los siguientes procedimientos de Gestión de la Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2008:

1. Control de Documentos.
2. Control de los Registros.
3. Auditorías internas.
4. Control de los productos No Conformes
5. Acciones Correctivas y Preventivas.

Es recomendable seguir los principios que exige la norma para poder obtener la certificación.

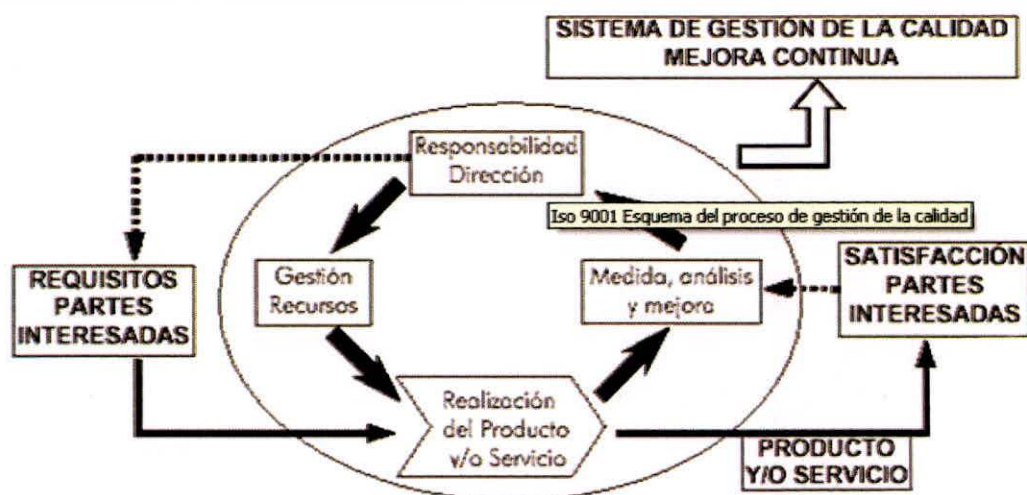


GRÁFICO 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Fuente: Tesis Diseño de un sistema de Gestión de Calidad, ESPOL

Autor: Leydy Laura Ortiz Medina ,Sandra Vergara, Ing.

1.2. Norma ISO 14001: 2004.- Sistema de Gestión Ambiental

ISO 14001 es una norma aceptada internacionalmente que establece cómo implantar un sistema de gestión medio ambiental (SGM) eficaz. La norma asiste a las organizaciones para alcanzar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental que causan. La norma con el compromiso de toda la organización permite lograr ambos objetivos.

La ISO 14001 contiene:

- ✓ Requisitos generales
- ✓ Política medioambiental
- ✓ Planificación de implantación y funcionamiento
- ✓ Comprobación y medidas correctivas

✓ Revisión de gestión

Ello significa que la norma permite identificar aspectos del negocio que tienen un impacto en el medio ambiente y comprender las leyes medio ambientales para esa situación que se presenta en la organización.

El impacto medioambiental se está convirtiendo en un asunto importante a nivel mundial. La presión para minimizar ese impacto procede de muchas fuentes: gobiernos locales y nacionales, organismos reguladores, asociaciones sectoriales, clientes, empleados y accionistas.

Las presiones sociales también proceden del creciente despliegue de grupos de interés o partes interesadas, como consumidores, organizaciones no gubernamentales (ONG) dedicadas al medio ambiente o a los intereses de grupos minoritarios, círculos académicos y asociaciones vecinales.

De modo que la norma ISO 14001 resulta significativa para toda organización, sea que esta pertenezca a:

- ✓ Compañías de una sola sede, pocas sucursales y grandes compañías multinacionales
- ✓ Compañías de alto riesgo y organizaciones de servicio de bajo riesgo
- ✓ Industrias manufactureras, de procesos y servicios, incluidos los gobiernos locales
- ✓ Sectores industriales: públicos como privados
- ✓ Fabricantes de equipo original y sus proveedores

El objetivo de la ISO 14001 similares a los que propone la ISO 9000 es facilitar a las organizaciones metodologías adecuadas.

Dentro de los múltiples beneficios que una empresa obtendría con la certificación ISO 14001 constan:

- ✓ Ahorro de costes
- ✓ Incremento de la eficacia
- ✓ Mayores oportunidades de mercado
- ✓ Mayor habilidad para cumplir con la legislación y regulaciones medioambientales.
- ✓ Cumplir las exigencias de los clientes
- ✓ Mejores relaciones con los terceros interesados
- ✓ Mayor comunicación con los empleados y un aumento de su motivación, lealtad y compromiso.
- ✓ Incremento de la motivación, la productividad y la lealtad de los empleados.
- ✓ Fomenta la participación y mejora la comunicación en la organización.
- ✓ Permitirá declarar públicamente que la Empresa cumple con toda la legislación ambiental y obtener como un sello "verde" o marca "ecológica" para sus productos o servicios.
- ✓ Disminuye la exposición de la empresa a posibles contingencias ambientales.
- ✓ Se podrá contar con el cumplimiento ambiental de la Empresa en aquellos negocios donde la gestión ambiental sea un factor determinante para su consecución.
- ✓ Podremos ir junto a las nuevas exigencias del mercado respecto a producción más limpia.
- ✓ Se tendrá un mayor beneficio económico debido a eficiencia en el uso de los recursos, ya que se recurre al reúso, reciclaje y recuperación de materiales

- ✓ Proporcionará capacidad de adaptación a situaciones ambientales cambiantes
- ✓ Interactuar con la comunidad.

1.3. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional

Es una herramienta que ayuda a las empresas a identificar, evaluar, administrar, prevenir y gestionar la Seguridad-Salud Ocupacional y los riesgos laborales como parte de sus prácticas normales de negocio. Se debe comprender en la organización que el manejo y prevención de riesgos es una inversión de recursos y no un gasto y que una correcta aplicación de la norma permite a la empresa concentrarse en los asuntos más importantes de su negocio y que sepa cómo actuar frente a eventualidades.

OHSAS 18001 requiere que las empresas se comprometan a eliminar o minimizar riesgos para los empleados, partes interesadas e involucradas que pudieran estar expuestas a peligros asociados con sus actividades diarias, así como a mejorar de forma continuada como parte del ciclo de gestión normal. La norma se basa en el conocido ciclo de asistencia de gestión de planear-hacer-verificar-actuar y utilizar un lenguaje y una terminología familiar propia de los sistemas de gestión.

La metodología, la identificación de los impactos ambientales de salud en los sistemas de seguridad y salud ocupacional, pasa por la identificación de los aspectos ambientales relacionados con el estado relativo de salud-enfermedad. No es equivalente al reconocimiento sistemático y priorizado de los riesgos de salud y calidad de vida, pero si los contiene.

Paralelamente la definición de OHSAS 18001 como un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales indica: "El sistema de gestión medio ambiental global, facilita la gestión de riesgos laborales asociados con el negocio. Esto incluye la definición de responsabilidades y estructura de la organización, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos y recursos para desarrollar, implantar, alcanzar, revisar y mantener la política de prevención de riesgos laborales de la organización".

El modelo de gestión propuesto en la norma OHSAS 18001 ("Gestión de Riesgos Laborales") propone ayudar a la organización a:

- ✓ Comprender y mejorar las actividades y resultados de la prevención de riesgos laborales.
- ✓ Establecer una política de prevención de riesgos laborales que se desarrollaron en objetivos y planes de acción.
- ✓ Implantar la estructura necesaria para desarrollar esa política y objetivos.

Se exigen ciertos compromisos mínimos que han de estar fijados en la política de la organización:

- ✓ Compromiso de cumplimiento de la legislación vigente y otros requisitos que la organización suscriba.
- ✓ Compromiso de mejora continua que será reflejado en objetivos y metas.
- ✓ Las normas que pertenecen a la familia que rige los Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional (SGSSO) son: UNIT 18001, OHSAS 18001, BS 8800 y UNE 81900 son aplicables a cualquier organización o sector de actividad económica.

