



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Elaboración de un sistema de indicadores de gestión basados en los instructivos de procedimiento y trabajo, que norma el proceso de certificación de la empresa BCS ÔKO GARANTIE. CIA. LTDA.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Aucancela Sagñay, María Dolores

DIRECTOR: Calle Mendoza, Luis Alfredo, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Luis Alfredo Calle Mendoza

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Elaboración de un sistema de indicadores de gestión basados en los instructivos de procedimiento y trabajo, que norma el proceso de certificación de la empresa BCS ÔKO GARANTIE. CIA. LTDA, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Febrero 2016

f.

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Aucancela Sagñay María Dolores declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Elaboración de un sistema de indicadores de gestión basados en los instructivos de procedimiento y trabajo, que norma el proceso de certificación de la empresa BCS ÔKO GARANTIE. CIA. LTDA , de Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. A demás certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigación, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f.

Autor: Aucancela Sagñay María Dolores

Cédula: 0604178525

DEDICATORIA

El presente trabajo se ha convertido en un reto de desarrollo profesional, que ha puesto a prueba: mi capacidad, paciencia, empeño y trabajo, por ello lo dedico a toda mi familia, a BCS Ôko Garantie Cia. Ltda y compañeros de trabajo, quienes me han apoyado y alentado en este largo camino.

A mi madre, pilar fundamental de mi vida que con sus consejos y ejemplo ha sabido inculcarme el deseo de superación, a mi esposo por el apoyo en momentos de desaciertos, a mi hija, una bendición que se a convertido en: inspiración diaria y fortaleza.

A la empresa BCS Ôko Garantie, motor de desarrollo profesional, que me ha brindado la oportunidad de poner a prueba mis conocimientos en un entorno real de relaciones laborales, a mis compañeros que han contribuido diariamente con una retroalimentación.

En especial a Dios, por permitirme alcanzar y cumplir con una más de mis metas.

María Dolores Aucancela

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarme la oportunidad de desarrollar este proceso de investigación, con ello conjuntamente al Mgs. Luis Alfredo Calle Mendoza que me ha brindado los elementos y directrices necesarias para llevar adelante este proyecto.

A la empresa BCS Ôko Garantie Cía Ltda. Por facilitarme la información, y confiar en el adecuado uso.

María Dolores Aucancela

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUDITORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	12
1.1 Título del proyecto.....	13
1.2 Planteamiento de problema.....	13
1.3 Justificación.....	14
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo General.....	15
1.4.2 Objetivo Especifico.....	15
1.5 Alcance.....	15
1.6 Hipótesis.....	16
1.6.1 Hipótesis General.....	16
1.6.2 Hipótesis Especificas.....	16

1.7 Listado de las empresas certificadas en el Ecuador.....	17
CAPÍTULO II.....	22
2.1 Generalidades de la empresa.....	23
2.1.1 Antecedentes.....	23
2.1.2 Identificación de la empresa.....	24
2.1.3 Misión.....	25
2.1.4 Visión.....	25
2.1.5 Organigrama Estructural.....	25
2.1.6 Organigrama Funcional.....	29
2.1.7 Protocola de Servicios.....	30
CAPÍTULO III.....	34
3.1 Análisis del Instructivo de procedimiento.....	35
3.2 Reconocimiento de procesos específicos para el proceso de certificación	41
3.3 Reconocimiento de las áreas vinculantes dentro del proceso de certificación.....	46
3.4 Análisis del instructivo de trabajo.....	48
3.5 Reconocimiento De Las Personas Que Desarrollan Los Procesos....	49
3.6 Determinación de las áreas (cuellos de botella) en el Proceso de Certificación.....	52
3.7 Ciclo del proceso de Certificación.....	53
CAPÍTULO IV.....	55
4.1 Elaboración de los indicadores de gestión.....	56

4.1.1	Perspectivas Balance Scored.....	56
4.1.2	Definición de los indicadores de gestión.....	59
4.1.3	Metodología para la construcción de los indicadores.....	62
4.1.4	Desarrollo de las fichas ejemplos prácticos.....	67
CAPÍTULO V.....		75
5.1	Resultados de los indicadores.....	75
5.1.1	Interpretación de los indicadores del área técnica.....	76
5.1.2	Interpretación de los indicadores del área de evaluaciones.....	77
5.1.3	Vinculación de los resultados de los indicadores en el reporte Gerencial Mensual.....	81
CONCLUSIONES.....		82
RECOMENDACIONES.....		83
BIBLIOGRAFÍA.....		84
ANEXOS.....		86

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las empresas requieren conocer cuáles son sus ventajas competitivas reales, ya no solo vienen enmarcadas por el correcto uso de los recursos financieros sino por la aplicación de normas de calidad como las ISO, que implica una adecuada organización de funciones y procesos.

El presente trabajo pretende constituirse en una herramienta metodológica la cual debe someterse a: seguimiento, evaluación y análisis permanente, para que cumplan con los requerimientos establecidos en la norma ISO/ ICE 17065:2012. Se refleja de manera sencilla cual es el entorno donde se desarrolla el estudio; conviene en presentar y dar a conocer la concepción de proceso de certificación.

Finalmente profundiza en el estudio de los indicadores de gestión refiriéndose a ellos desde perspectivas contenidas en el Balance Scored enfocadas en 4 componentes: cliente, desarrollo y aprendizaje, interna del Negocio y financiero; propone que el resultado sea orientado a tomar decisiones que no afecten a estos componentes, sino los fortalezcan encontrando las debilidades y transformándolas en fortalezas.

Adicionalmente se considera que los indicadores deben propiciar el desarrollo de los procesos con eficiente y efectiva.

PALABRAS CLAVES: ISO 17065, BCs, Certificación, Planificación, Evaluación, Indicadores, Balance Scored, Manual

ABSTRACT

Nowadays companies need to know which are their real competitive advantages, so these companies don't be under the correct use of financial resources but for the application of quality standards such as ISO, which involve proper organization of functions and processes, control the result requirement of a system like the implementation of management indicators.

This project wants to become in a methodological tool which must need to: monitoring, continuous monitoring, evaluation and analysis in order to comply with the requirements the content of ISO/ ICE 17065:2012 standard.

It reflects simply what the environment where the study was developed; agrees to make and publicize the concept of certification process.

Finally delves into the study of management indicators, referring to them from perspective contained in the Balance Scored focused on four components: the customer, internal learning business and financial, It proposes that the result is oriented to make decisions that do not affect these components , but the strengthening finding the weakness and turning them into strengths.

In addition it considers that these indicators should foster the development of all processes efficiently and effectively, where the result will be guarantee the quality.

KEYWORDS: ISO 17065, BCs, Certification, Planning, Evaluation, Indicators, Balance Scored, Manual.

INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías y conocimientos, a partir de la década del siglo XX de forma global las empresas experimentan una transformación que implica más allá del trabajo rutinario un desarrollo de actividades reguladas y controladas, a través de medios tales como la implementación de sistemas de gestión de calidad. Estos sistemas regulan y homologan criterios, garantizando que una misma actividad o proceso desarrollado en condiciones similares mantenga su calidad. El flujo de información en ocasiones excesivo pudiera interrumpir o marginar este objetivo, por ello se propone el establecimiento de indicadores de gestión en los procesos más importantes detectados durante el proceso de certificación.

Los indicadores deben procurar presentar resultados veraces y fáciles de interpretar, el objetivo es conocer el estado actual de cada proceso, el tiempo que lleva ejecutar determinada acción y la calidad de los resultados. Para obtener estos valores los indicadores se establecerán considerando la eficacia, eficiencia y calidad. La implementación será posible en dos áreas principales: planificación (en donde se desarrolla las inspecciones) y evaluaciones (donde se almacena y toma la decisión).

Dentro del desarrollo de la investigación en la primera parte se abarca la realidad de la empresa para conocerla, entender su actividad y el campo de servicio en el cual se desarrolla, se aborda estos temas de manera general propiciando que el lector tenga una visión del entorno. Seguidamente se define como se desarrolla el proceso de certificación de acuerdo a los procesos establecidos en el proceso de certificación.

En el proceso se reconoce dos áreas específicas en las cuales se implementara los indicadores, son de vital importancia pues permitirán descubrir la cantidad de procesos que se puede desarrollar en un periodo de tiempo, adicionalmente también brindaran información para la toma de decisiones en temas tales como: personal, capacidad y etc.

El objetivo es obtener resultados confiables de la marcha de la empresa y el determinar planes estratégicos de desarrollo a corto plazo.

ENTORNO EMPRESARIAL

CAPITULO I

1. Título del proyecto

Elaboración de un sistema de indicadores de gestión basados en los instructivos de procedimiento y trabajo, que norma el proceso de certificación de la empresa BCS ÔKO GARANTIE. CIA. LTDA.

1.2 Planteamiento del problema

BCS ÔKO Garantie Cia. Ltda es una empresa del sector privado, todas sus actividades se halla sujetas a lo establecido en la ISO 17065, (Española, 2012): que especifica los requisitos que cualquier organización, independiente al tamaño o razón social deben contemplar para certificar que operan basándose en: una competencia legal, desarrollo consistente y sostenible de su actividad; también la acreditación refleja que la organización trabaja bajo estándares que le permiten brindar un servicio de calidad. Por esta razón todas sus actividades ameritan la creación de un manual de calidad, el mismo que ha sido: desarrollado, implementado y ejecutado por el encargado de calidad.

En este manual se halla las directrices que norman el Proceso de Certificación, el documento se divide en (BCS ÖKO Garantie Cia, 2014) : capítulos, instructivos de procedimiento, instructivos de trabajo, y documentos. En el presente estudio nos enfocamos en dos de ellas, pues constituyen pilares fundamentales principalmente porque: contienen el cómo hacer o realizar los procesos y quienes lo ejecutaran. (Instructivos de procedimiento y trabajo).

A nivel macro es claro cuáles son los procesos, responsables y resultados a obtener, sin embargo los resultados específicos por tareas y puestos se hacen difíciles de cuantificar tales como: porcentaje de éxito al realizar las tareas, entrega de informes, culminación de informes, culminación de evaluaciones, certificados emitidos, ingresos de informes al sistema, tiempo para la revisión de informes, tiempos para la evaluación de informes, tiempos de emisión de certificados, tiempo de cambios en certificados emitidos.

Es tomando en consideración lo mencionado líneas arriba que se hace necesario la implementación de un sistema de indicadores de gestión, que brinden resultados fáciles

de interpretar para que la gerencia pueda tomar decisiones orientadas al desarrollo de la empresa.

1.3. Justificación

BCS ÔKO Garantie Cia. Ltda es una empresa del sector privado que desarrolla sus actividades en el campo de la certificación de productos, tiene su sede en el km 1 ½ vía a Chambo, en la Provincia de Chimborazo. Llegó al Ecuador en 1998, momento desde el cual interviene en el área de producción, en la actualidad cubre más de 70% de la certificación de productos orgánicos.

El servicio final que brinda la empresa es la emisión de un certificado, el certificado orgánico. Todos y cada uno de los procesos son conocidos por los empleados que laboran, sin embargo los directivos no ha podido obtener indicadores que les permiten evaluar el rendimiento de cada una de las personas en sus puestos y en las actividades que cumplen limitando la capacidad de tomar decisiones.

Por ello tras un análisis, la empresa ha determinado que este tema es de trascendental importancia, pues propone el desarrollo de indicadores de gestión mismos que se pueden acoplar a cada área de la empresa, específicamente en la parte técnica y verificaciones, en donde se considera son los principales cuellos de botella. Los indicadores deben reflejar ya sea de manera cuantitativa o porcentual el resultado de cada una de las operaciones convirtiéndose en nuevos procesos generadores de un desarrollo sostenible.

Al obtener estos resultados, los directivos buscan desarrollar estrategias que les permitan desarrollarse en puntos tales como: mejorar la atención a los clientes, determinar las falencias repetitivas, mejorar el seguimiento de los procesos, planificar con mayor acierto las inspecciones. Mecanismos que les permitan ir a un paso adelante de la competencia, pues se debe considerar que en el mercado ecuatoriano operan certificadoras como: ECOCERT ECUADOR S.A, CERES, CONTROLUNION y QCS.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

- ✓ Elaborar un sistema de indicadores de gestión que brinden información y datos reales de forma cuantitativa, a los directivos, los cuales puedan tomar decisiones, orientadas a mejorar los procesos y relaciones inter institucionales con los empleados a fin de brindar mejores servicios al cliente.

1.4.1. Objetivos específicos.

- ✓ Establecer indicadores de gestión que se adapten a la realidad de la empresa considerando su estructura e instructivos.
- ✓ Seleccionar de acuerdo a los instructivos de procedimiento y trabajo cuales son las áreas de vital importancia, para determinar los procesos considerados cuellos de botella (procesos lentos) en donde se generen retrasos y problemas.
- ✓ Obtener indicadores cuyos resultados sean fáciles de interpretar, analizar y evaluar por todos los miembros de la empresa y sus directivos.

1.6. Alcance

La presente investigación se desarrollará en la Empresa de Servicio: BCS ÖKO Garantie Cia. Ltda, ubicada en la provincia de Chimborazo, a 1 km ½ de Riobamba, vía a Chambo. El resultado de su proceso de inspección es la entrega de un documento, que avala los procesos y el cumplimiento de los mismos con las Normas Orgánicas Internacionales para otorgar al productor/ empresa el estatus orgánico.

En la búsqueda de alcanzar y cumplir con las metas establecidas en su plan de negocios, al empresa ha considerado necesario la incorporación de indicadores de gestión, aspectos sobre los cuales aún no se ha homogenizado criterios. De manera empírica

diversos mecanismos han sido incorporados: hojas de registro de actividades, tablas de resultados, registro de procesos, entre otros; el objetivo, obtener resultados cuantificables.

Con el presente estudio se propone establecer indicadores en las áreas más importantes de la empresa, que permitan de forma clara y sencilla visualizar el resultado de cada uno de los procesos y los tiempos que toma desarrollar los mismos.

Una vez se desarrollen los indicadores, deberán someterse a un análisis para determinar en que medida los resultados que arrojan son certeros, por ello se propone realizar pruebas, mismas que no suponen gastos, al contrario serán parte de la operativa del proyecto.

El proyecto solo será aplicable dentro de la empresa, ya que aborda actividades específicas, en caso de considerar un ambiente distinto se requiere realizar ajustes a los planteamientos antes mencionados.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general.

- ✓ Los indicadores de gestión contribuirán al desarrollo de la empresa, pues se pretende obtener datos de carácter cuantitativo que reflejen los resultados que cada área produce al desarrollar de manera efectiva los procesos contemplados en los manuales de proceso y trabajo, datos que serán controlados, evaluados y revisados por la gerencia periódicamente.