- ✓ Debido a que las necesidades de cada organización varían, las normas no pueden ser uniformes en los S.G.S.S.O. ya que su diseño e implantación están influidos por la legislación vigente en cada país, los riesgos laborales presentes, los objetivos, los productos, procesos y prácticas individuales de cada organización.

La estructura de esta norma se basa en la planificación, desarrollo, verificación o comprobación y posterior actuación que constituye, la espiral de mejora continua que se detalla en el gráfico 5 a continuación.



GRÁFICO 5. ELEMENTO DE UNA GESTIÓN SSO EXITOSA

Fuente: : BS OHSAS 18001 : 2007

Autor : Dr. Dámaso Tor

En el proceso de BS OHSAS 18001: 2007, cuando nos enfrentamos a la ausencia en la organización de un sistema formal de un S.G.S.S.O., es conveniente establecer su posición actual respecto a la SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.

Una revisión inicial Revisión Inicial (RI) implica la documentación de los impactos (se incluyen los impactos potenciales) significativos en la salud y calidad de vida laborales.

Para distinguir que es significativo o no es necesario ponderar el impacto identificado en la RI, la forma como se realizara la ponderación debe estar claramente definida para valorar los riesgos o impactos laborales, prácticas de prevenciones existentes, accidentes e incidentes, etc.

La prevención se vuelve una estrategia para el desarrollo del Sistema de Gestión y Salud y Seguridad Ocupacional. Para iniciar la planificación de la prevención se inicia por la identificación de los peligros de la organización considerando la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias, en el caso de que esa situación ocurriera. La combinación de estos parámetros determina el riesgo.

La política de S.G.S.S.O. de la empresa es el punto de partida para la implantación del sistema. Este aspecto lo comparten las normas ISO 9001 e ISO 14001.

Debido a que se analiza la seguridad y Salud Ocupacional se considera que el enfoque de la relación salud-enfermedad se ha ido modificando últimamente, dando paso a otros modelos que acentúan los factores del ambiente y huésped por sobre el propio agente.

Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, Con la finalidad que la compañía llegue a ser certificada para un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, se ha diseñado un plan que contemple los más relevantes aspectos:

- ✓ Conocer la normativa ISO 9001
- ✓ Analizar los procesos de la organización
- ✓ Identificar documentación actual
- ✓ Determinar la insuficiencia en la documentación actual
- ✓ Determinar cómo se transcribirá la nueva documentación
- ✓ Desarrollar la nueva documentación
- ✓ Capacitación

El objetivo fundamental que una empresa adopte medidas para llevar a cabo un Sistema de gestión medioambiental es el compromiso firme a la prevención de la contaminación.

Implementación de un Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA) ISO 14001, Son métodos de organización interna de carácter voluntario donde el objetivo es conseguir que la organización cuente con una mayor gestión.

. En el caso de una certificación en SGMA consistirá en:

- ✓ Llevar a cabo una mayor gestión de sus impactos en materia de los residuos que genera, emisiones de gases, requisitos y posibles contingencias legales.
- ✓ Definir la política ambiental para mejorar los resultados ambientales.

- ✓ Implementación como tal que incluirá aspectos tales como la definición de responsables y la asignación de recursos, planificación de actividades y capacitación.

Finalmente el control de una correcta implementación y verificación de procedimientos, se obtienen a través de auditorías.

Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO), OHSAS 18001 describe los requisitos de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional a fin de eliminar o minimizar los riesgos a los empleados y otras partes interesadas quienes pueden estar expuestas a los riesgos (SSO) asociados con sus actividades .

OHSAS 18001 requiere que las empresas se comprometan a eliminar o disminuir riesgos para los empleados y a otras partes interesadas que pudieran estar expuestas a peligros asociados con sus actividades, así como la mejora continua como parte del ciclo de gestión normal de la organización.

Las etapas usuales en la implementación del SGSSO – OHSAS 18001 inician con el diagnóstico y el procedimiento para identificación de riesgos, dar el seguimiento adecuado para ejercer un control operacional con respuesta a emergencias.

La Integración de Sistemas de Gestión se convierte en una respuesta a las necesidades de distribuir adecuadamente los recursos escasos y una mejora en la operatividad diaria.

Integrar Sistemas solo para cumplir requerimientos externas, legales no genera un compromiso en los miembros de la organización para consolidar una CULTURA DE CALIDAD, MEDIOAMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.

2. ANTECEDENTES

En la ciudad de Guayaquil existen 455 empresas medianas, tomando como referente empresas que cuentan desde 50 a 99 empleados³ y de este grupo solo cinco han calificado para el Sistema Integrado de Gestión.⁴

Hasta hace muy poco tiempo las funciones de calidad, medio ambiente y seguridad han seguido un desarrollo independiente y paralelo en las empresas. Así, en muchas organizaciones la seguridad sigue dependiendo de recursos humanos, mientras que la calidad lo hace de operaciones, y medio ambiente se ubica en áreas técnicas.

La seguridad ha sido impulsada por el establecimiento de regulaciones gubernamentales y por la presión de las organizaciones sindicales, mientras que el medio ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad.

No son pocas ya las empresas de excelencia, que a través de procesos de capacitación o de consultoría, se esfuerzan por escapar del círculo vicioso de la operatividad y las urgencias, y se enfrascan en el empeño de visualizar el futuro y concebir un salto en la organización, adoptando las decisiones correspondientes.

En el campo de la gestión empresarial, como soporte al proceso estratégico, la conducción de las personas se convierte en factor competitivo de gran importancia para lograr las metas propuestas, de ahí la importancia de la gestión del talento humano

³ INEC – 2010 Censo Económico – Estadísticas

⁴ Cotecna, Bureau Veritas, SGS. Informe anual de actividades 2011

(GTH). La búsqueda constante de la calidad, la gestión de riesgos para la prevención de hechos que afecten a la organización, el perfeccionamiento constante de la misma, de la seguridad y el medio ambiente, así como el control, se convierten en herramienta de primer orden para lograr la excelencia en los procesos que se desarrollan.

Sin embargo, la gestión independiente de estos procesos así como la aplicación de soluciones organizativas y herramientas de gestión, independientes unas de otras, configuran un SISTEMA DE DIRECCIÓN FRAGMENTADO para la empresa, donde sus directivos sufren una sobrecarga administrativa por el esfuerzo repetido para implantar y operar en la práctica cada proceso.

De lo que se trata, entonces, es de ver las interrelaciones para construir un sistema único de dirección donde se vayan incorporando coherentemente las soluciones organizativas, para elevar la efectividad, eficacia y la eficiencia en la toma de decisiones a corto y a largo plazo. Construir un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es una apuesta indispensable que permite una gestión transversal en materias sensibles para la organización, sus trabajadores y la sociedad.

2.1. Justificación

Motiva este proyecto el enfoque de dar asesoramiento a empresas medianas en la ciudad de Guayaquil, que no cuentan con un sistema SIG, en sus áreas estratégicas que desean fortalecer. De las 87.206 empresas medianas que existen en la ciudad de

Guayaquil,⁵ considerando 455, tomando como referente empresas que cuentan desde 50 a 99 empleados como empresas medianas, y de acuerdo a información proporcionada por Cotecna, Buereu Verita y SGS, solo cinco de estas compañías cuentan con certificación SIG.

La asesoría que las empresas requieren se enfoca con las siguientes normas:

- 1 Norma ISO 9001: 2008.- Sistema Gestión de la Calidad
- 2 Norma ISO 14001: 2004.- Sistema de Gestión Ambiental,
- 3 Norma Ohsas 18001: 2007.- Sistemas De Seguridad Y Salud Ocupacional.

Las empresas se ven en la necesidad de implementar un Sistema Integrado de Gestión (SIG) aunque no es obligatorio porque están en constante búsqueda de más eficiencia y efectividad que es la tendencia que exigen los clientes en un mundo globalizado, por tanto, tener un SIG se convierte en una ventaja competitiva. La identificación, entendimiento y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye al logro innegable de los objetivos de la organización.

2.2. Objetivo y Resultados

El objetivo fundamental que busca este proyecto es brindar servicios de asesoría a las compañías para la implementación del SIG y que obtengan la certificación correspondiente a través de las certificadoras autorizadas por los organismos internacionales.

⁵ INEC – 2010 Censo Económico – Estadísticas

Los resultados que se aspira obtener una vez que ya se encuentre en ejecución el proyecto son:

- 1 Que la asesoría para la implementación del SIG, le permita obtener a la Certificación.

- 2 Que la implementación del proceso, se adapte a las necesidades particulares de cada compañía, de tal manera que proporcione la mejor información a la alta Dirección sobre la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos en aquellas áreas y aspectos que se haya identificado como críticos para sus operaciones.

El enfoque tiene como misión ayudar a las compañías a conseguir sus objetivos de negocio, relacionando objetivos estratégicos con procesos operacionales, evaluando áreas de riesgo e identificando oportunidades de mejora.

3. IMPORTANCIA DEL PROYECTO

3.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es evaluar y analizar la importancia de formar una Consultora para brindar servicios de Asesoría en la implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) enfocado a empresas medianas en la ciudad de Guayaquil y evaluar la mejor alternativa para la creación de la misma.

El servicio de consultoría permite adaptar los requisitos y pautas de las normas internacionales ISO 9001 Gestión de Calidad , Medio Ambiente 14001 y OHSAS 18001 Seguridad y Salud Ocupacional, a las particulares características de la organización, considerando que no hay dos empresas iguales y que cada organización necesita una solución personalizada ofreciendo diagnóstico, alternativas y soluciones adaptadas a cada caso en concreto para una implementación eficaz de un sistema integrado de gestión.

La consultora contará con un equipo de profesionales con sólidos conocimientos y amplia experiencia en sistemas de gestión.

3.2. Objetivos de la consultora

- Brindar servicios de asesoría a las empresas medianas en la ciudad de Guayaquil, con el fin que la empresa obtenga la certificación de un SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (SIG), de las Normas ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001 y que responda a las necesidades de optimización de procesos y mejoramiento continuo.

- Lograr la satisfacción tanto del cliente externo, como del cliente interno: el personal de la empresa, a quienes se los convertirá en verdaderos actores del objeto de la empresa para que así generen excelentes resultados en sus actividades.
- Generar conceptos permanentes de Protección al Medio Ambiente, de Calidad y de Seguridad y Salud Ocupacional sobre todas las gestiones y servicios que ofrezca y ejecute la compañía.
- Asesorar y guiar en la contratación del ente de certificación para lograr la Certificación de un Sistema de Gestión Integrados ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001.

3.3. Alcance de la consultora

El alcance de la consultora es el siguiente:

1. Estimación estructural de la organización en la empresa, involucrando a la administración.
2. Medición de estado actual de la organización en relación al SIG.
3. Evaluación de factores endógenos y exógenos que afectaren la calidad del servicio, a los aspectos e impactos ambientales, peligros y riesgos de la institución.
4. Asesoría para la obtención de la certificación del Sistema de Gestión Integrados basado en las Normas ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001.
5. Capacitación de 90 horas al personal con respecto a Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Industrial, para el cumplimiento del Sistema de Gestión Integrados.

3.4. Metodología de la implantación

Para la ejecución del trabajo, se elaborará un cronograma, el cual será revisado por la administración de la compañía, para llegar a un acuerdo respecto a las fechas y el tiempo propuesto para la implantación. La metodología propuesta comprende las siguientes fases:

- Evaluación de la Organización basado en la norma ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001

Esta etapa consiste en la determinación de la condición actual de la compañía, para la cual se requiere la participación de todo el personal involucrado en el sistema, para realizar las siguientes actividades:

- 1 Recorrido por toda la compañía, para establecer la magnitud de operación de la organización y análisis de la estructura organizacional actual.
- 2 Entrevistas al personal en cada una de las áreas, revisión de la documentación y registros existentes, para determinar su capacidad de adaptación o modificación a los requerimientos de un Sistema de Gestión Integrados.
- 3 Con la información levantada, se elaborará el informe de evaluación de la Organización.
- 4 Reunión con la dirección de la compañía, para la presentación del informe y discusión del mismo. El informe será el punto de partida para elaborar el cronograma de actividades para el desarrollo del Sistema de Gestión Integrados de la Organización.

- **Asesoría en el desarrollo de la estructura organizacional.**

En base a la evaluación de las condiciones actuales de la compañía, se recomendarán las modificaciones necesarias dentro de la estructura organizacional, de modo que la interrelación entre las distintas funciones quede claramente definida, para lo cual se establecerán líneas de autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles.

- **Asesoría para el desarrollo de documentación e implantación**

Con los resultados de la evaluación inicial y de acuerdo al cronograma de actividades acordado, se realizará la asesoría en la emisión de la documentación necesaria para formar el Manual de Gestión Integrado de la compañía.

- **Auditorías Internas**

Para cumplir con el requisito de las Normas, de planificar y llevar a cabo Auditorías Internas, se asistirá al personal en la planificación y realización de las mismas con la finalidad además de proporcionar evidencias objetivas documentales de que el Sistema se encuentra implantado y funcionando.

- **Pre - Auditoria de Certificación**

Una vez que el Sistema de Gestión Integrados esté implantado, con la finalidad de dejarlo listo y preparar al personal para que sea sometido a una Auditoria de Certificación, se asistirá a la empresa en una pre-auditoria de certificación.

3.5. Tiempo de asesoría y de implementación

De acuerdo a un cronograma de actividades que sería entregado a la compañía y contando con la colaboración de la organización para el cumplimiento de las actividades en los tiempos definidos, el proyecto tendría una duración de entre 10 y 12 meses, después de los cuales se podrá solicitar la auditoria de certificación documental y de campo, posterior a la cual se obtendrá la Certificación.

Se recomienda que una vez implantado el Sistema de Gestión Integrado (al término del DECIMO ó DOCEAVO mes), se pruebe el mismo y se debe generar información durante un corto tiempo con la finalidad de detectar posibles errores a corregir.

3.6. Propuesta de capacitación

El desarrollo de los cursos propuestos está orientado a capacitar, concienciar y motivar al personal que realiza actividades que afectan a la Gestión Integral de la organización.

Tabla 1. Propuesta de Capacitación

Introducción a los Sistemas Integrados	24 horas / \$ 1800	curso subsidiado
Gestión por Procesos	8 horas / \$ 600	curso subsidiado
Formación de Auditores Internos SGI	24 horas / \$ 1800	
Formación de Brigadas y Simulacros	18 horas / \$ 1350	
Fundamentos Básicos de Seg. Ind.	8 horas / \$ 600	curso subsidiado
Fundamentos Básicos de Gestión Amb.	8 horas / \$ 600	

Nota 1: Para la implementación de un Sistema Integrado se requiere la capacitación de todos los miembros de la organización en los temas propuestas.