1.6.2 Hipótesis específicas.

- ✓ La viabilidad del desarrollo de los indicadores de gestión, dependerán de la estabilidad de la gerencia, pues el cambio de la misma supone posibles afectaciones.

- ✓ Se estima que los procesos más susceptibles (cuellos de botella) están dentro del área técnica y evaluaciones, por la cantidad de trabajo y los procesos que tiene que desarrollar.
- ✓ La reacción de los empleados de la empresa frente al desarrollo de los indicadores de gestión pudiera ser negativa por temor a posibles cambios.
- ✓ Todos los indicadores sugeridos en la presente investigación serán desarrollados al mismo tiempo, ya que son necesarios para la empresa y responderán a sus prioridades.

1.7 Listado de las empresas certificadas en el Ecuador

(Ecuador, 2016) TABLA 1: Operadores certificados

OPERADORES			
Nº	NOMBRE DE LOS OPERADORES	CONTACTO	PROVINCIA
1	CORPORACIÓN EL ROSADO S.A.	GAD CZARNINSKI SHEFI	GUAYAS
2	GERALD FRANCIS TOTH III	GERALD FRANCIS	PICHINCHA
3	CONSORCIO AGRO ARTESANAL DULCE ORGÁNICO CADO	CARLOS CABRERA	PICHINCHA
4	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	CARMEN MUÑOZ	TUNGURAHUA
5	SABROSTAR FRUIT COMPANY S.A.	ANA MORTOLA	GUAYAS
6	INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERÍAS ILE C.A.	MANUEL GODOY	LOJA
7	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL SAN PABLO DE LA PLATA	LUIS PORRAS	COTOPAXI
8	BIONATURAL S.A. - FINCA ALICIA	CARLOS DROUET VILLACIS	GUAYAS
9	NUTRITION SOLUTION S.A.	LUIS HUMBERTO GUEVARA	GUAYAS
10	CAMARI Sistema Solidario de Comercialización del FEPP	LUIS HINOJOSA	PICHINCHA
11	FINE & FLAVOUR CHOCOLATE ECUADOR S.A.	RODRIGO DURÁN	PICHINCHA
12	GONZALO MITE	GONZALO MITE	GUAYAS
13	ASOCIACIÓN ARTESANAL SABOR ARRIBA	HUMBERTO VÉLEZ	ESMERALDAS
14	GOLDEN VALUE COMPANY S.A. GOVALUE	JONNY FERNÁNDEZ	GUAYAS
15	OUTSPAN ECUADOR S.A.	VIGNESH THIRUKONDA	GUAYAS
16	CAMARI ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCTORES DE BIENES AGRÍCOLAS PECUARIOS CUMBRES DE INGAPI	ADÁN HERNÁNDEZ	PICHINCHA
17	AGRÍCOLA NORZECA S.A.	LOTE CHAGUE, CHIMBO, SIEMBRA NUEVA	GUAYAS
18	AGRÍCOLA NORZECA S.A.	LOTE ANDRES GABIRIEL	GUAYAS
19	MAURA ELIDA CORDOVA PINZA	MAURA ELIDA CORDOVA	ESMERALDAS

		PINZA	
20	LUIS EDUARDO ZEA CASTRO	LUIS EDUARDO ZEA CASTRO	GUAYAS
21	FRESHCOSTA CIA. LTDA.	LUIS LEÓN	GUAYAS
22	JORGE BAÑO	JORGE BAÑO	COTOPAXI
23	DIVEFRUT S.A.	JUAN JAVIER CHECA	COTOPAXI
24	AGRORGANICA S.A.	PEDRO GARAYCOA	EL ORO
25	CORPORACIÓN PAKTA MINTALAY	GONZALO MERCHÁN	PICHINCHA
26	NINTANGA S.A.	JUAN JAVIER CHECA	LATACUNGA
27	FINCA LAS PALMAS	ANDRES ALTAMIRANO	EL ORO
28	TRABOAR S.A.	PEDRO PABLO GARAYCOA	EL ORO
29	UROCAL - UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL	JOAQUIN VASQUEZ MATEO	EL ORO
30	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLANTAS MEDICINALES DE CHIMBORAZO	MARIA ANGELA USHCA	CHIMBORAZO
31	FINCA EL LIMÓN – JL	JORGE LARREA	GUAYAS
32	CONFITECA C.A.	BERNARDO ESPINOSA	PICHINCHA
33	DAVID MATAMOROS RIVERA / MARÍA ELENA MATAMOROS GONZÁLEZ	DAVID MATAMOROS RIVERA	EL ORO
34	PRODUCTOS SAN JOSÉ PROSANJO CIA. LTDA.	FABIAN GUERRÓN	PICHINCHA
35	ALMAEXPORT S.A.	ANGEL CABRERA QUEZADA	GUAYAS
36	HACIENDA UURU - ING. XAVIER LAZO	XAVIER LAZO	GUAYAS
37	FRANS DANIEL SANCHEZ CEVALLOS	FRANS DANIEL SANCHEZ CEVALLOS	EL ORO
38	FUTURCORP S.A.	SUCRE PEREZ	GUAYAS
39	TROPIFRUTAS S.A.	MARIA PÍA FONDEVILA	GUAYAS
40	CORPORACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES ORGÁNICOS BIO TAITA CHIMBORAZO COPROBICH	AVELINO MOROCHO	CHIMBORAZO
41	PIEDRA NEGRA DEL ECUADOR PROURMET CÍA. LTDA.	JUAN COLOMA	PICHINCHA
42	A.F. AGRO FARMING N.V.	FRANCISCO CORREA	PICHINCHA
43	CIMEXPRIBA S.A.	PABLO PRIETO	EL ORO
44	INDARTBIO S.A.	FERNANDO MONSALVE	EL ORO
45	CORPORACIÓN ECUATORIANA DE CONGELADOS PROCONGELADOS S.A.	ALFRED ZELLERALARCON	PICHINCHA
46	PRODUCTORA DE CAFÉ GALAPAGOS PROCAFÉ S.A.	WILSON GONZALEZ	GUAYAS
47	INDUSTRIAS BORJA INBORJA S.A.	MARTA BORJA	EL ORO
48	PROVEFRUT S.A.	FRANCISCO CORREA	PICHINCHA
49	PLATAYUC CIA. LTDA.	VINICIO REYES	PICHINCHA
50	AGRIPOMUN S.A.	FRANCISCO CORREA	COTOPAXI
51	HACIENDA CRISTINA MARÍA	AURELIO PRIETO	EL ORO
52	ASOCIACIÓN FLOR DE CAÑA	MARIUXI SILVA	COTOPAXI
53	HOJA VERDE GOURMET HOVGO S.A.	JUAN CARLOS ROMÁN	PICHINCHA

54	TRANSMAR COMMODITY GROUP OF ECUADOR S.A.	TIMOTHY BANKS	GUAYAS
55	RUNATARPUNA EXPORTADORA S.A.	FRANCISCO MANTILLA	PICHINCHA
56	TROPICALEXPOR S.A.	ROBERTO ALZAMORA	SANTO DOMINGO
57	FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR – FAPECAFES	JOSÉ MARÍA MAYO	LOJA
58	BEATRIZ GARCIA	BEATRIZ GARCIA	PICHINCHA
59	INDUSTRIAS Y CULTIVOS DE CAMARÓN S.A. ICCSA	CÉSAR NARANJO	EL ORO
60	FUNDACIÓN MCCH	MARÍA JESUS PEREZ	PICHINCHA
61	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES "RIO INTAG" AACRI	EDMUNDO VARELA	IMBABURA
62	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE PALANDA Y CHINCHIPE APECAP	COSMEL MERINO	ZAMORA CHINCHIPE
63	COMPAÑÍA DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES KAVE CAFÉ ECUATORIANA S.A.	JUAN RODRIGUEZ	GUAYAS
64	SAPRIET S.A.	MARIELA PALADINES	EL ORO
65	HACIENDA CELIA MARÍA C.A.	MAURO VELASQUEZ	GUAYAS
66	ORCUBANOR CÍA. LTDA.	OLIVER GUAMÁN	EL ORO
67	SURGESA S.A. AGRÍCOLA CARMITA	CARLOS DROUET	GUAYAS
68	ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO AROMAS DEL CAYAMBE	REBECA ANDRIMBA	PICHINCHA
69	JUAN DE DIOS SANCHEZ HERRERA	JUAN DE DIOS SANCHEZ HERRERA	GUAYAS
70	FONMSOEAM (FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR OCCIDENTE DE ESMERALDAS ATACAMES Y MUISNES)	SEGUNDO CASTILLO	ESMERALDAS
71	EXPORSWEET S.A.	VICENTE TORRES	GUAYAS
72	ORGABAN CÍA. LTDA.	JOHNNY RAMÓN CUEVA	EL ORO
73	VERÓNICA DEL PILAR OROZCO CISNEROS	VERÓNICA DEL PILAR OROZCO CISNEROS	PICHINCHA
74	AGRÍCOLA COMPAÑÍA LIMITADA ECOPALLANA	HERNÁN MORENO	CHIMBORAZO
75	TERRAFERTIL S.A.	JUAN CARLOS ANDRADE BARAHONA	PICHINCHA
76	FUNDACIÓN CHANKUAP RECURSOS PARA EL FUTURO	ADRIANA SOSA	MORONA SANTIAGO
77	AGRIOFAN S.A.	OSWALDO AGUILAR	EL ORO
78	CLUZON S.A.	XAVIER LAZO	GUAYAS
79	SANTA CRUZ COFEE TRADING CÍA. LTDA.	NORMAN MOZINA	GUAYAS
80	FINCA LOS ALAMOS	JUAN ANDRÉS ALTAMIRANO	EL ORO
81	FINCA LA GLORIA	JUAN ANDRÉS ALTAMIRANO	EL ORO
82	DISTRIBUIDORA VILCABAMBA	ALEXANDRA OSORIO	PICHINCHA
83	PRODUCTOS SKS FARMS - ECUADORIAN ORGANICS - PACARI CHOCOLATE	SANTIAGO PERALTA	PICHINCHA
84	CORPORACIÓN ECUATORIANA COLONCHE LINE	URSULA KALIN	GUAYAS
85	JAIME PAVÓN	JAIME PAVÓN	PICHINCHA

86	LA FABRIL S.A.	CARLOS GONZÁLEZ	MANABÍ
87	ASOCIACIÓN DE CAÑICULTORES AMIGOS DE SELVA ALEGRE ACASA	CLEVER MALDONADO	IMBABURA
88	HACIENDA LA CANTORA	DIESGO CALISTO	PICHINCHA
89	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS EXPORTADORES AGROPECUARIOS ORGÁNICOS DEL SUR DE LA AMAZONIA ECUATORIANA APEOSAE	JORGE CASTILLO	ZAMORA CHINCHIPE
90	HACIENDA SANTA CLARA	KLEBER MAYORGA	TUNGURAHUA
91	CONGELADOS ECUATORIANOS ECUACONGELA S.A.	SUCRE JOSÉ RODRÍGUEZ	GUAYAS
92	OMAR CASTRO	OMAR CASTRO	GUAYAS
93	SULAGRO S.A.	VICENTE NORERO	GUAYAS
94	ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS PECUARIOS Y PSÍCOLAS DE NAPO KALLARI	JUDITH LOGBACK	NAPO
95	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM	FRANCISCO RODRÍGUEZ	ZAMORA CHINCHIPE
96	ALIMENTOS ESPECIALES PROCESADOS C.A.	ALFONSO ARROYO	PICHINCHA
97	UNIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE CACAO ARRIBA ESMERALDAS (UOPROCAE)	OLMEDO CASTRO	ESMERALDAS
98	ALFONSO ROMO – AGROROMO	ALFONSO ROMO	PICHINCHA
99	LADENCORP S.A.	ANDRÉS NARANJO	COTOPAXI
100	BLGO. JORGE GALLARDO CIA. LTDA.	JORGE GALLARDO	EL ORO
101	BORIS ENIL QUITO MENDOZA	BORIS ENIL QUITO MENDOZA	EL ORO
102	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ALTURA DE PUYANGO PROCAP	MERCEDES GRANDA	LOJA
103	SUMAK MIKUY S.C.C.	VERÓNICA ACOSTA	IMBABURA
104	PRODUCTOS ORGÁNICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE CÍA. LTDA.	PATRICIO JUELAS	CHIMBORAZO
105	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN DE PANELA "EL PARAISO"	RUBÉN TUFIÑO	PICHINCHA
106	ECUATORIANA DE CHOCOLATES S.A.	FAUSTO MONCAYO	PICHINCHA
107	INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERÍAS ILE C.A.	MANUEL GODOY	LOJA
108	FOGGIASA S.A.	LUIS EDUARDO ZEA CASTRO	MILAGRO
109	MARITZA ELIZABETH CASTRO TORRES	MARITZA ELIZABETH CASTRO TORRES	PICHINCHA
110	ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ Y MANÍ DE MANABÍ "ASOPROCAM"	JIMMY SANTANA	MANABÍ
111	EROLCORP	WILLIAM OLIVARES	GUAYAS
112	PRODUCTOS SCHULLO S.A.	LUIS MALDONADO	PICHINCHA
113	HACIENDA LA VERBENA	BARIINIA VIVANCO	IMBABURA
114	LUIS ALBARRACÍN / REINALDO SANCHEZ	LUIS ALBARRACIN / REINALDO SANCHEZ	EL ORO
115	BANANA LIGHT BANALIGHT C.A.	JUAN CARLOS GUERRERO	GUAYAS
116	FUNDACIÓN MCCH	MARÍA JESUS PEREZ	PICHINCHA

117	PRODUCTORES DE CEREALES PROQUINOA S.A.	PABLO VERGARA	IMBABURA
118	BIO HUERTO KARINTIA	ROXANA URABL	PICHINCHA
119	SERVICIOS Y REPRESENTACIONES MISELMA S.A.	PATRICIO JOHNSON	PICHINCHA
120	MONTECRISTICHOCOLATE S.A.	GENNA FERNANDEZ	MANABÍ
121	CONFOCO S.A.	FRANCISCO LARREA	EL ORO
122	PENTO S.A.	JORGE LARREA	GUAYAS
123	ASOCIACIÓN DE CAFICULTORES EL PANGUI	FELIX SARANGO	ZAMORA CHINCHIPE
124	BANASOMA ORGÁNICA S.A.	ANTONIO SOTOMAYOR	GUAYAS
125	AGRICOLA OFICIAL S.A. – AGROFICIAL	FEDERICO ARENAS	GUAYAS
126	SAN JUAN SCC	JOSE CORREA	IMBABURA
127	AGROALINA S.A.	JOSÉ OLEAS	PICHINCHA
128	ALFONSO ROMO SOLINES - HACIENDA SAN JOSÉ DE HUATOS	ALFONSO ROMO	PICHINCHA
129	QUINUA ANDINA S.A.	ANDRÉS GUERRA	PICHINCHA

Fuente: BCS Òko Garantie Cia. Ltda

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

GENERALIDADES
CAPITULO II

2.1 Generalidades de la empresa

En el Ecuador BCS ÔKO-GARANTIE (Ecuador, 2016) abre sus puertas en el año 1998; se establece en el Km 3 ½ vía a Chambo, en la provincia de Chimborazo. Se vuelve pionera en la producción orgánica, en la actualidad cubre más del 70% de la certificación de productos orgánicos que se comercializan dentro y fuera del país. Su casa matriz está en Alemania, fue la primera certificadora acreditada para llevar a cabo la ejecución del Reglamento Europeo para la producción orgánica, fundada en el año 1990, sus oficinas se encuentran en Nûrnberg.

BCS ÔKO, es un organismo de control independiente y privado, que certifica productos conforme a diversos estándares legales y normas privadas. En el mundo cuenta con más de 450.000 productores agrícolas y 1000 procesadores/ comercializadores certificados, en 80 países.

Con el propósito de fortalecer la posición en el mercado mundial, BCS Ôko-Garantie GmbH se ha fusionado a Kiwa Germany GmbH; fundada en Holanda en 1984, especializada en pruebas de calidad y certificación de productos y sistemas con énfasis en los materiales de construcción, bienes raíces e infraestructura, así para el presente año 2015 se consolida KIWA BCS ÔKO-GARANTIE.

Esta autorizado a certificar según los siguientes estándares orgánicos: Reglamento (CE) n° 834/2007, de la Unión Europe, NOP (National Organic Program), de los Estados Unidos, JAS (Japanese Agricultural Standard of Organic Products, Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica-Biológica en el Ecuador, COR (Canadian Organic Regime), GLOBALG.A.P, Símbolo para Pequeños Productores SPP, FairTSA y Certificación UTZ Certified.

2.1.1 Antecedentes.

La norma ISO/ ICE 17065:2012 (Española, 2012) establece los requisitos que cualquier organismo de certificación de: productos, servicios y procesos debe cumplir para acreditarse. Kiwa BCS Ôko Garantie GmbH tiene implementado un sistema de gestión de

calidad, que garantiza el cumplimiento de esta norma, su ejecución propende a garantizar el trato equitativo a los clientes/ operadores, incrementando la satisfacción de los mismos.

El sistema de gestión de calidad comprende: instructivos de procedimientos e instructivos de trabajo. En el presente estudio nos enfocamos en dos de ellos, pues constituyen pilares fundamentales porque contiene: cómo hacer o realizar las tareas y quiénes lo ejecutarán (Instructivos de procedimiento y trabajo).

A nivel macro es claro cuáles son los procesos, responsables y resultados a obtener, sin embargo los resultados específicos por tareas y puestos se hacen difíciles de cuantificar tales como: porcentaje de éxito al realizar las tareas, entrega de informes, culminación de informes, culminación de evaluaciones, certificados emitidos, ingresos de informes al sistema, tiempo para la revisión de informes, tiempos para la evaluación de informes, tiempos de emisión de certificados, tiempo de cambios en certificados emitidos.

Es tomando en consideración lo mencionado líneas arriba que se hace necesario la implementación de un sistema de indicadores de gestión, que brinden resultados fáciles de interpretar, para que la gerencia pueda tomar decisiones orientadas al desarrollo de la empresa.

2.1.2 Identificación de la empresa.

BCS ÔKO Garantie CIA LTDA. (Ecuador, 2016) Es una certificadora Alemana independiente con casa matriz en Alemania, acreditada para realizar procesos de inspección y certificación bajo los estándares:

- ✓ Reglamento (CE) n° 834/2007, de la Unión Europea
- ✓ NOP (National Organic Program), de los Estados Unidos
- ✓ JAS (Japanese Agricultural Standard of Organic Products)
- ✓ COR (Canadian Organic Regime)
- ✓ KOC (Korean Organic Certification)

- ✓ Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica- Biológica en el Ecuador
- ✓ Certificación GlobalG.A.P.
- ✓ Certificación UTZ
- ✓ Símbolo de pequeños productores

Las áreas que se pueden certificar son:

- ✓ Productos agrícolas y pecuarios
- ✓ Acuicultura
- ✓ Apicultura
- ✓ Plantas de procesamiento
- ✓ Plantas de balanceados
- ✓ Recolección Silvestre
- ✓ Exportadoras e Importadoras

2.1.3 Misión.

(BCS ÖKO Garantie Cia, 2014) “Certificar y promover la producción agropecuaria que cumpla con las normas orgánicas y buenas prácticas agrícolas con profesionalismo y servicio personalizado”.

2.1.4 Visión.

(BCS ÖKO Garantie Cia, 2014)“Ser garantes del desarrollo de cadenas agropecuarias ambientalmente responsables”.

2.1.5 Organigrama Estructural/ responsabilidades.

El organigrama de funciones es elaborado por la encargada de calidad, el cual identifica de manera descendente a las personas y sus cargos. Se puede visualizar cuatro niveles: (BCS ÖKO Garantie Cia, 2014) nivel directivo, nivel ejecutivo, nivel apoyo y nivel operativo. El documento es actualizado de acuerdo a los nuevos requerimientos de la

norma ISO/ ICE 17065:2012, es aprobado por el Gerente General y Coordinador de América del Sur.

TABLA 2: Organigrama de Responsabilidades

ORGANIGRAMA BCS Òko Garantie Cía Ltda.

. Responsabilidades

2	Coordinador America del Sur	Ing. Hansjörg Gôtz
4	Gerente	Ing. Mg. Rusvel Ríos
5	Encargado de Calidad	Ing. Mayra Moreno
6	Representante Comercial Regional	Tlgo. Armando Bonifaz
7	Comunicaciones	Ing. Patricio Ajitimbay
4.1	Coordinador Técnico	Tlgo. David Flores
	Planificación	Ing, María Teresa Arellano
	Inspección Normativa Nacional	
	Producción Agrícola	Tlgo. David Flores Ing. Viviana Reyes Ing. Silvana Vaca Ing. Adriana Salazar Ing. Gari Coello Ing. Luis Farez
	Procesamiento	Tlgo. David Flores Ing. Viviana Reyes Ing. Silvana Vaca Ing. Adriana Salazar Ing. Gari Coello

	Ing. Luis Farez
Comercialización	Tlgo. David Flores Ing. Viviana Reyes Ing. Silvana Vaca Ing. Adriana Salazar Ing. Gari Coello Ing. Luis Farez
Recolección Silvestre	Tlgo. David Flores Ing. Viviana Reyes Ing. Silvana Vaca Ing. Adriana Salazar Ing. Gari Coello Ing. Luis Farez Ing. Ivan Viñan
Acuicultura	
Evaluación Normativa Nacional	
Producción Agrícola	Tlgo. David Flores
Procesamiento	Ing. Silvana Vaca
Comercialización	Ing. Viviana Reyes
Recolección Silvestre	
Acuicultura	Ing. Silvana Vaca
Certificación Normativa Nacional	Tlgo. David Flores Ing. Viviana Reyes
Producción Agrícola	Tlgo. David Flores
Procesamiento	Ing. Silvana Vaca
Comercialización	Ing. Viviana Reyes
Recolección Silvestre	
Acuicultura	Ing. Silvana Vaca
Evaluación y Cetificación según	Personal según consta en:

Normativa Internacional

D-ES_01-002 Y D-DE-01-042

Certificados de Transacción

Ing. Carolina Rodríguez

4.2 Coordinador Administrativo Financiero

Ing, Sandra Moyano

Contador

Lic. Rocio Valdivieso

Fuente: BCS Òko Garantíe Cia. Ltda./ Documento: D-ECU_00-011

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

2.1.6 Organigrama Funcional

ORGANIGRAMA BCS Òko Garantie Cia Ltda. FUNCIONAL

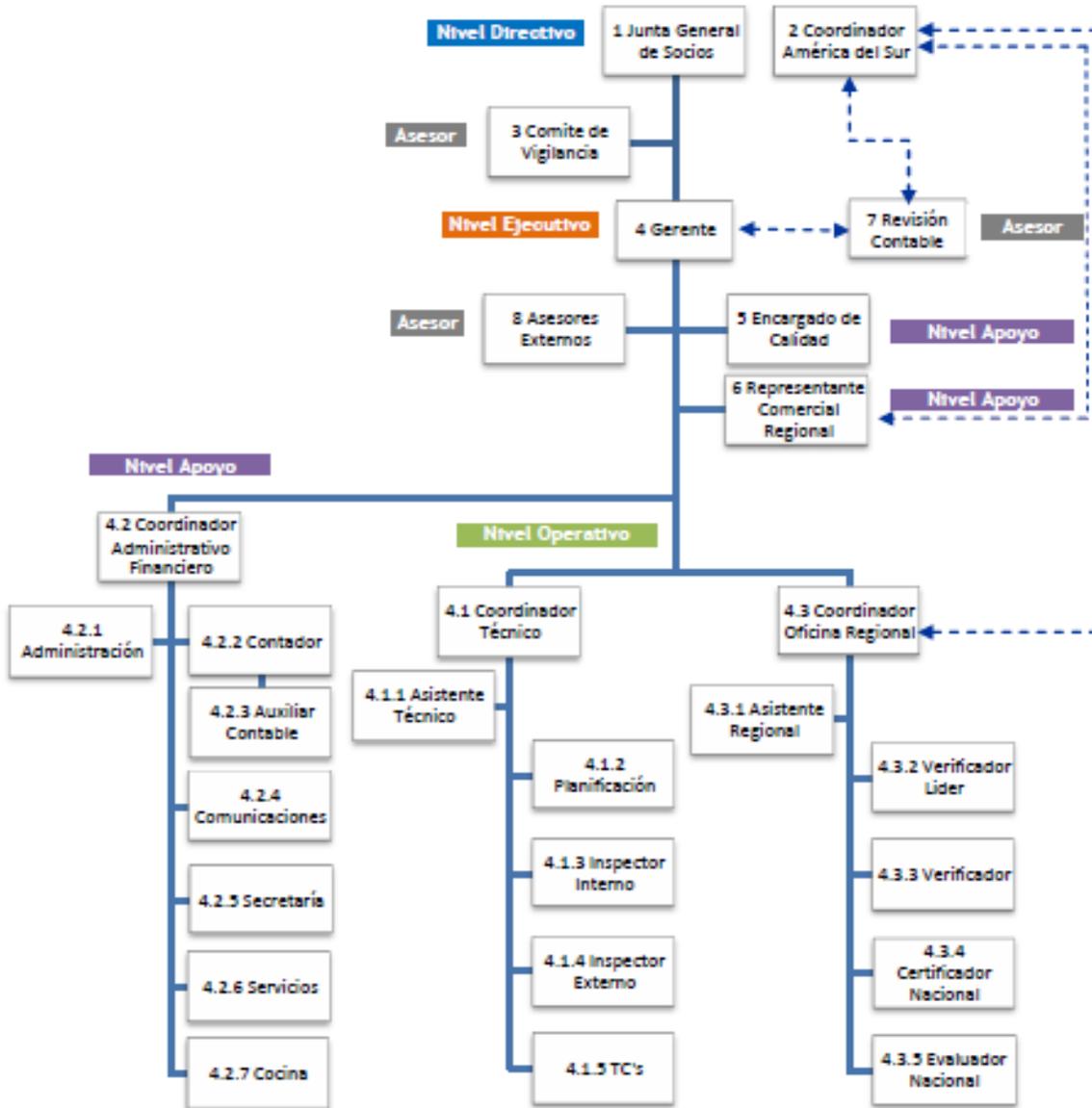


FIGURA 1: Organigrama Funcional

Fuente: BCS Òko Garantie Cia. Ltda./ Documento: D-ECU_01

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

2.1.7 Protocolo de servicios.

Este documento es de carácter público, su objetivo es presentar los pasos del proceso de certificación y la manera en que se lleva a cabo desde el primer contacto con el cliente hasta la emisión del certificado, el mismo comprende 15 pasos (Ltda., 2015). El orden cronológico es de vital importancia ya que permite determinar a los responsables, documentos necesarios y resultados esperados.

El protocolo de servicios es universal para todas las normas a excepción del proceso de certificación SPP, norma mexicana que se maneja con su propio proceso.

Protocolo del Servicio de Kiwa BCS

Proceso de la Certificación Orgánica

Los siguientes procesos descritos como estándares pueden variar según sea el caso.

"Cliente" es utilizado para el solicitante y operador.

Kiwa BCS ÖKO-GARANTIE GmbH

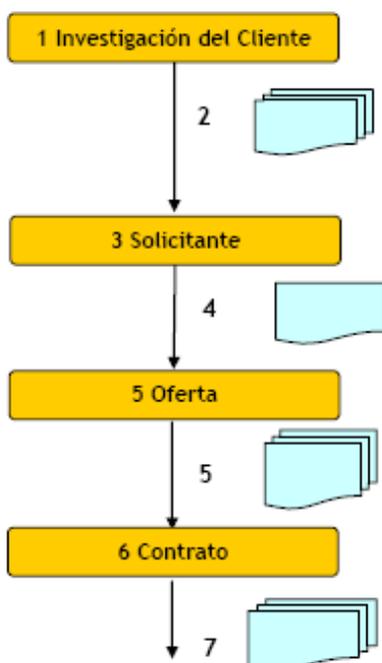
Marientorgraben 3-5

90402 Nuremberg, Germany

info@bcs-oeko.de

Para más información contáctenos a nivel nacional a la página web de Kiwa BCS:

www.bcs-oeko.com



1 Investigación del Cliente

El cliente averigua a Kiwa BCS acerca de la certificación orgánica. Concerniente a la certificación afuera de Comunidad Europea (Países Terceros) según (UE) 834/2007 y 889/2008 la base legal es el "Kiwa BCS Organic Production Standards" que es equivalente a los reglamentos (UE) antes mencionados.

2 Kiwa BCS provee los formatos de aplicación (solicitud)

A petición, Kiwa BCS provee al cliente la solicitud de aplicación para la certificación así como la información general acerca de Kiwa BCS y sus servicios.

3 Aplicación Formal del Cliente

El cliente completa y firma la solicitud y la envía de regreso a Kiwa BCS (como un adjunto escaneado, fax o copia).