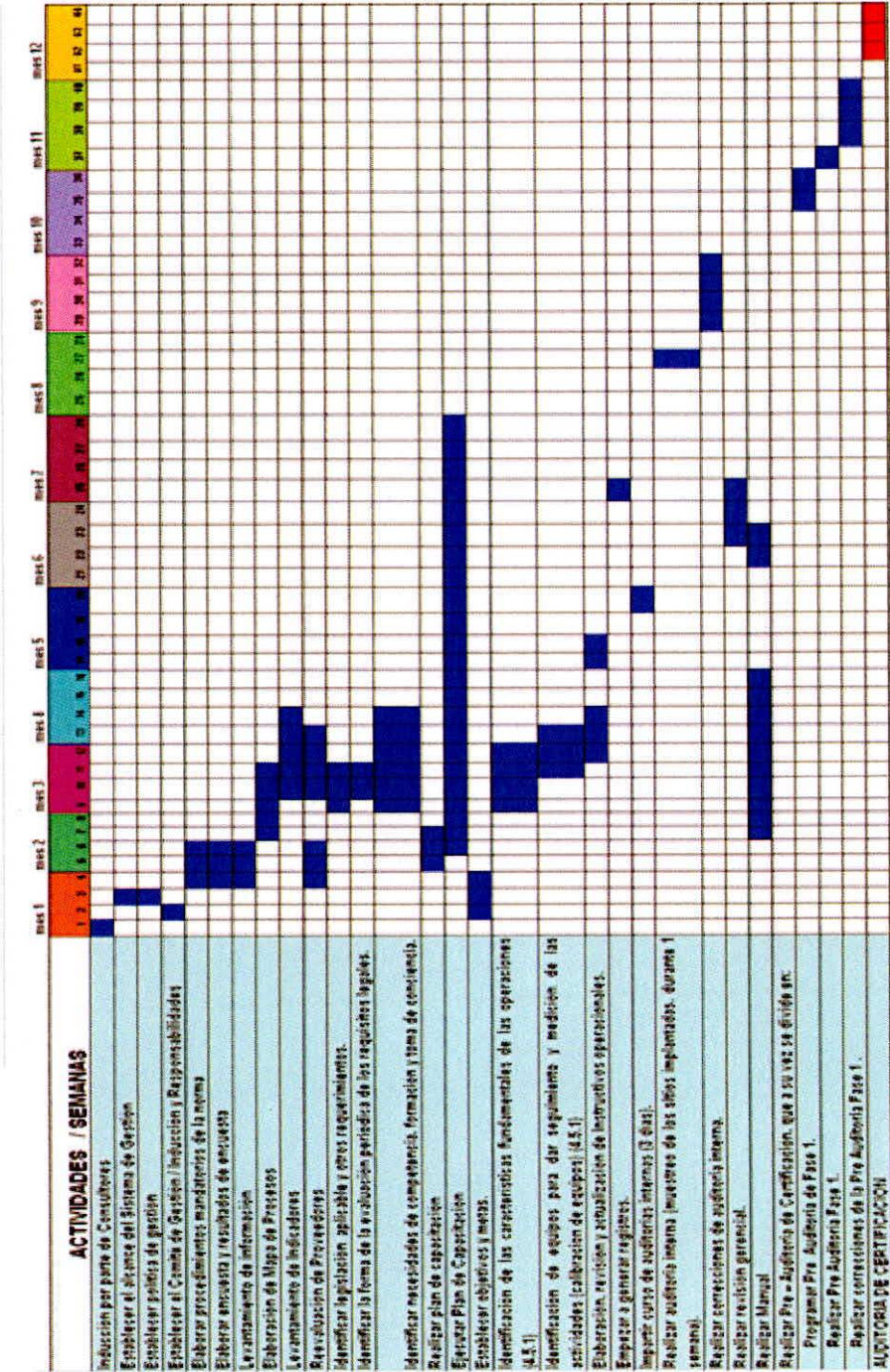
Nota 2: Los cursos de Introducción de Sistemas de Integrados de Gestión, Gestión por Procesos y Fundamentos básicos de seguridad industrial son temas subsidiados por la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC.

Nota 3: Los cursos deberán ser tomados uno en cada mes

Nota 4: El horario de capacitación deberá ser de mutuo acuerdo entre las partes, para que el entrenamiento pueda realizarse sin contratiempos, se recomienda realizarlo en horario que no interrumpa las actividades regulares de la institución. Tendrá que definirse entre ambas partes, un calendario de actividades señalando el día y hora en que se realizará la instrucción.

3.7. Cronograma de actividades para la asesoría en la obtención de la certificación SIG.

Tabla 2. Cronograma de actividades.



Fuente: Autor
Autor: Jessica Gellibert

4. ANÁLISIS TÉCNICO

4.1. Alternativas de localización de la Consultora: Comprar o alquilar una oficina

Hay dos alternativas para el funcionamiento físico de la consultora

- a) La compra de una oficina; b) El alquiler de una oficina

Se realizó el análisis de Flujo de Caja y Van para cada una de las alternativas, con una proyección a 10 años, revisar anexos 10.1.

En la Tabla 3 se detallan el VAN obtenido de los costos que genera cada alternativa para el proyecto de la consultora que va dirigido a empresas medianas en la ciudad de Guayaquil. Siguiendo el criterio del VAN en un análisis de costos, la mejor alternativa será aquella cuyo Valor Actual Neto (VAN) proyectado a 10 años generara menores costos y en este caso lo más conveniente es comprar la oficina.

Tabla 3. VAN Alternativas de Costos.

Alternativa	VAN
Comprar oficina	\$ - 68,545.00
Alquilar oficina	\$ - 75,858.03

Fuente: Autor

Autor : Jessica Gellibert

4.2. Análisis FODA

Este tipo de análisis es muy relevante para la implementación del SIG en las empresas, porque se podrá obtener un diagnóstico rápido de cómo se desenvuelve el

negocio, además de brindar una orientación en el momento de plasmar objetivos y planes de acciones, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Para la realización de esta matriz hay que tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo del negocio.

Fortalezas

✓ Aprovechamiento de conductas y procesos ya internalizados en forma previa por la empresa

- ✓ Unificación de controles y operaciones que incumben a distintas unidades
- ✓ Reafirmación de una concepción sistemática de las operaciones de la organización
- ✓ Reducción importante de estructura y costos
- ✓ Aumento de la eficacia y eficiencia en la gestión
- ✓ Mayor eficiencia en la toma de decisiones
- ✓ Simplificación de la documentación y los registros
- ✓ Reducción de recursos necesarios para procesos
- ✓ Reducción de costos de mantenimiento del sistema y evaluación externa

(Simplificación de auditoría)

- ✓ Mejora tanto de la comunicación interna como de la imagen externa.

Oportunidades

- ✓ Mejoramiento de la Imagen Corporativa con la implementación del SIG
- ✓ Cumplimiento de requisitos legales en materia de seguridad y salud ocupacional
- ✓ Posicionamiento en el mercado como una organización que cuenta con SIG.

Debilidades

- ✓ Resistencia al cambio por parte de la alta dirección y del personal de la organización
- ✓ Necesidad de recursos adicionales específicos para planificar y ejecutar el plan de integración
- ✓ Dificultad para elegir el nivel de integración adecuado al nivel de madurez de la organización
- ✓ Mayor necesidad de formación del personal implicado en el sistema integrado de gestión.

Amenazas

- ✓ Multa y sanciones por incumplimiento de los requisitos técnicos legales en materia de medioambiente, seguridad y salud ocupacional.
- ✓ Pérdida de Mercado por incumplimiento en la calidad de los productos o servicios ofertados.

Este análisis permite a las empresas formular una estrategia para convertir las debilidades en oportunidades y defenderse de las amenazas con ayuda de las fortalezas.

Para que una empresa contrate los servicios de una empresa asesora para la implementación del SIG, es importante darle a conocer en que consiste cada sistema, a continuación se detalla cada norma.

4.3. Organigrama de una empresa Asesora del SIG

El personal necesario para que funcione el proyecto es presentado en el siguiente organigrama:

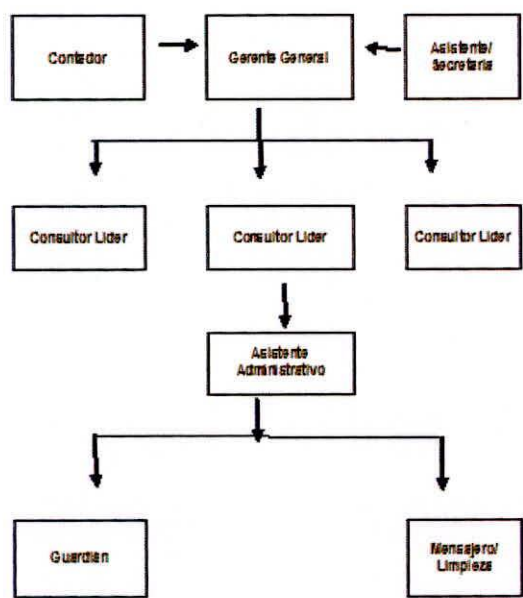


GRÁFICO 6. ORGANIGRAMA DE UNA CONSULTORA DE SIG

Fuente: Autor
Autor: Jessica Gellibert

5. Investigación de Mercado

5.1. Definición de la población

La investigación de mercado está determinada por la metodología que se utilizará para hallar fortalezas o debilidades dentro de un mercado para un producto específico. Para el desarrollo de esta tesis se tomó como base 455 empresas medianas en la ciudad de Guayaquil, tomando como referente empresas que cuentan desde 50 a 99 empleados.⁶

ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO		ESTRATOS DE INGRESOS PERCIBIDOS POR VENTAS O PRESTACIÓN DE SERVICIOS										
	Sistema	De \$1 a \$9999	De \$10000 a \$29999	De \$30000 a \$49999	De \$50000 a \$69999	De \$70000 a \$89999	De \$90000 a \$199999	De \$200000 a \$399999	Más de \$400000	Total	Empresas Medianas	
1 - 9	1,509	37,195	24,352	8,013	2,932	1,831	3,181	1,253	1,332	81,598		
10 - 49	375	148	178	321	238	236	549	429	1,429	3,903		
50 - 99	16	17	5	3	3	3	45	45	318	455	455	
100 - 199	5	3	4	-	-	-	7	21	218	258		
200 - 499	1	-	1	-	-	-	1	2	169	174		
500 y mas	2	-	-	-	-	-	2	-	60	64		
Total	2,439	37,449	24,593	8,351	3,179	2,076	3,800	1,765	3,554	87,206		

GRÁFICO 7. EMPRESAS MEDIANAS CIUDAD DE GUAYAQUIL

Fuente: INEC, Censo Económico 2010
Autor: Jessica Gellibert

De acuerdo al censo económico tenemos por sector:

⁶ INEC, Censo Económico 2010

Tabla 4. Participación de mercado de empresas encuestadas

Sectores	# Empresas	Participación Mercado
Manufactura	62	13,63%
Comercio	115	25,27%
Servicios	269	59,12%
Otros (Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales)	9	1,98%
Total	455	100%

Fuente: Autor
Autor: Jessica Gellibert

De las entrevistas realizadas a los representantes de las compañías que no cuentan con un SIG, correspondían a los diferentes sectores:

Tabla 5. Empresas entrevistadas por sector

Tipo de Empresas	# de Entrevistas
Manufactura	1
Comercio	3
Servicios	1
Total entrevistados	5

Fuente: Autor
Autor: Jessica Gellibert

Debido al gran mercado existente de acuerdo al Censo Económico del 2010 y con información obtenida por las tres certificadoras más reconocidas en el país (Cotecna, Bureau Veritas y SGS), que señalaron que solo cinco empresas medianas en Guayaquil han sido certificadas bajo el SIG, se procedió por el diseño de una entrevista para

realizar un **análisis cualitativo**, para validar la necesidad de la creación de una consultoría para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

La entrevista fue dirigida directamente a personas con rangos gerenciales que pueden tomar decisiones o que saben del manejo de las Certificaciones del SIG.

Detallo las empresas que dieron la entrevista transmitiendo su experiencia con la implementación del Sistema Integrado de Gestión.

Tabla 6. Empresas con su experiencia en implementación de SIG

Héctor Lara	Gerente Técnico	INGELSYSTEM
Juan Francisco Marcial	Gerente Regional	CERVECERIA NACIONAL
Luis Fernando Rodríguez	Gerente General	PDV ECUADOR S.A.
Carlos Pérez	Gerente Técnico	HOLCIM
Lorena Alvear	Gerente Administrativo	PILEGGI CONSTRUCCIONES.

Empresas que dieron la entrevista que no cuentan con sistema pero que las tres primeras si tienen certificaciones implementadas y las dos restantes no tienen nada.

Tabla 7. Empresas que no tienen SIG pero tienen certificaciones implementadas y empresas que no tienen certificaciones

Julio Díaz	Gerente de Proyectos	VANISLUD
Andrés Vallerino	Gerente General	HIDROMECANICA ANDINA
Evelym Gellibert	Gerente Regional	BANCO DEL AUSTRO
Larry Hendrickson	Gerente General	INTEGRAL COMUNICACIONES
David Mendoza	Gerente General	MENDOTEL S.A.

5.2. Diseño de la entrevista

Para elaborar las entrevistas se tomó de base un FocusGroup, con la participación de gerentes de diferentes empresas, de una base de datos de contactos que se tenía y que no contaban con esta certificación, esto permitió a través de una lluvia de ideas, experiencias de diferentes de personas vinculadas con el tema, conocer lo que les gustaría obtener de una asesoría para implementar el SIG.

De esta manera se formuló la entrevista que se enfocó a diferentes empresas que servirían de modelo para obtener apreciaciones e información de manera puntual, cabe mencionar que las entrevistas se realizaron a empresas que tienen certificación con SIG y a empresas con certificación sin SIG, lo cual dará una visión entera y general sobre el posicionamiento para una posible apertura de una empresa consultora.

Para mayor información recurrir a los anexos 10.2 y 10.3, en el cual constan los modelos del cuestionario que sirvió de base para la elaboración de las entrevistas.

5.3. Interpretación de resultados

Se han realizado dos tipos de entrevistas, donde un formato va enfocado para aquellas empresas que sí han implementado el SIG y el otro esquema para aquellas que cuentan con las Normas, técnicas internacionales, pero no conocen el Sistema y tampoco lo han implementado.

Las entrevistas se realizaron a empresas de una base de datos que se tenía, específicamente con personal que cuenta con rangos gerenciales que saben del manejo de las Certificaciones de las Normas técnicas y del SIG.

5.3.1. Entrevista enfocada a las empresas que no han implementado el SIG (sistema integrado de gestión)

De las cinco empresas entrevistadas, tres cuentan con la Certificación de las normas internacionales por separado porque no sabían de la existencia de este sistema, ni de los beneficios económicos, en los procesos y ahorro de tiempo que ofrece el SIG, y las dos restantes no contaban con ninguna certificación.

Sin embargo las cinco empresas concuerdan en que si estarían dispuestos a implementar un sistema que aporte mejor calidad en sus procesos de trabajo. Especificando que: *“Tener un sistema que contribuya a la mejora de la calidad es uno de los objetivos de la empresa, que nos permitirá ofrecer a nuestro mercado productos de categoría internacional.”* (Larry Hendrickson, Integral Comunicaciones)

Las empresas están buscando siempre alcanzar la satisfacción de los clientes, prevención de la contaminación, seguridad a los empleados, mejorar ciclos de trabajo, el buen uso de estos recursos, lo consideran importante para mejorar su competitividad con las otras empresas y manifiestan que si el SIG facilita cumplir con estas necesidades, les será de gran utilidad su implementación, llevados de la mano de una empresa experta en el tema que permita su certificación de manera correcta y ordenada que involucre a todo el personal de la empresa.

Para análisis del cuestionario utilizado revisar anexo 9.2

5.3.2. Entrevista enfocada a las empresas que si han implementado el SIG (sistema integrado de gestión)

Estas entrevistas fueron realizadas a cinco empresas de la Ciudad de Guayaquil, que cuentan con la implementación del SIG (Sistema Integrado de Gestión).

Las empresas indican que la implementación del SIG ha permitido un mayor compromiso de los empleados frente a las responsabilidades asignadas. Indicando factores muy ponderables tales como: *“El Sistema Integral de Gestión ha incrementado el grado de responsabilidad de nuestros funcionarios en cada uno de sus procesos, quienes están pendientes periódicamente de los resultados de los indicadores de gestión establecidos por la alta dirección. Ellos saben cómo su trabajo afecta en los objetivos de la organización.”* (Luis Rodríguez, PDV Ecuador S.A.)

El SIG además de mejorar los procesos, muestra mayor efectividad en los mismos porque involucra la toma de decisiones precisa y eficaz, dando lugar a que se ejemplifica la credibilidad de los empleados. *“El tener un tablero de control*

(indicadores) nos ha permitido monitorear periódicamente el desempeño de la organización; esto ayuda mucho en la toma de acciones correctivas y de mejora para revertir cualquier tendencia negativa en los objetivos planteados por la organización.” (Lorena Alvear, Pireggi Construcciones)

En la estructura interna también se ve un ordenamiento que proporciona la definición de objetivos, además de existir una comunicación más fluida que permite dicho logro.