4 Revisión de la solicitud - Preparación de los costos estimados (oferta) por Kiwa BCS

Si la aplicación esta aceptado por Kiwa BCS, se prepara un costo estimado (oferta) basada en los detalles dados en la solicitud. El costo es calculado de acuerdo con los requisitos de tiempo para la inspección y certificación.

5 Aceptación de la oferta por parte del Cliente - Kiwa BCS provee más información

Si la oferta es aceptada por el cliente, Kiwa BCS provee de los documentos contractuales e información más específica del estándar requerido para la certificación.

NOTA: Información sobre los variados estándares de certificación puede ser encontrada en la página web de Kiwa BCS.

6 Regreso del Contrato de Certificación y OSP-declaración por el Cliente

El cliente completa, firma la solicitud / OSP-declaración y las envía de regreso a Kiwa BCS (por fax o copia).

7 Provisión del Plan de Sistema orgánico (PSO) por parte de Kiwa BCS

En la recepción del contrato firmado por Kiwa BCS, Kiwa BCS provee al cliente de los formatos del Plan de Sistema Orgánico. Usualmente se envía la primera factura para un prepago.

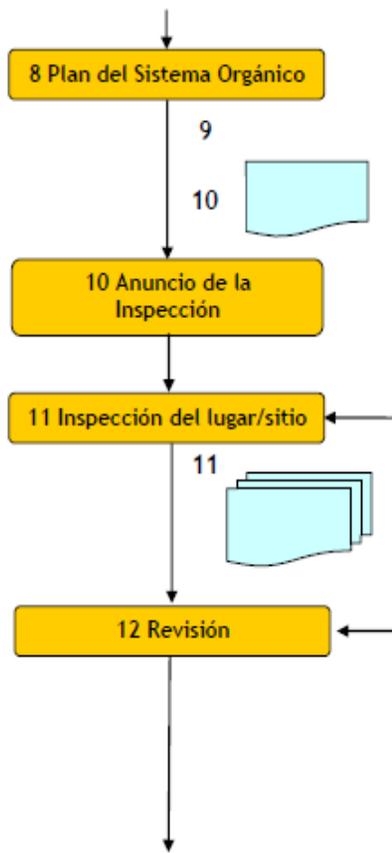
Documentos necesarios

- o Formato de aplicación+estructograma
- o Paquete de Información (aceroa de BCS, página de BCS)
- o Información General de JAS - de ser necesaria
- o Protocolo del Servicio
- o Si el cliente lo pide: "BCS Organic Production Standards"

Oferta

- o Contrato BCS de Certificación
- o Condiciones y Términos del estándar BCS
- o Programa(s) BCS de Inspección, Catálogo de medidas
- o Info on org. Standard(s)
- o OSP-declaración (NOP, EU, JAS)

- o Contrato firmado
- o OSP-declaración firmada (NOP, EU, JAS)



8 Finalización del PSO por parte del Cliente

El cliente completa y firma el PSO (y los documentos JAS, de ser aplicables) y los envía de regreso a Kiwa BCS junto con cualquier adjunto relevante (como adjuntos escaneados vía e-mail, fax o una fotocopia). El PSO tiene que en manos de Kiwa BCS antes de la inspección.

o Plan del Sistema Orgánico (OSP) con adjuntos

9 Revisión del OSP por parte de Kiwa BCS

Kiwa BCS revisa el PSO (y los documentos JAS), verifica que el PSO está de acuerdo a los estándares orgánicos y aclara cualquier punto al cliente.

10 Anuncio de la Inspección Kiwa BCS en el sitio/ lugar

Una vez que Kiwa BCS haya recibido el prepago, Kiwa BCS envía el anuncio de la inspección con fecha y nombre del inspector autorizado por Kiwa BCS. El cliente tiene el derecho de declinar el inspector en una carta estableciendo la razón de la declinación, dentro de los 10 días.

Anuncio de la inspección

11 Inspección en el sitio/ lugar

La inspección incluye una visita de la/los operación(es) del cliente para investigar cada unidad con respecto si están de acuerdo a los estándares orgánicos a los cuales aplica para la certificación. La conformidad entre el PSO existente con las condiciones actuales del sitio es cuidadosamente examinado. Todo es documentado en el reporte de inspección. Durante el cierre de inspección se explica al cliente o su representante las inconformidades, acciones correctivas e información o documentación adicional. El reporte es firmado por el cliente e inspector. El cliente se queda una copia del reporte o este puede ser enviado luego al cliente junto a con todos los adjuntos. En caso de que sean tomada muestras, un muestra de referencia permanece con el cliente.

Reporte de inspección

NOTA: Como regla general, las inspecciones son realizadas una vez al año. Sin embargo, Kiwa BCS se reserva el derecho de conducir inspecciones anunciada o no-anunciadas de considerarlo necesario

12 Revisión y Certificación

Basados en los encontrado de la inspección, Kiwa BCS determina si el cliente cumple con los requisitos de la certificación. A este momento la factura del pago final es enviada.

NOTA: Para mantener un alto grado de objetividad en el proceso de la toma de decisión, el proceso de certificación de Kiwa BCS aplica el principio del proceso de los tres pasos: Inspección (evaluación), revisión, certificación. Al menos dos individuos/ personas diferentes deben llevar a cabo estos tres pasos. Generalmente Kiwa BCS procura tener cada paso ejecutado por diferentes personas.

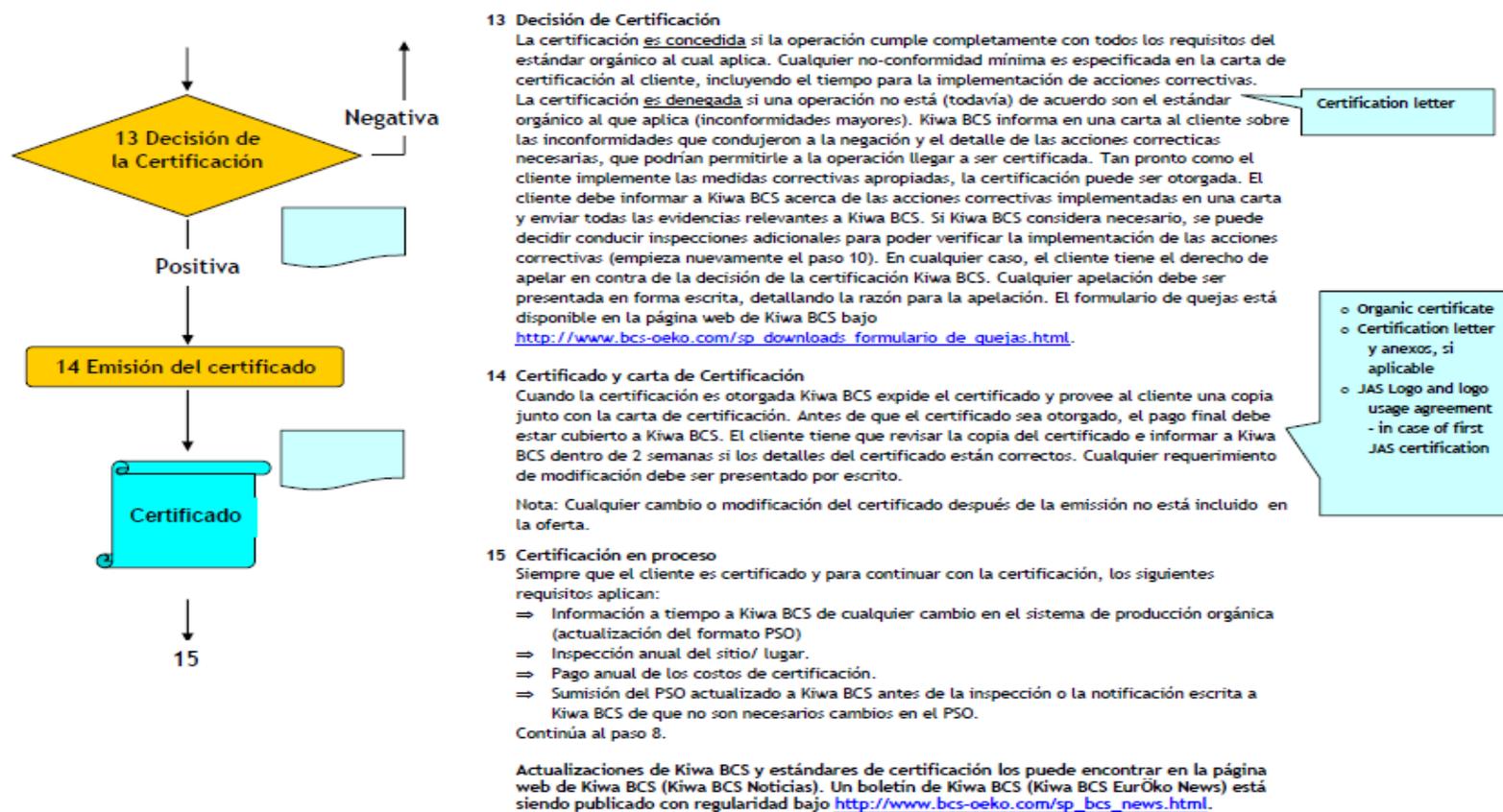


FIGURA 2: Protocolo de servicios
Fuente: BCS Òko Garantie Cia. Ltda
Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS Y TRABAJO

CAPÍTULO III

3.1 Análisis del instructivo de procedimiento

La empresa BCS ÔKO Garantie Cia. Ltda, trabaja en función de la ISO/EC 17065 (Española, 2012):2012, aprobada el 15 de septiembre de 2012, esta anula y reemplaza a la Guía ISO/EC 65: 1996. La ISO propone asegurar que la certificación de los: productos, servicios o procesos se lleve a cabo por los organismos de Control de manera justa y capaz. La implementación de un sistema de gestión de calidad, garantizan que los procedimientos técnicos y administrativos se basen en el cumplimiento de la norma, dentro de este sistema los instructivos de procedimiento definen los lineamientos del proceso de certificación.

Es propicio definir cuál es la interpretación que se tiene de un instructivo de procedimiento, basándonos en una investigación literaria podemos mencionar que es (Villarreal, 2009): *“Un manual de procedimientos/ instructivo, es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Se incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación”.*

Adicionalmente podemos brindar una definición propia, misma que nace de un constante trabajo, manifestando que: Los instructivos de procedimientos son un conjunto de documentos que norman los procesos, actividades y personas involucradas en la obtención de un resultado. Al manifestar que norma, se indica que orientan la actuación de las personas frente a cada proceso y cuáles son los resultados a obtener, y cuál es la siguiente etapa en la cadena.

El instructivo de procedimiento es un documento de carácter interno, y confidencial conocido e interpretado por sus empleados, garantizando la política de confidencialidad que se ha establecido en la empresa. Todas las copias, actualizaciones son registradas y controladas de acuerdo a la ISO EC 17075. (Española, 2012)

A continuación se presenta un mapa de funciones

MAPA FUNCIONAL

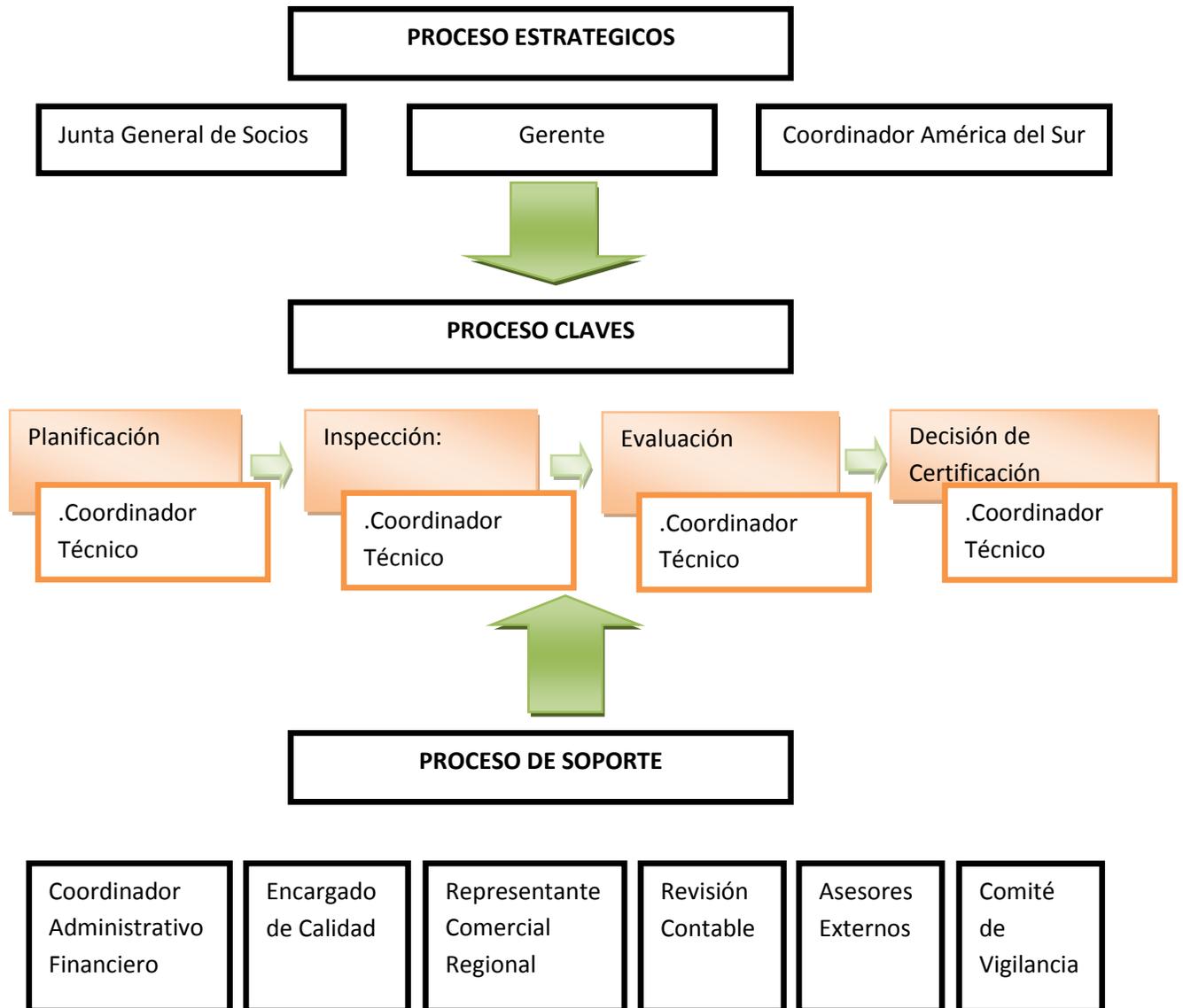


FIGURA 3: Mapa Funcional

Fuente: BCS Òko Garantie Cia. Ltda

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

3.1.1 Procesos estratégicos. Corresponden a los cargos de dirección, los cuales deben aportar con la incorporación de políticas para el cumplimiento de procesos

que ayudan en la gestión empresarial, dichas políticas deben aportar para la correcta toma de decisiones.

3.1.2 Procesos claves: son los procesos cuyo resultado genera: producto/servicio, persiguiendo satisfacer las necesidades de los clientes. En este punto es necesario ser meticuloso, e identificar cada proceso adecuadamente iniciando y finalizando cada etapa.

3.1.3 Procesos de soporte: podríamos considerarlos procesos menores desde un punto de vista estratégico, sin embargo están para adaptarse a los requerimientos de los procesos claves, apoyarlos en condiciones especiales, por ejemplo: garantizar el pago por el servicio de certificación.

(BCS ÖKO Garantie Cia, 2014)El instructivo de procesos está compuesto por un total de 21 documentos, de los cuales a continuación presentamos los que consideramos específicos de acuerdo a los procesos estratégicos:



3.1.4 Del primer contacto con el Cliente Hasta el Contrato.

Se enviara el formulario de aplicación para que sea llenado por el cliente con la información competente a la actividad de la empresa, la información imprescindible es: áreas de control (agricultura, procesamiento y exportación), productos a certificar; en caso de ser agricultura total de hectáreas y toneladas. Una vez que esta información es remitida se procede con una verificación y aprobación, para poder enviar la oferta. Si la oferta es aceptada continua el proceso caso contrario se finaliza.

Una vez aceptada la oferta se envía el contrato acompañado de las condiciones comerciales generales, el documento representa la relación formal legal que existirá en adelante.

Con este documento ya en poder de BCS y aprobado, se crea el acta del cliente de forma física y digital.

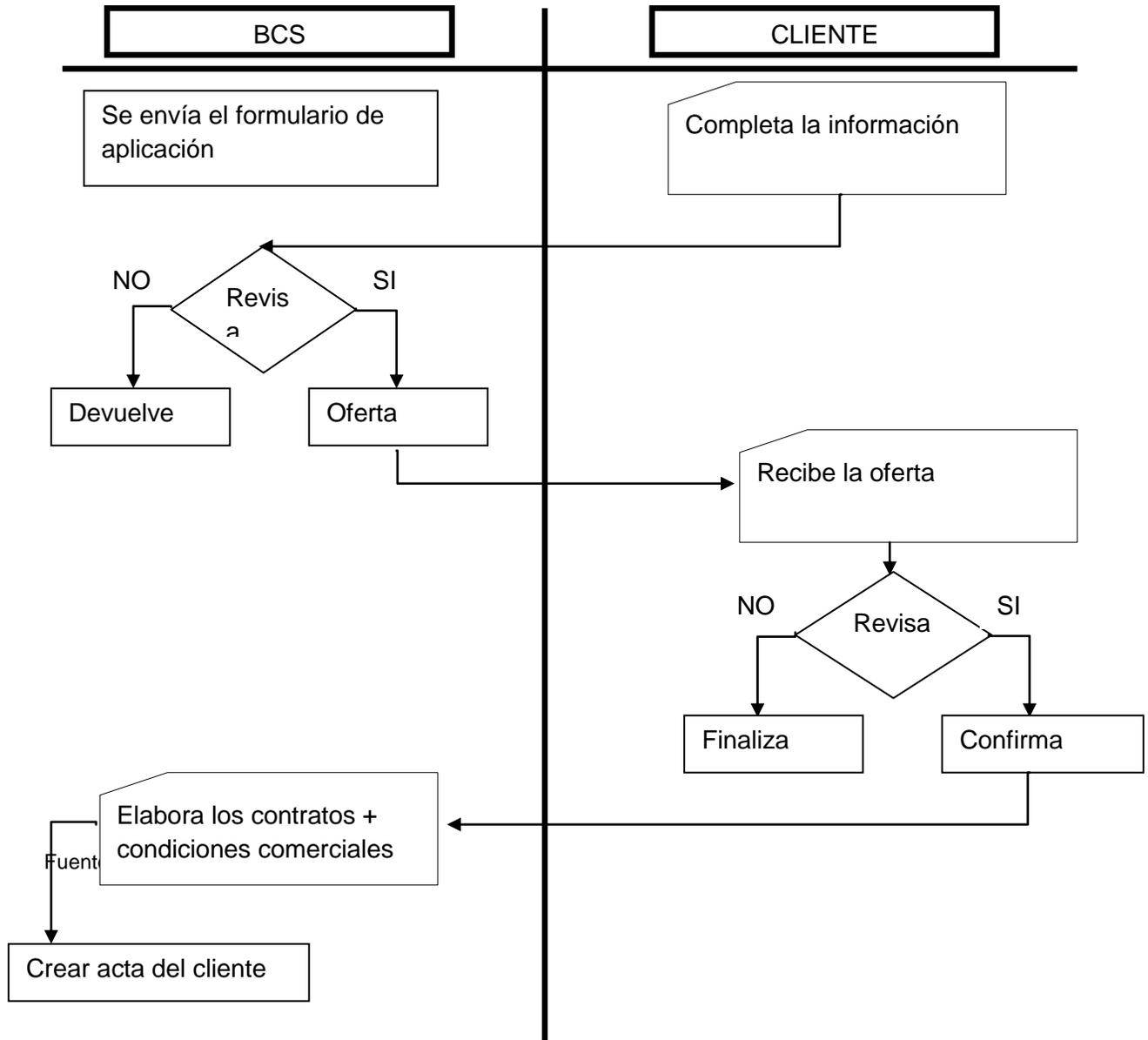


FIGURA 4: Flujo de proceso del primer contacto con el cliente hasta el contrato.



3.1.5 Evaluación (Inspección y auditoria).

Es conveniente realizar dos diferenciaciones:

3.1.6.1 Inspecciones.

De acuerdo a los requisitos de la norma. Pueden ser inspecciones avisadas o no avisadas. La primera constituye el proceso de control anual, el cual implica una planificación y conocimiento por parte del operador, al ser anual se realiza a todo el proyecto de forma global. Si fuera no avisada es por control precautelado, cuando existe alguna alerta que comprometa la integridad del producto certificado y su estatus de orgánico, no es comunicada con antelación al cliente y tampoco es opcional, debe desarrollarse por control.

3.1.6.2 Auditorias.

Específicamente se realiza cuando existe un grupo de productores, los cuales poseen un SIC (Sistema de control Interno), la inspección es para la unidad y la auditoria para verificar el cumplimiento que debe realizar el SIC con el sistema de gestión de calidad implementado. De igual manera pueden ser anunciadas o no anunciadas.

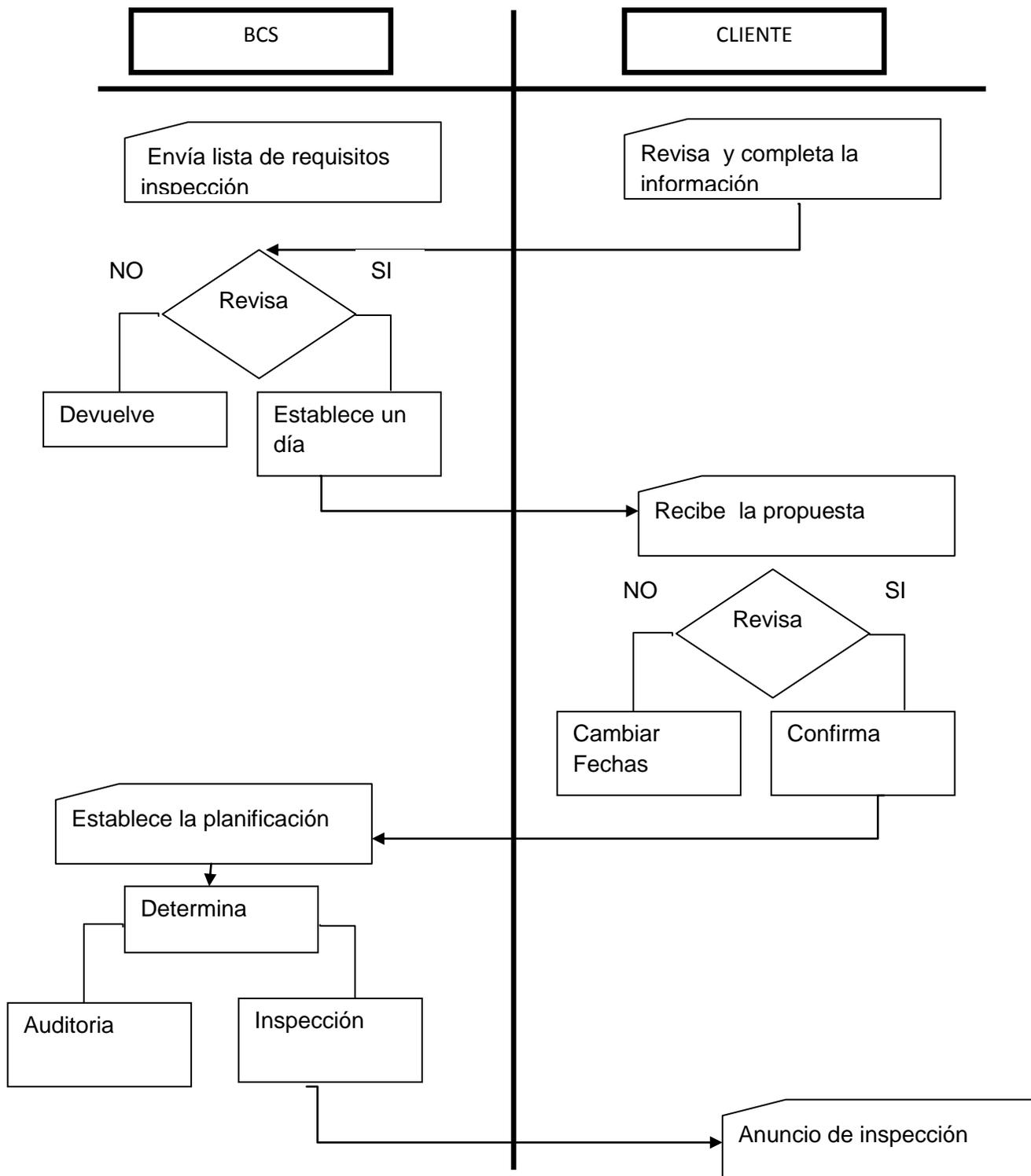


FIGURA 5: Flujograma de procesos evaluación.

Fuente: BCS Òko Garantie Cia. Ltda

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)



3.1.7 Certificación y elaboración del certificado.

Con el objetivo de fortalecer los procesos y la cultura corporativa se demanda que todos los empleados conozcan y utilicen los documentos que se halla en el instructivo de procedimiento; sin embargo esto en la cotidianidad del trabajo no es frecuente. El personal conoce y sabe como hallar estos documentos sin embargo su utilización no es de todos los días, se deriva de las actividades y del tiempo.

No usar esta herramienta implica que en ocasiones los procesos se desarrollen de forma empírica o por capacitaciones recibidas, lo cual ha funcionado hasta la presente fecha, sin embargo la acumulación del trabajo hace que en ocasiones actividades que son conocidas se vuelvan incontrolables al no ejecutarlas adecuadamente, acumulando el trabajo y incrementando tiempos.

A la par de identificar que documentos son necesarios también es importante determinar en qué etapa del proceso se requiere de ellos, así concluimos que mantener un sistema de gestión de calidad que se encargue de este proceso es de vital importancia no solo para cumplir con la IAO 17065 sino con el objeto de homologar proceso.

3.2 Reconocimiento de procesos específicos para el proceso de certificación

ETAPAS PROCESO DE CERTIFICACION

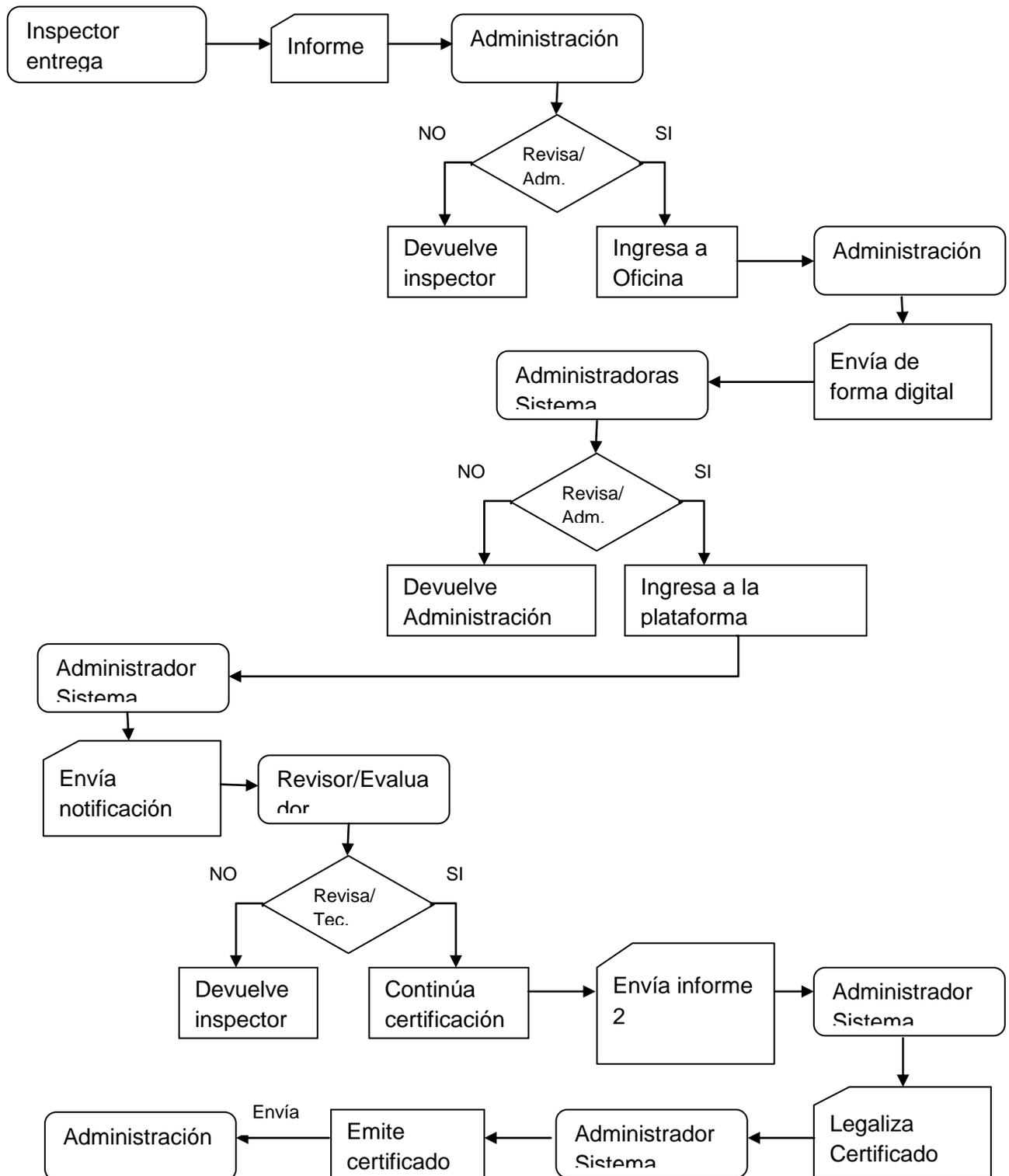


FIGURA 6: Etapas de la certificación

Fuente: BCS Òko Garantie Cia. Ltda

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

El problema más evidente se halla en la oficina de revisores, ya que el tiempo máximo para poder obtener un resultado es de 7 días, comprendidos:

3.2.1 Revisión administrativa 3 días.

Dicha revisión no es carácter técnico, sino más bien responde a la necesidad de cumplir con requerimientos derivados de la ISO 17065, en cuanto a: orden cronológico (Protocolo de servicios), documentación de acuerdo al manual de calidad y detalles de los documentos como: constatación de razones sociales, responsable legal y direcciones.