El costo de implementación va de acuerdo con los beneficios conseguidos a través del SIG . Los beneficios económicos que las empresas han mencionado son los siguientes:

- Se justifica notablemente el haber contado con un SIG, obteniendo réditos económicos a corto plazo y el involucramiento del personal por sacar adelante los procesos.
- Reduce Costos, mejora la rentabilidad, el flujo de caja y las ganancias, dando como principal característica una mejora en el desempeño presupuestario.
- Existe menores costos en re-procesos (reclamos con clientes, pérdida de materiales y minimiza los tiempos de ciclos de trabajo).

Al tener la experiencia de haber certificado por separado y luego obtener el SIG , pudieron darse cuenta que es **más beneficioso obtener el SIG que obtener las certificaciones por separado, debido a que:**

- Abarata costos en contratación con el ente certificador.

- Ahorra esfuerzos al mantener un sistema y documentación integrada.
- La productividad y calidad en las operaciones se ven totalmente positivas en las empresas, ya que con la orientación de los SIG con los ciclos PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) y mejoramiento continuo, mejora la eficiencia de los procesos y una estandarización de ellos.
- La capacidad de reacción de la organización se incrementa, frente a las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas.
- Se cuenta con mayor eficiencia en la toma de decisiones al disponer de una visión global de los sistemas.
- Se disminuye los costos de mantenimiento del sistema, de recursos y del tiempo empleado en la realización de los procesos.

Para análisis del cuestionario utilizado revisar anexo 9.3

5.4. Conclusión de la Investigación de Mercado

Con el resultado de las entrevistas se pudo confirmar que existe una necesidad en la creación de una Consultora para que asesore a las empresas en la implementación del SIG y a través de las compañías autorizadas por los organismos internacionales las certifiquen, obteniendo los beneficios que dan las normas internacionales.

El resultado de las Entrevistas nos muestra que las empresas no cuentan con el SIG, debido a que no conocen la existencia del Sistema Integrado de Gestión, siendo este el factor preponderante.

Otros saben de qué se trata, pero no conocen los pasos para llevar a cabo su implementación. Este será por tanto el punto de partida para llevar a cabo el presente proyecto, ya que no hay departamentos gubernamentales encargados en el Ecuador que colaboren con información o que difundan sobre el sistema en el País.

Por estas razones la empresa ofrece a los posibles clientes una asesoría con personal altamente capacitado y con experiencia en la implementación de estas normas en poco tiempo y maximizando recursos existente, lo que garantizara que el trabajo realizado pueda ser certificado en cualquier certificadora a elegir por el cliente.

Se pudo obtener información muy puntual de cinco empresas tales como **INGELSYSTEM, PDV ECUADOR, PILEGGI CONSTRUCCIONES, HOLCIM Y CERVECERIA NACIONAL**, las mismas que si cuentan con la implementación del SIG, concordando las empresas en los beneficios que ofrece el SIG.

Se concluyó con las entrevistas a los representantes de las empresas, que la implementación del SIG permite una mejor integración de procesos, identificar a todos los actores inter-departamentales del mismo, y detectar posibles mejoras, destacando así la interacción entre los diferentes procesos, el control y seguimiento de estos mediante indicadores de gestión y planteamiento de objetivos.

El SIG además de mejorar los procesos, muestra mayor efectividad, porque precisa el involucramiento en la toma de decisiones.

La publicidad a utilizar para este tipo de servicios sería la de las redes sociales (Facebook, Tweet e Internet), que son a cero costos y permitiría llegar a muchas empresas.

5.5. Beneficios de la implementar un SIG

Entre los múltiples beneficios de implementar un SIG podemos destacar:

- 1 Los procesos se ven mejorados con la implementación del SIG.
- 2 Se prepara de mejor manera el sistema de gestión de calidad, para responder a las mayores exigencias del cliente en los temas de Calidad, Seguridad –Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
- 3 EL ambiente laboral y la participación de los empleados, mejora además el entorno y se vuelve más agradable.
- 4 Existen menores costos en los procesos, minimizando reclamos de los clientes y ciclos de trabajo
- 5 Mejora la rentabilidad, el flujo de caja y las ganancias, dando como principal característica una mejora en el desempeño presupuestario.

6. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

6.1. Ingresos del proyecto

Ingresos: Los ingresos se calculan multiplicando la sumatoria del total de capacitación anual $(\text{Usd.}6.750+8.500)=\text{Usd.}15.250$ por el número de consultorías por año.

6.2. Costos Operativos

Costos Variables: Se obtienen multiplicando el total de la sumatoria del sueldo de un consultor $(\text{Usd. } 800+\text{la comisión por la capacitación Usd. } 675)=\text{Usd.}1.475$. Estos valores fueron determinados de acuerdo a lo que paga el mercado actualmente.

Cabe recalcar que al inicio del negocio se empezará con tres consultores cada uno ganando por cada empresa asesorada, cada año que se vaya incrementando el número de empresas a consultar se contraria más consultores.

Costos Fijos: Los costos fijos son los rubros que no dependen de la producción del negocio, en este caso del número de consultorías a realizar.

Tabla 8. Costos Operativos

Costo Fijo	CANTIDAD	Costo Mensual	TOTAL	BENEFICIOS Anuales	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	2,500	30,000	6,124	36,124
Secretaria/Asistente	1	400	4,800	1,202	6,002
Contador	1	700	8,400	1,903	10,303
Asistente	1	400	4,800	1,202	6,002
Mensajero/Limpieza	1	350	4,200	1,084	5,284
Servicios de Guardiania	1	500	6,000	1,436	7,436
Servicios Básicos (luz, telefono)	1	240	2,880	0	2,880
Escritorios y sillas (7)	7	120	840	0	840
Mini central telefónica	1	1,000	1,000	0	1,000
Alarma	1	400	400	0	400
A/C (2)	1	2,000	2,000	0	2,000
Nevera	1	400	400	0	400
Microondas, Cafetera, dispensador de agua	1	200	200	0	200
Total					78,872

6.3. Inversión:

De acuerdo al análisis técnico, que se encuentra en el capítulo 5, se determinó de acuerdo al VAN, que la mejor opción para este proyecto es comprar una oficina, por eso la inversión corresponde a la suma de Usd. 49.900, que se desglosan de la siguiente manera:

1. Oficina Usd. 40.000
2. Mobiliario para la Oficina: Usd. 5.000
3. Compras de 7 laptops: Usd. 4.900

Depreciación: Se calcula a todos los activos fijos que tiene la compañía y este cálculo depende del tipo del bien, así tenemos, el mobiliario de oficina se deprecia a 10

años, los equipos de sistemas a 3 años y los inmuebles a 20años, según la norma contable.

6.4. Capital de trabajo:

Se ha estimado como capital de trabajo el 50% de los costos fijos

6.5. Calculo del CAPM

Para obtener la tasa de utilizaremos cierta información:

Tabla 9. Información para el CAPM

COSTO DE DEUDA	12.00%	TASA PYMES BCE
TASA LIBRE DE RIESGO (RFR)	1.81%	BONOS DEL TESORO AMERICANO 10 AÑOS
BETA (B)	1.25%	
TASA ACTIVA (RM)	8.17%	BANCO CENTRAL
RIESGO PAIS (CR.)	7.67%	BCE
CAPM	9.56%	CALCULO
ESTRUCTURA DE DEUDA	45.00%	PRESTAMO

Fuente: BCE, Yahoo Finance

La fórmula del CAPM es:

$$CAPM \text{ KE} = rfr + B (rm - rfr) + cr$$

Fuente: Evaluación de Proyectos de Nassir Saapag

El resultado de la formula da:

Tabla 10. Calculo del CAPM

TASA LIBRE DE RIESGO (RFR)		1.81%
BETA	1.25%	
(RM - RFR)	6.36%	
Beta * (rm-rfr)		0.08%
RIESGO PAIS (CR)		7.67%
COSTO DE CAPITAL (CAPM)		9.56%

Fuente: Autor

Autor: Jessica Gellibert

El análisis financiero es realizado basado en la información del Censo Económico 2010 del INEC, donde señala que hay 455 empresas medianas en la ciudad de Guayaquil, tomando como referente empresas que cuentan desde 50 a 99 empleados y de acuerdo a fuente de las empresas certificadoras más importantes del Ecuador COTECNA, SGS y BUREAU VERITAS, solo se han certificado cinco empresas, lo que indica que hay bastante mercado para atender junto con la competencia.