Actualmente este proceso es realizado por dos personas, que tienen los conocimientos y habilidades necesarias, sin embargo, si se hace un análisis de la situación real no es posible cumplir con el tiempo estipulado pues, se arrastra:

Saldo de informes de inspección. Los reportes de inspección llegan diariamente, la política que se maneja en la empresa principalmente hace hincapié en la trato igualitario a todos los clientes, por ello el trabajo de revisión se realiza de acuerdo al orden cronológico de llegada.

3.2.2 Detalle de los procesos realizados.

3.2.2.1 Revisión.

Si la información está acorde a los parámetros antes señalados es posible asignarlo a los revisores, caso contrario se procede realizar consultas a los responsables. En caso de existir consultas el proceso se detiene, no es posible identificar los tiempos pues los mismos están sujetos a los responsables, lo cual dificulta el proceso.

3.2.2.2 Ingreso al Sistema.

Una vez se completa la información la misma es ingresada al sistema, preparando todo para la próxima etapa. Ingresar al sistema la información no solo comprende subir los

documentos sino generar archivos digitales para que los revisores los completen, con datos como:

- Fecha de inicio de la inspección.
- Fecha culminación de la inspección.
- Creación archivos en donde se incluirá información referente a no conformidades y datos de la inspección.
- Ingreso de datos claves (razón social, representante legal, dirección)

3.2.3 Revisores/Certificadores.

Este equipo se constituye por personal técnico con conocimiento en las normas de producción orgánica. Para tener el reconocimiento de Revisores/Certificadores, deben cumplir con requisitos contemplados en el Sistema de Gestión de Calidad. Podemos mencionar que uno de ellos exige indispensable: ser acreditado como inspector, debe estar radicado en Alemania, para el caso de certificaciones internacionales pues es ahí donde se encuentra la casa matriz de KIWA BCS, y en Ecuador para la Norma Nacional.

En una breve descripción podemos decir que este equipo realiza una revisión de tipo técnico, hallando evidencia que corroboren la información recopilada durante el proceso de inspección. Cuentan con 7 días para llevar a cabo este proceso.

Los hallazgos encontrados durante el proceso son ingresados de igual manera al sistema, para completar lo que se realizó en una primera fase.

TABLA 3: Registro de Oficina Regional

TOTAL PAQUETES	SALDOS	SALIDAS por día	ENTRADAS por día			Saldo al día
	99	19	10			Total
						90
REVISIÓN	47	28	10			Saldo al día
						Total
						29
REVISIÓN	39	28	10	Saldo al día		
				Total		
						21
DZ	39		10			
ENTREGADO A MV		5				
MDA		23				
INCOMPLETOS	8	0	0	Saldo al día		
				Total		
						8
SV	0					0
DF	0					0
LF	0					0
GM	0					0
AS	0					0
GC	0					0
IV	0					0
OTROS PAISES	8					8
EVALUACIONES	52	8	17			Saldo al día
						Total
						61
VR	12		5			17
YC	12	1	8			19
IS	12	2	1			11
SO	0					0
NA	8	3	2			7
DF	1		1			2
AS	5	1				4
Sin evaluador	2	1				1
BCS DE	SALDOS	ENTRADAS por día	SALIDAS por día			Saldo al día
	121	12	4			Total
						129

Fuente: BCS Óko Garantie Cia. Ltda

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

En esta matriz se presenta la forma de fluctuar de los informes de inspección, por día; todos los valores hacen referencia a este comportamiento, el objetivo de este documento es determinar diariamente como se avanza en el proceso, cuantos informes se revisan, cuantos se envían a los revisores. En una fácil interpretación podemos decir que:

Existen 90 informes de los cuales 29 están en revisión administrativa, 21 para revisión y 8 incompletos. En proceso de verificación tenemos 61 procesos (en el tabla se muestra cuanto tiene cada revisor/ evaluador).

3.3 Reconocimiento de las áreas vinculantes dentro del proceso de certificación

De acuerdo al organigrama estructural todo el proceso de certificación está a cargo del coordinador Técnico; él es el responsable de dos departamentos esenciales:

3.3.1 Planificación.

cumple con varias funciones entre las que podemos citar: es la encargada del primer contacto con el cliente, guiándolo en el proceso de certificación, hasta la entrega del certificado, se encarga de coordinar las fechas oportunas para llevar a cabo la inspección en situ, envía al cliente la información referente a costos, apoya en consultas, varias de ellas en ocasiones de tipo técnico, ya que previo a la realización de la inspección el operador debe proveer información a cerca de la unidad a certificar.

Este primer acercamiento al cliente la convierte en la persona clave para desarrollar el resto de la cadena.

Otro componente a analizar hace hincapié en la gestión que realiza dentro de la empresa, pues como en una primera instancia conoce al cliente, le es más fácil, que pueda planificar las inspecciones a realizarse, en este punto trabaja coordinadamente con el equipo de inspectores; con ellos prevé inspecciones, envía documentación necesaria, verifica la información enviada por los clientes, recibe los documentos de inspección, y finalmente entrega el reporte a la oficina de revisores.

3.3.2 Revisores/Certificadores.

A lo largo del proceso se hace hincapié en la gestión que realiza este departamento pues es uno de los más significativos, compuesto por personal administrativo y técnico. Se encargan de la revisión de los informes de inspección a dos niveles: administrativo y técnico

En el ámbito de aplicación al contrario de planificación que es específicamente para cada país, el departamento de revisores recibe informes de los países de América Latina en el caso de proceso internacionales.

De acuerdo al proceso la decisión final de certificación se toma en la casa Matriz de KIWA BCS, partiendo de este concepto, la función de los revisores es precautelar que la información sea coherente y verídica, están a cargo de realizar la evaluación y solicitar información adicional en caso de requerirla.

Toda la información se maneja de dos maneras:

- ✓ **Física.** Se imprime los documentos extremadamente necesarios, cada documento dentro del proceso de certificación y de acuerdo al protocolo de servicio debe venir firmado por el cliente, son estas firmas las cuales se almacenan en archivadores físicos, año por año y de acuerdo a proceso:
 - Inspecciones de control anuales.
 - Inspecciones adicionales (por seguimiento o control)
 - Otros procesos (Cambios / ampliaciones)

- ✓ **Digitales.** La información se almacena en un sistema específico, los documentos completos se ingresan y guardan. De acuerdo al protocolo de servicios, las firmas en formatos PDF, siguen la misma lógica que los archivadores físicos, por cliente, año y proceso. Esta información está disponible para todo el personal.

3.4 Análisis del instructivo de trabajo

Al referirnos exclusivamente a trabajo, podemos señalar que este comprende la ejecución de tareas, (Villarroel, 2009), las cuales implican un esfuerzo mental y físico. Bajo esta connotación es posible considerar que el instructivo de trabajo dirige los esfuerzos, es decir manifiesta quienes están calificados para cumplir con los procesos requeridos, y qué aspectos se deben cumplir. La omisión de estas consideraciones podría resultar en sanciones para la empresa.

Principalmente cuando hablamos de un proceso de certificación, cada una de las personas debe cumplir con los requerimientos, así el personal técnico, debe ser acreditado para las áreas de control y las normas, bajo las cuales realizan inspecciones y certificaciones.

Para el personal administrativo no se puede tener la misma apreciación; en este sector y de acuerdo al perfil del puesto, es importante que el curriculum abarque dichos requerimientos.

Al igual que el instructivo de procedimientos este es vigilado por la encargada del Sistema de Gestión de Calidad, (BCS ÖKO Garantie Cia, 2014) mismo que se actualiza de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Norma.

Sujetarse al requerimiento no constituye una camisa de fuerza, al contrario, en el ambiente laboral se aprecia reconocimientos para el personal técnico, pues por la actividad propia de sus funciones están en constantes viajes, fuera y dentro del país. Estos intercambios ya sea por trabajo o capacitación representan un desarrollo profesional, concebido en la adquisición de conocimientos. Al igual se reconoce interés por parte de la empresa en diversificar los servicios que actualmente presta, por ello han emprendido actividades para la capacitación y acreditación de sus inspectores.

Conjuntamente con ello desarrollan un plan de capacitación para el resto de personal, el mismo que estará en función de las necesidades y requerimientos desprendidos de la

nueva administración; cumplir con los parámetros establecidos en el manual de trabajo no supone problemas, sino desarrollo.

3.5 Reconocimiento de las personas que desarrollan los procesos

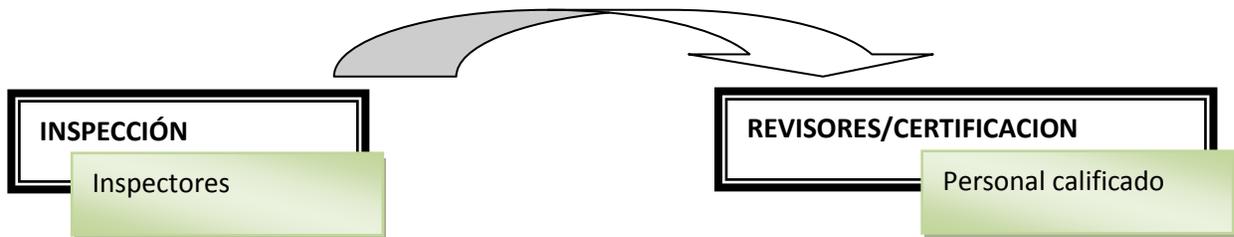


FIGURA 7:: Ciclo del proceso de Certificación

Fuente: BCS Òko Garantie Cia. Ltda

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

En la figura que precede se halla reflejado a los involucrados directos, los cuales deben cumplir con el procedimiento de certificación establecido, para transformar la materia prima, información de campo en un producto terminado = certificado. Cuando hacemos referencia al manual de trabajo convenimos en decir que, proporciona las guías o parámetros en cuanto a quienes son considerados como personal calificado.

En términos generales los: inspectores y revisores/certificadores, forman el equipo técnico, marca la diferencia la toma decisiones que poseen encada una de las etapas, así por ejemplo:

3.5.1 El inspector.

Cuando desarrolla las auditorias/ inspecciones es el líder, de acuerdo a su: preparación y conocimiento dirige el proceso de tal forma que recolecta la información precisa para poder contribuir con el siguiente proceso. En ocasiones la premura, cansancio, y demás factores externos pudieran contaminar el resultado con imprecisiones.

La realización de las inspecciones no está sujeta a su potestad obedece a un proceso de planificación, el cual se realiza con 15 días de anticipación. Lo máximo que puede durar un proceso de inspección/auditoría es 5 días, y el mínimo 1 día.

3.5.2 Revisores/Certificadores.

En oficina y en base a los datos de los reportes van canalizando el resultado, de manera que puedan determinar si la información es correcta o requieren enriquecer el informe. Una vez ha finalizado el proceso el resultado es el reporte de evaluación.

En ocasiones el resultado pudiera estar en desacuerdo con lo indicado por el inspector, esto no debería suponer dificultades en las relaciones interpersonales.

Se ha considerado para ellos un tiempo de 7 días, sin embargo en el constante de desarrollo de actividades se establece 4 horas. Al día 2 evaluaciones. Posterior a ello se da 15 días adicionales para el proceso de certificación y emisión del certificado.

Para que toda la información fluya se requiere de la parte administrativa, en este punto se trata de una persona con conocimientos específicos del sistema en donde se almacena la información. Tiene conocimientos de la norma y conoce de los procesos, como deben desarrollarse. En su mayor parte esta persona revisa la información en cada etapa, armonizando información de forma y tratando de mantener el mismo formato.

A continuación se presenta de forma gráfica la distribución de las personas de acuerdo a sus cargos en donde tenemos.

	Nº	NOMBRES	ACTIVIDAD		TIEMPO
			AREAS DE CONTROL	NORMAS	DIAS
INSPECTORES	1	Tlgo. David Flores	A+B+C+A1	EU+NOP+JAS+GG+NAC	Responde a la planificación
	2	Ing. Viviana Reyes	A+B+C+A1+A2	EU+NOP+JAS+Fair TSA+SPP+NAC	
	3	Ing. Silvana Vaca	A+B+C+A1	EU+NOP+JAS+GG+NAC	
	4	Ing. Adriana Salazar	A+B+C+A1	EU+NOP+NAC	
	5	Ing. Gari Coello	A+B+C+A1	EU+NOP+NAC	
	6	Ing. Luis Farez	A+B+C+A1	EU+NOP+NAC	
	7	Ing. Gonzalo Montalvo	A+B+C+A1	EU+NOP+NAC	
	8	Ing. Ivan Viñan	A2	EU	
	Nº	NOMBRES	ACTIVIDAD		TIEMPO
			AREAS DE CONTROL	NORMAS	HORAS
PERSONAL ADMINISTRATIVO	1	Ing. Diana Uzcategui	N/A	N/A	3 horas x proceso
	Nº	NOMBRES	ACTIVIDAD		TIEMPO
			AREAS DE CONTROL	NORMAS	DIAS
EVALUADORES	1	Ing. Viviana Reyes	A+B+C+A1+A2	EU+NOP+JAS+Fair TSA+SPP+NAC	4 horas x proceso
	2	Ing. Adriana Salazar	A+B+C+A1	EU+NOP+NAC	4 horas x proceso
	3	Ing. Fermado Sanchez	A+B+C+A1	EU+NOP+NAC	4 horas x proceso

FIGURA 8: Distribución del personal.

Fuente: BCS Òko Garantie Cia. Ltda

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

3.6 Determinación de las áreas (cuellos de botella) en el proceso de certificación

A detalle se ha explicado cómo se desarrolla el proceso de certificación, al hablar específicamente de cuello de botella nos referimos al área en donde se concentra mayor información, genera procesos, resultados y decisiones. La responsabilidad que se genera en este grupo de personas es elevada, y ello demanda no solo la realización de actividades, sino de un control en todos los procesos para evitar retrasos, pérdidas o confusiones.

Si decimos que se son cuellos de botella nos viene a la mente esta imagen y podemos representarla de la siguiente manera:

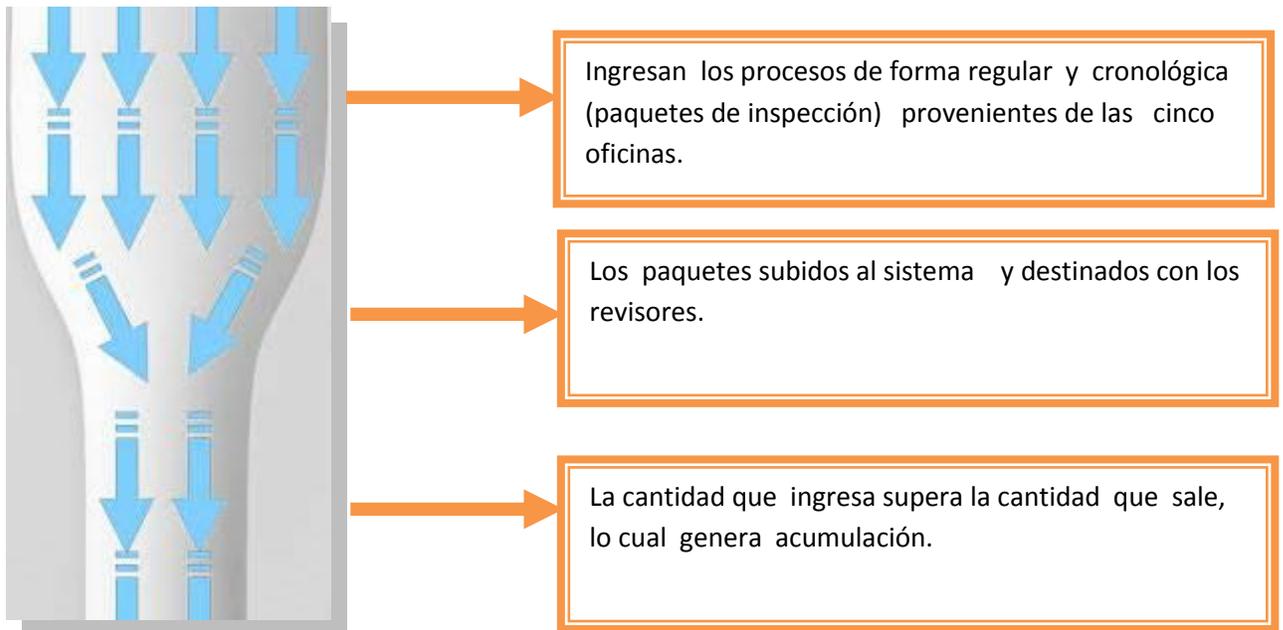


FIGURA 9: Ingreso de los Procesos.

Fuente: BCS Òko Garantie Cia. Ltda

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

El gran problema se presenta en la cantidad de paquetes que ingresan vs. La cantidad de paquetes que salen, esto se puede deducir de problemas tales como:

- ✓ Falta del personal suficiente para hacerse cargo de los paquetes.

- ✓ Calidad de los paquetes (reportes de inspección), es decir que cumplan con las especificaciones técnicas y administrativas establecidas.
- ✓ Cantidad, que no cuenta con lo indicado arriba lo cual genera acumulación en incompletos.
- ✓ Falta de apoyo en enviar la información solicitada para poder completar los paquetes.
- ✓ Canales de comunicación deficientes pues no se sigue el canal oficial.
- ✓ Acumulación de urgentes debido retrasos de las propias oficinas.

3.7 Ciclo del proceso de certificación

La certificación (BCS ÖKO Garantie Cia, 2014) se entiende como el proceso por medio del cual una actividad: agricultura, procesamiento y exportación cumplen con los requisitos de las normas orgánicas.

El cumplimiento les hace ser merecedores de un documento llamado certificado, el cual avala el proceso realizado por un organismo de control (OC), reconocido y acreditado.

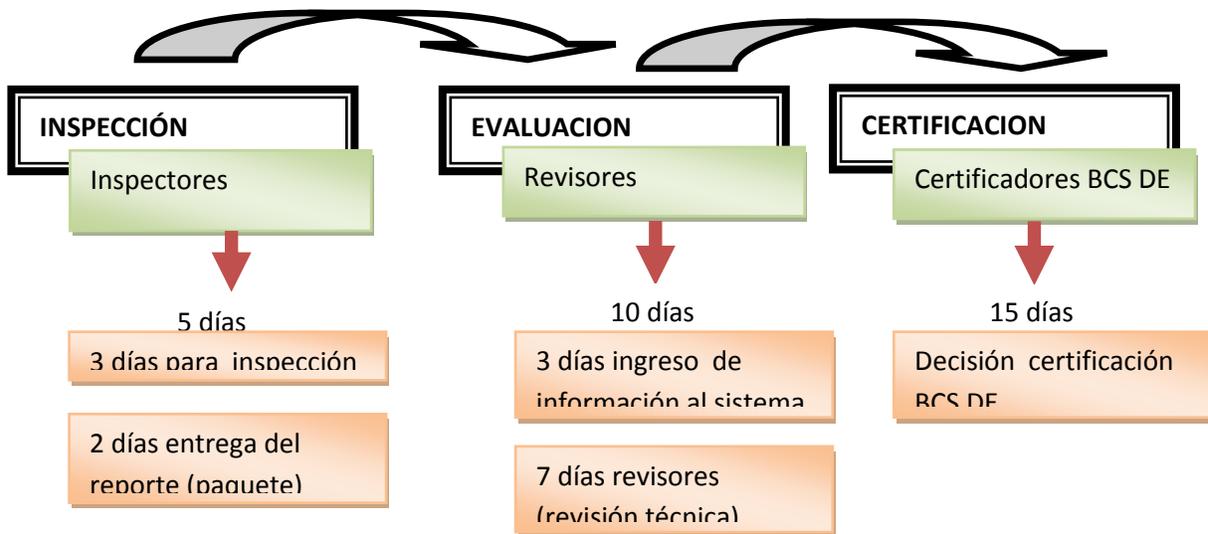


FIGURA 10: Ciclo del proceso de certificación

Fuente: BCS Öko Garantie Cia. Ltda

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

El proceso de certificación debe tomar el total de 30 días laborables, desde que se desarrolla el proceso de inspección.

Inspecciones: Es conveniente mencionar cuales son los proceso previos que se deben cumplir para llegar a la inspección in situ. En el protocolo de servicio se puede apreciar la siguiente estructura.

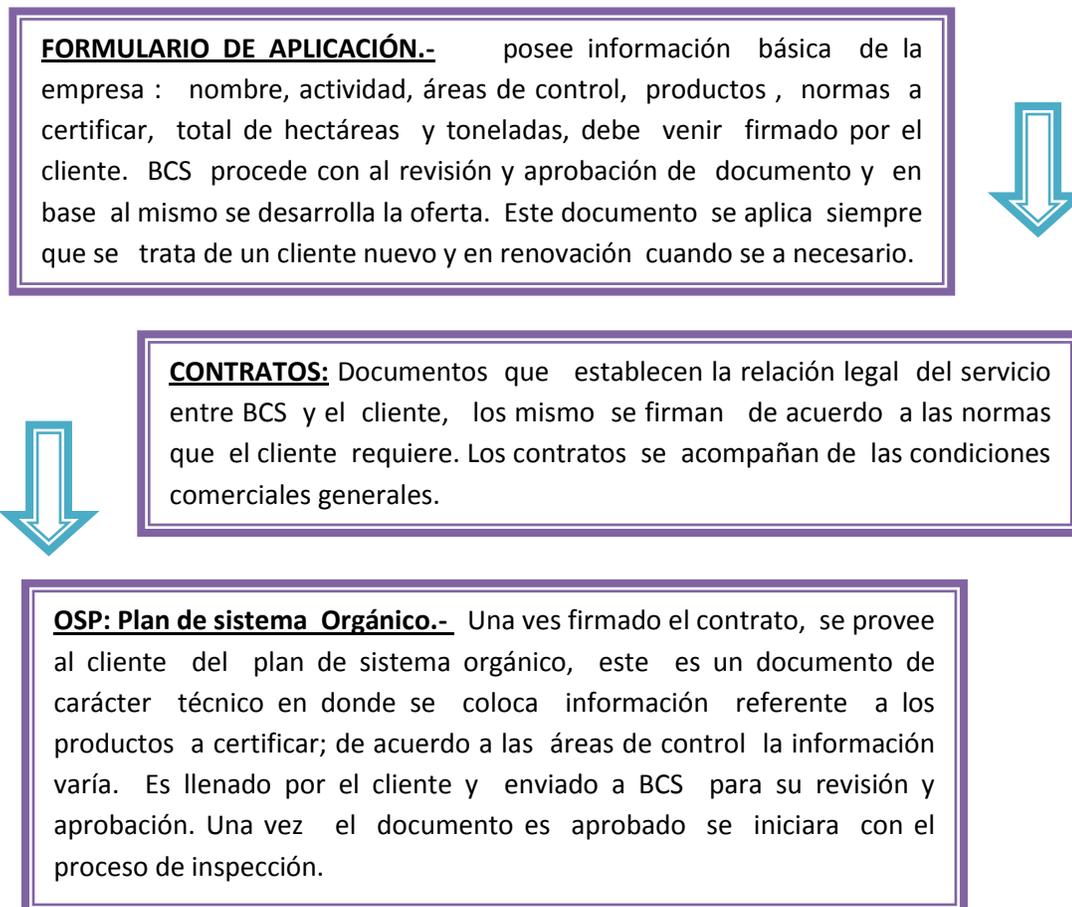


FIGURA 11: Días del proceso de certificación.

Fuente: BCS Òko Garantie Cia. Ltda

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

Una vez que se ha cumplido con los pasos requeridos se establece el lugar y fecha de la inspección. Esta inspección es la forma tangible de verificar el cumplimiento que tiene el operador con las normas de producción orgánicas, de igual manera se verifica la información presentada en los documentos enviados anteriormente: formulario de solicitud y plan de sistema orgánico. El periodo máximo en el cual se desarrolla una inspección es en 3 días, salvo casos especiales.

INDICADORES DE GESTION
CAPÍTULO IV.-

4.1 Elaboración de los indicadores de gestión

Es conveniente mencionar que un indicador de gestión (Gonzales, 2006) se puede concebir, como un valor numérico, más allá de interpretarse como un dato, refleja lo positivo o negativo de decisiones tomadas o de procesos desarrollados. El indicador debe reflejar datos veraces y racionales, sin causar falsas interpretaciones.

El objetivo de incorporar indicadores de gestión en la empresa BCS Ôko Garantia Cia. Ltda. Permitirá conocer si los procesos que se llevan actualmente responden a un control efectivo, sistemático, planificado de las actividades y si las mismas son desarrolladas de acuerdo a los manuales de procesos y funciones.

Dentro de la administración moderna y como plataforma de análisis, el presente estudio pretende desarrollar los indicadores basados en las cuatro perspectivas del balance Scorecard. (otros, N/A) Debemos manifestar que esta herramienta permite traducir las estrategias en medidas, trasladar las estrategias a términos operativos propios de la organización; por ello es conveniente realizar una descripción de las perspectivas:

4.1.1 Perspectivas Balance Scored.

4.1.1.1 Perspectiva Financiera.

Tiene por objeto responder a las expectativas de los socios e inversionistas. Generar valor a través de las actividades propias de la empresa, lo cual se ve afectado en el crecimiento y cumplimiento de metas financieras.

Este procedimiento dentro de la empresa se refleja en el nivel de ventas mensuales que se alcanza, pues este rubro trae de forma implícita la relación: entre lo que ingresa y sale por operaciones propias. De acuerdo a este valor se realiza el estudio del presupuesto anual.

La meta de la organización en el presente año es del 20% de crecimiento en las ventas totales anuales.

4.1.1.2 Perspectiva del Cliente.

Básicamente responde a las expectativas de los clientes, compuesta por: calidad, precio, promoción e imagen. La inclusión de todos estos factores permite a las organizaciones establecer un plan de negocios.

Conforme se vaya introduciendo este plan en el mercado, se debe disponer de flexibilidad para introducir los reajustes necesarios e innovaciones. Conjuntamente con ello se debe apuntar a un mejoramiento continuo que buscare analizar las debilidades de los procesos.

Este concepto no tiene que ser tratado como algo genérico, sino debe responder a las necesidades propias de la empresa, a la naturaleza. Este va asociado directamente al desarrollo de la perspectiva financiera pues en una breve descripción podríamos indicar: a mayor satisfacción mayor ingreso.

4.1.1.3 Perspectiva de procesos internos.

Apunta a identificar los procesos claves de la empresa, de cuyo desarrollo depende la satisfacción del cliente, y los cuales se conjugan con las perspectivas financieras y clientes.

Se requiere necesario que los indicadores de esta perspectiva ponga de manifiesto cómo se entiendo o como son desarrollados los procesos, en este sentido uno de los grupos de mayor relevancia para el estudio son los técnicos de campo, para los cuales se ha propuesto establecer indicadores como:

- ✓ Reportes ingresados a evaluación
- ✓ Reportes ingresados a tiempo
- ✓ Reportes ingresados evaluados a tiempo

En estos tres puntos está considerado el desarrollo del proceso de certificación, para con ello determinar si el proceso establecido e implementado por el sistema de gestión de

calidad es: comprendido, desarrollado y entendido no como una imposición, más bien como una necesidad de cumplimiento.

4.1.1.4 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.

Entendido o interpretado en cómo la empresa se adaptara a las nuevas condiciones del mercado y sus competidores; engloba componentes como: competencias de su personal, fomento, desarrollo y uso de la tecnología, y capacidad de reacción y toma de decisiones.

Es necesario invertir en cada una de las áreas no solo las tradicionales sino en toda la empresa, romper con los paradigmas que impiden el desarrollo de la misma como por ejemplo: considerar a un departamento/área como relevante o indispensable sobre otra, esto conlleva desarrollar un análisis del mapa funcional.