Con esta información estimamos un mínimo de 25,27% es decir 115 empresas para captar en un periodo de 10 años.

El resultado de las Entrevistas nos muestra que las empresas no cuentan con el SIG, debido a que no conocen la existencia del Sistema Integrado de Gestión, siendo este el factor preponderante, tal como se mencionó en el capítulo de la Investigación de Mercado.

6.6. Flujo Neto Total del Proyecto con Capital Propio

El Análisis de Flujo Neto Total del Proyecto ya considera la mejor alternativa de localización para la consultora que según el análisis técnico es la alternativa de comprar la oficina.

A partir del año 3 del flujo de caja, calculando nueve consultorías en los ingresos, se empieza a obtener resultados positivos. Estos resultados incluyen el cálculo de la participación de trabajadores 15% sobre la utilidad bruta y luego de este resultado se calcula el impuesto a la renta del 25%. Una vez obtenida la utilidad neta se suma la depreciación por no ser una salida real de dinero y se obtiene la última línea de flujo de caja.

Tabla 11. Flujo de Caja con Capital Propio

Proyección años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de consultorías		6	9	12	14	14	14	14	14	14	
Valor consultoría + capacitación anual		15,250	15,250	15,250	15,250	15,250	15,250	15,250	15,250	15,250	15,250
(-) Ingresos Operativos		61,000	91,500	137,250	183,000	213,500	213,500	213,500	213,500	213,500	213,500
(-) Costos Operativos											
Costos Variables		-5,900	-8,850	-13,275	-17,700	-20,650	-20,650	-20,650	-20,650	-20,650	-20,650
Costos Fijos		-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872
Depreciación		-2,167	-2,167	-2,167	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Intereses del préstamo											
(=) Utilidad Antes Impuestos		-25,939	1,611	42,936	85,928	113,478	113,478	113,478	113,478	113,478	113,478
Utilidades a trabajadores (15%)		0	0	-6,440	-12,889	-17,022	-17,022	-17,022	-17,022	-17,022	-17,022
(-) Impuesto (25%) y		0	0	-9,124	-18,260	-24,114	-24,114	-24,114	-24,114	-24,114	-24,114
(=) Utilidad después de Impuesto		-25,939	1,611	27,372	54,779	72,342	72,342	72,342	72,342	72,342	72,342
Depreciación		2,167	2,167	2,167	500	500	500	500	500	500	500
Inversión:											
Mobiliario de oficina	-5,000										
Laptops (7)	-4,500										
Oficina	-40,000										
Capital de Trabajo 50% del C.Fijo	-44,256										44,256
(=) FLUJO	(\$ 94,136)	(\$ 23,772)	\$ 3,778	\$ 29,558	\$ 55,279	\$ 72,842	\$ 72,842	\$ 72,842	\$ 72,842	\$ 72,842	\$ 117,078
V.A.N.											\$ 181,061
T.I.R.											29%

Fuente: Autor
Autor: Jessica Gellibert

6.7. Flujo Neto Total del Proyecto con Deuda

Se consideró la alternativa de obtener una deuda del 22% y se analizó el escudo fiscal generado. Asimismo, se realizó la respectiva tabla de amortización considerando una deuda a un plazo de 10 años. La tabla 12 muestra la tabla de amortización detallando los valores de un posible préstamo.

Tabla 12. Tabla de amortización

Tabla	1	2	3	4	5
Préstamo	20,710	19,530	18,208	16,728	15,070
Cuota	3,665	3,665	3,665	3,665	3,665
Interés	2,485	2,344	2,185	2,007	1,808
Amortización K	1,180	1,322	1,480	1,658	1,857

Tabla	6	7	8	9	10
Préstamo	13,213	11,133	8,804	6,195	3,273
Cuota	3,665	3,665	3,665	3,665	3,665
Interés	1,586	1,336	1,056	743	393
Amortización K	2,080	2,329	2,609	2,922	3,273

A continuación el flujo de caja considerando deuda.

Tabla 13. Flujo de Caja con Deuda

Proyección años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de consultorías		4	6	9	12	14	14	14	14	14	14
Valor consultoría = capacitación anual		15,250	15,250	15,250	15,250	15,250	15,250	15,250	15,250	15,250	15,250
(-) Ingresos Operativos		61,000	91,500	137,250	183,000	213,500	213,500	213,500	213,500	213,500	213,500
(-) Costos Operativos											
Costos Variables		-5,900	-8,850	-13,275	-17,700	-20,650	-20,650	-20,650	-20,650	-20,650	-20,650
Costos Fijos		-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872	-78,872
Depreciación		-2,167	-2,167	-2,167	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Intereses del préstamo		-2,485	-2,344	-2,185	-2,007	-1,808	-1,586	-1,356	-1,056	-745	-395
(=) Utilidad Antes Impuestos		-28,424	-733	40,751	83,920	111,669	111,892	112,142	112,421	112,734	113,085
Utilidades a trabajadores (15%)		0	0	-6,113	-12,588	-16,750	-16,784	-16,821	-16,865	-16,910	-16,963
(-) Impuesto (25%) y		0	0	-8,660	-17,833	-23,730	-23,777	-23,830	-23,890	-23,956	-24,031
(=) Utilidad después de Impuesto		-28,424	-733	25,979	53,499	71,189	71,331	71,490	71,669	71,868	72,092
Depreciación		2,167	2,167	2,167	500	500	500	500	500	500	500
Inversión:											
Mobiliario de oficina		-5,000									
Laptops (7)		-4,900									
Oficina		-40,000									
Capital de Trabajo 50% del C.Fijo		-44,236									44,236
(-) Préstamo		20,710									
(-) Amortización		-1,180	-1,322	-1,480	-1,658	-1,857	-2,080	-2,329	-2,609	-2,922	-3,273
(=) FLUJO		(\$ 73,426)	(\$ 27,438)	\$ 112	\$ 26,665	\$ 52,341	\$ 69,652	\$ 69,661	\$ 69,560	\$ 69,446	\$ 115,535
											\$ 181,669
											31%
											T.I.R.

Fuente: Autor
Autor: Jessica Gellibert

6.8. Análisis WAAC

Al analizar la alternativa que incluye Deuda, se volvió necesario realizar un análisis del Costo del Capital Promedio Ponderado, este es promediado con la tasa pasiva del sistema financiero que es del 12 %, dando un resultado del 14%, lo que indica que el valor del dinero del proyecto a 10 años será superior.

Tabla 14. Calculo de WAAC

$$WACC = (1 - L)r_e + L(1 - \tau)r_d$$

$L = \text{porcentaje de deuda}$

$r_e = \text{tasa de descuento}$

$\tau = \text{impuesto a la renta}$

$r_d = \text{tasa de intereses (deuda)}$

WACC 14%

Fuente: Autor

Autor: Jessica Gellibert

6.9. Evaluación Financiera del Proyecto

El Análisis de Flujo Neto Total realizado anteriormente muestra los siguientes resultados del VAN:

- ☐ US\$ 181.061, TIR 29%; para la alternativa sin deuda, y;
- ☐ US\$ 181.669 TIR 31%; considerando una alternativa con deuda del 22%.

El proyecto es rentable para ambas alternativas, no obstante cuando el proyecto considera endeudamiento la rentabilidad es superior por lo que se escoge esa alternativa.

Para continuar analizando la rentabilidad del proyecto se realizó un análisis básico de sensibilidad modificando la variable “numero de consultorías anuales” por considerarla la más representativa para los ingresos de la compañía.

6.10. Sensibilidad respecto a Número de Consultorías Anuales

El objetivo es determinar el mínimo volumen de consultorías que el proyecto requiere para al menos llegar al punto de equilibrio. Se considera como un valor fijo: los ingresos operativos que se obtendrán por cada consultoría y los costos de la compañía.

Se observa que si el número de consultorías no se incrementa a partir del tercer año según la expectativa de crecimiento considerado en el análisis inicial del flujo neto del proyecto, la rentabilidad disminuye al punto en que la tasa interna de retorno es 13% y el proyecto tiene un VAN negativo, por lo que se concluye que es una variable muy sensible para el proyecto.

7. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

El objetivo principal de este proyecto es brindar servicios de asesoría a las empresas medianas en la ciudad de Guayaquil, con el fin que las empresas obtengan la certificación de un SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (SIG), de las Normas ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001 y que responda a las necesidades de optimización de procesos y mejoramiento continuo.

El resultado de las Entrevistas nos muestra que las empresas no cuentan con el SIG, debido a que no conocen la existencia del Sistema Integrado de Gestión, siendo este el factor preponderante. Como lo demuestran las encuestas realizadas por el INEC, con el resultado del último Censo Económico 2010 y las conclusiones de las diez entrevistas realizadas a las empresas, cinco que cuentan con certificación SIG y cinco que no tienen la certificación, se concluye que si existe mercado para este tipo de servicios y además se pudo confirmar que si existe una necesidad en la creación de una Consultora para que asesore a las empresas en la implementación del SIG y a través de las certificadoras autorizadas por organismos internacionales, las certifiquen y de esta manera obtener los beneficios que dan las normas internacionales.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto es viable para los inversionistas con un apalancamiento financiero, con un VAN positivo (Usd, 181.669), con un TIR del 31%.

Hay que considerar la alta sensibilidad que tiene el número de consultorías a realizarse anualmente para la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, los efectos positivos totales que este proyecto pueda generar para el país, es que existan empresas certificadas y con un alto nivel de calidad que les permita ser más competitivos en el mercado tanto nacional como internacional, creando un alto compromiso con el medio ambiente y mejorando los niveles de seguridad y salud ocupacional.

8. ANEXOS DEL PROYECTO

8.1. Anexos de Flujo de Caja y VAN para alternativa de localización

Tabla 15. Flujo de Caja y Valor Actual Neto (VAN) de alternativa de alquilar una oficina

Proyección años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de consultorías		4	6	9	12	14	14	14	14	14	14
Valor consultoría + capacitación anual											
(-) Ingresos Operativos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Costos Operativos											
Costos Variables		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Fijos		(14,704)	(14,704)	(14,704)	(14,704)	(14,704)	(14,704)	(14,704)	(14,704)	(14,704)	(14,704)
Depreciación		(2,167)	(2,167)	(2,167)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Intereses del préstamo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Utilidad Antes Impuestos		(16,871)	(16,871)	(16,871)	(15,204)	(15,204)	(15,204)	(15,204)	(15,204)	(15,204)	(15,204)
Unidades a trabajadores (15%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Impuesto (25%) y		4,218	4,218	4,218	3,801	3,801	3,801	3,801	3,801	3,801	3,801
(=) Utilidad después de Impuestos		(12,653)	(12,653)	(12,653)	(11,403)	(11,403)	(11,403)	(11,403)	(11,403)	(11,403)	(11,403)
Depreciación		2,167	2,167	2,167	500	500	500	500	500	500	500
Inversión:											
Mobiliario de oficina	(5,000)										
Laptops (7)	(4,900)										
Capital de Trabajo 50% del C.Fijo	0										0
(-) Préstamo	0										
(-) Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) FLUJO	(9,900)	(10,486)	(10,486)	(10,486)	(10,903)	(10,903)	(10,903)	(10,903)	(10,903)	(10,903)	(10,903)
VAN											(75,858.03)

Fuente: Autor
 Autor: Jessica Gellibert

Tabla 16. Flujo de Caja y Valor Actual Neto (VAN) de alternativa de comprar oficina

Proyección años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(-) Costos Operativos											
Costos Variables		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Fijos		-5,104	-5,104	-5,104	-5,104	-5,104	-5,104	-5,104	-5,104	-5,104	-5,104
Depreciación		-4,167	-4,167	-4,167	-2,500	-2,500	-2,500	-2,500	-2,500	-2,500	-2,500
(=) Utilidad Antes Impuestos		-9,271	-9,271	-9,271	-7,604	-7,604	-7,604	-7,604	-7,604	-7,604	-7,604
Utilidades a trabajadores (13%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Impuesto (25%) y		2,318	2,318	2,318	1,901	1,901	1,901	1,901	1,901	1,901	1,901
(=) Utilidad después de Impuesto		-6,953	-6,953	-6,953	-5,703	-5,703	-5,703	-5,703	-5,703	-5,703	-5,703
Depreciación		4,167	4,167	4,167	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Inversión:											
Compra de oficina	-40,000										
Mobiliario de oficina	-5,000										
Laptops (7)	-4,900										
(=) FLUJO	(49,900)	(2,786)	(2,786)	(2,786)	(3,203)	(3,203)	(3,203)	(3,203)	(3,203)	(3,203)	(3,203)
VAN.											-68,545

Fuente: Autor

Autor: Jessica Gellibert

8.2. Anexos del Cuestionario base para la elaboración de las entrevistas a empresas que han calificado el SIG.

1.- ¿La Empresa cuenta con la implementación del SIG?

2.- ¿Desde hace que tiempo Uds. Se han certificado con un SIG?

3.- ¿Considera que el SIG ha permitido un mayor compromiso de los empleados frente a sus responsabilidades?

4.- ¿Considera usted que se han obtenido resultados positivos con el Sistema Integrado? Si su respuesta es SI explique cuáles son los resultados y si su respuesta es NO explique el por qué?

5.- ¿Cree usted que el enfoque de la Gestión Integrada mejora las actividades dentro de los procesos definidos en la empresa?

6.- ¿Considera que el costo de implementación va de acuerdo con los beneficios conseguidos a través del SIG? Explique por qué?

7.- Considere ¿qué es más beneficioso obtener el SIG o conseguir las certificaciones por separado de cada norma técnica?

8.- Contempla usted ¿que el manejo del SIG aumenta la productividad y calidad de sus operaciones?

8.3. Anexos del Cuestionario base para la elaboración de las entrevistas empresas que no han calificado ninguna norma.

1. ¿Su empresa cuenta una Certificación de un Sistema de Gestión?

2. ¿Conoce o ha escuchado que es el SIG (Sistema Integrado de Gestión)?

3. Sabía usted ¿Que es más económico en tiempo y dinero obtener la certificación SIG que obtener las certificaciones por separado?
4. ¿Estaría usted interesado en implementar un sistema de gestión que contribuya en la eficacia de los procesos? ¿Por qué?
5. ¿Qué tipo de servicio espera usted de las consultoras que brindan la implementación de un SIG?
6. Este sistema (SIG), permite el buen uso de los recursos, tales como la alcanzar la satisfacción de los clientes, prevención de la contaminación, seguridad a los empleados, mejorar ciclos de trabajo, etc. ¿El buen uso de estos recursos lo considera importante para mejorar su competitividad con las otras empresas? ¿Por qué?

9. BIBLIOGRAFÍA

- ✚ INEC, Instituto Nacional de estadísticas y Censos 2010.
- ✚ SETEC, Secretaria Técnica de Formación y Capacitación Profesional
- ✚ Banco Central del Ecuador
- ✚ Sistema Integrado de Gestión, Cesar Camisón
- ✚ Sistema Integrado de Gestión, Universidad de Chile
- ✚ Sistema Integrado de Gestión, Laura Alonso
- ✚ Gestión Integrada, Modelo EFQM
- ✚ Sistema Integrado de Gestión, TUV Rheinland Giorlandini
- ✚ Tesis de Grado: “Evaluación de la gestión del comedor politécnico de la Escuela Superior Politecnica del Chimborazo, periodo marzo agosto 2010”. Jessica Paola Guerrero Coello.