TABLA 4: Perspectivas Balance Scored

Perspectivas Financiera	Cumplimiento de las metas de ventas y el crecimiento del 20% anual.
Perspectiva del Cliente	Plan de 30 días entrega del Certificado, a partir del proceso de inspección
Perspectiva de proceso internos	Plan de 30 días entrega del Certificado, a partir del proceso de inspección Inspección y entrega del reporte de inspección. Proceso de verificación.
Perspectiva de Aprendizaje Organizacional	Se debe lograr la formación y crecimiento en áreas como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clima organizacional ✓ Igual de derechos de todos los trabajadores ✓ Satisfacción del personal.

Fuente: M. Dolores Aucancela

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

4.1.2 Definición de los indicadores de gestión.

Tomando como base el estudio teórico podemos definir el indicador de gestión (Gonzales, 2006) como una expresión cuantitativa que ayuda a comprender cuál es el comportamiento o desempeño de la empresa de forma global o de una parte de ella (departamento o personas).

El resultado puede llevar a la empresa a diferentes panoramas, tomar acciones correctivas, preventivas, o mantenerse, se debe considerar que el valor del indicador es de comparación con la meta establecida.

Para garantizar el trabajo con los indicadores de gestión se debe propiciar un sistema que genere una correcta comprensión, lo cual se prevé realizarlo desde la gerencia para evitar distorsión de los resultados, por la responsabilidad y control de los procesos, la encargada de calidad será la persona que realice los indicadores, analice y finalmente interprete.

Las variables no suponen un problema pues ella tiene acceso a toda la información de las dos áreas principales (planificación y evaluaciones).

Si se garantiza el correcto uso de los indicadores se podrá tener un control adecuado de la situación, ya que podemos de forma planificada establecer una tendencia sobre el trabajo que se realiza, claro esta tendencia puede ser negativa o positiva.

4.1.2.1 Beneficios de los indicadores de gestión.

Para la organización los beneficios de un correcto uso de los indicadores debe verse reflejado en puntos específicos como:

- Contribuir al desarrollo del plan de negocios de la empresa que propende a un crecimiento del 20% en ventas por año.
- Diagnosticar los problemas cuando estos aparecen y no cuando la organización se enfrenta a un proceso de auditoría.

- Mejorar el control de los procesos en todas las etapas del proceso de certificación y no ver responsable a una de las áreas.
- Medir comportamientos de los involucrados en el proceso sin herir susceptibilidades, en este punto es importante que se use un lenguaje correcto para no fragmentar las relaciones laborales.
- Entender procesos, que todos comprendan que se realiza, como funciona para que se llegue a consensos comunes.

4.1.2.2 Criterios para la construcción de los indicadores.

Como antes se menciona se utilizara el Balanced Scored pues brinda un enfoque más amplio para medir el rendimiento corporativo, los cuatro enfoques se conjugan en la empresa, adaptándolos. La implementación de los indicadores debe tener en consideración el orden cronológico de los procesos, por ello a continuación se establece un cronograma de implantación.

TABLA 6: Cronograma implementación Indicadores basados en las perspectivas del BSC

Perspectivas Balancer Scored	Perspectiva de Aprendizaje Organizacional	Perspectiva de proceso internos	Perspectivas Financiera	Perspectiva del Cliente
Planificación				
Evaluación				
Resultado	Calidad de los reportes de inspección		Calidad de los reportes de evaluación	Calidad el certificado
Tiempo	Febrero - Marzo		Abril-Mayo	Junio-julio

Fuente: M. Dolores Aucancela

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

Cada fase requiere conocer el resultado de la que le antecede, pues encontramos una relación de causa y efecto; por ejemplo:

CAUSA: Aprendizaje Organizacional= falta de conocimiento

EFEECTO: Proceso internos= retraso de los paquetes/ observaciones

TABLA 5: Criterios construcción indicadores

<p>Perspectivas Financiera</p>	<p>Aplicados al área de Certificación</p>	<p>Se determina si el resultado final es el correcto (Certificado) y si este representa el correcto uso de los recursos de la empresa traducida en: económicos, materiales y personal. Podemos mencionar que la empresa presta un servicio y debe procurar guardar la competitividad frente a sus colegas. Competitividad traducida en agilidad y coherencia de datos.</p>
<p>Perspectiva del Cliente</p>	<p>Aplicados al área de planificación</p>	<p>Se determinara la satisfacción con el cliente y el tiempo real para enviarle su certificado posterior a la inspección.</p>
<p>Perspectiva de proceso internos</p>	<p>Aplicados al área de Certificación</p>	<p>Como se desarrolla el proceso de certificación una vez ingresado el informe y el cumplimiento de este proceso con lo dispuesto en el instructivo de procedimientos. Como se reitero anteriormente también puedo develar los problemas que el proceso pudiera presentar, sin embargo no está determinado en el presente estudio realizar cambios al proceso por cuanto esto se basa en la Norma, su actualización supone un trabajo de la encargada de Calidad.</p>
<p>Perspectiva de Aprendizaje Organizacional</p>	<p>Aplicados al área de Certificación</p>	<p>Comprende la capacidad de los inspectores para cumplir con lo señalado, entregar informes en 3 días y que este estén correctos tanto en forma + fondo. De existir falencias es importante ubicarlas o determinar en qué momento se presentan y cómo afrontarlas.</p>

Fuente: M. Dolores Aucancela

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

4.1.3 Metodología para la construcción de los indicadores.

No existe una metodología que implique una receta correcta sin embargo se debe establecer:

4.1.3.1 Ámbitos de medición.

Cuáles son los resultados que esperamos encontrar, y si cumplen con su tipología. En este sentido cada resultado se obtendrá de aplicar formulas matemáticas las cuales constaran de elementos tales como:

Variable fija.- un dato que hace referencia a un valor histórico determinado por la tendencia en el transcurso del tiempo. Será obtenida no de encuestas o entrevistas que se apliquen en la investigación sino de registros con los cuales cuenta la empresa tales como:

- ✓ Registro de evaluaciones: es el número total de paquetes (informes de inspección) distribuidos con los evaluadores y para revisión. Esta información esta almacenada desde inicios del año, a disposición de todos los empleados para consulta referentes a tiempo.
- ✓ Planificación. Comprende el historial de todas las inspecciones, en donde se refleja información como: nombre del inspector, días de inspección, aéreas de control, normas. El dato más importante que se lograra es determinar si la entregada de los informes se realiza en los 3días como lo dictamina el proceso.

Variable flexible.- son valores teóricos obtenidos en el transcurso del proceso, también considerados valores de diseño.

4.1.3.2 Tipología de los indicadores.

Indicadores de Eficacia.

Buscan establecer el cumplimiento de los planes dentro de la fecha establecida, los datos pueden servir para determinar el número de usuarios que están conformes con el proceso que se realiza. En virtud del resultado obtenido se puede conocer si se cumple con los objetivos, es importante mencionar que no brinda información sobre el uso adecuado de los recursos.

Este indicador cumple con dos aspectos:

- ✓ Cobertura. Si el resultado cubre las expectativas, el resultado es correcto y no requiere de ninguna interpretación.
- ✓ Focalización.- número de aciertos los cuales permiten ahorro de recursos.
- ✓ Capacidad de cubrir la demanda.- si la empresa tiene la posibilidad de hacerle frente a los requerimientos y a los compromisos adquiridos, en este punto específicamente se debe determinar la cantidad de certificados que se emiten.

Indicadores de Eficiencia.

Estudio de los recursos y el aprovechamiento de los mismos, recurso vs resultados. Ponen de manifiesto el costo de alcanzar los objetivos establecidos. Cuando se hace referencia a recursos se considera: económicos, materiales y humanos/personal. Presenta las siguientes características:

- ✓ Legalidad.- realizar las actividades dentro del marco permisible sin invadir las funciones o tareas de otras personas.

4.1.3.3 Validación de los resultados.

- ✓ **Relevancia.-** si los resultados obtenidos son lógicos y responden a los requerimientos. Para llegar a este resultado mucho dependerá del uso correcto de las variables al conjugarlas matemáticamente. Este criterio nos ayudara a determinar si

verdaderamente el indicador puede ser medido o caso contrario se debe desarrollar de manera distinta.

- ✓ **Pertinencia.-** si los resultados se integran a la realidad presente de la empresa, si al contrario no cumplen con este requerimiento el indicador ha sido implando erróneamente o las variables no cumplen con esta validación. No siempre el resultado será el que le brinde esta pertinencia, pues independientemente a ser un valor considerado negativo o positivo se insiste en que debe encasillarse en la realidad, lo cual permita tomar decisiones y acciones correctivas.
- ✓ **Confiabledad.-** viene arraigada con la confiabilidad de las variables para el Cálculo matemático y que tan real sean los mismos para poder obtener resultados concretos. Esta validación desprende la necesidad de implantar los indicadores a datos que realmente puedan ser medibles y comparables.

Se considera estos tres parámetros pues son los que se adaptan a los indicadores propuestos, ello no supone que la validación no se pueda ampliar a demás criterios previo análisis.

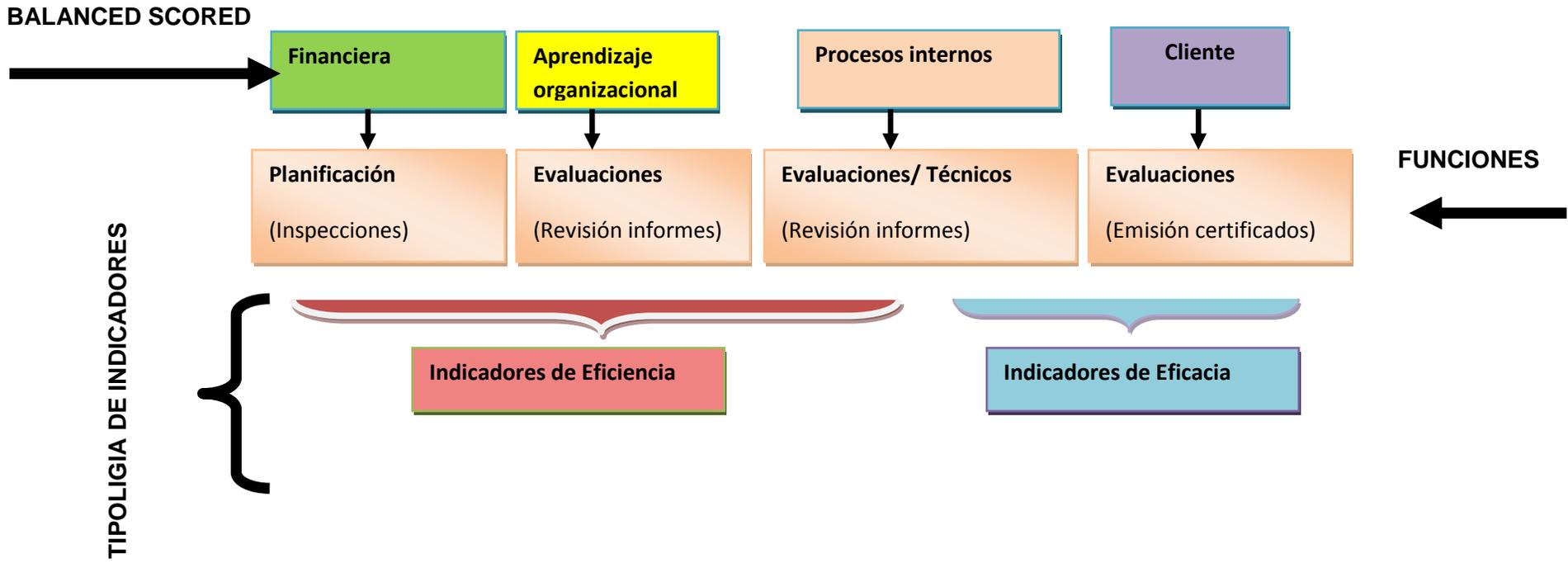


FIGURA 11: Relación indicadores y funciones.

Fuente: M. Dolores Aucancela

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

PERSPECTIVAS BSC	TIPOLOGIA	INDICADORES	ÁREAS DE INSERCIÓN	ASPECTOS RELEVANTES	RANGOS ESPERADOS	
					Rentable	Alerta
Perspectiva de Aprendizaje Organizacional	Indicadores de Eficiencia	Reportes entregados mensualmente	Evaluación	Entregan total de los reportes considerados dentro de la planificación	(+)75%	(-)75%
		Reportes entregados correctos y completos		Los reportes están correctos en cuanto a forma + fondo	(+)80%	(-)80%
Reportes ingresados a evaluación		Coherencia de la información, formatos y orden cronológico		(+)80%	(-)80%	
Reportes ingresados a tiempo		Rapidez en el ingreso de reporte al sistema		(+)95%	(-)95%	
Reportes ingresados evaluados a tiempo		Rapidez en la evaluación y coherencia de datos del reporte		(+)95%	(-)95%	
Perspectivas Financiera	Indicadores de Eficacia	Certificados emitidos		Rapidez en la emisión de los certificados	(+)80%	(-)80%
Perspectiva del Cliente		MCs correctos	Planificación	Coherencia de la información	(+)95%	(-)95%

FIGURA 12: fichas metodológicas de construcción de los indicadores basado en BSC

Fuente: M. Dolores Aucancela

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)

4.1.4 Desarrollo de las fichas ejemplos prácticos.

4.1.4.1 Indicadores de eficiencia.

Indicador: Reportes entregados mensualmente.

Aspectos Relevantes		Entregan total de los reportes considerados dentro de la planificación
Variable	Fija	Cuadro de planificación del año 2015
	Flexible	Cuadro de seguimiento procesos nacionales 2015
Rango	Rentable	(+)75%
	Alerta	(-)75%
Interpretación		Mide el cumplimiento que tiene los inspectores en cuanto a al entrega de informes dentro del tiempo establecido(3 días finalizada la inspección)

Metodología de cálculo.

REPORTES ENTREGADOS MENSUALEMENTE				
FORMULA DE CÁLCULO:				
Total reportes entregados Mensuales	X	100		
Total de inspecciones mensuales				
6	X	100	=	50
12				
Expresión del indicador:		Porcentaje		
Periodicidad del indicador:		Mensual		
Elaborado por:		MDA		

La fórmula de cálculo comprende la división de las variables para multiplicarlas por 100, y obtener el resultado expresado en porcentaje.

Análisis de los resultados.

A finales del mes de marzo se puso a prueba el indicar el cual se realizo a 6 inspectores de los cuales el que se presenta en el ejemplo alcanza un 50% de cumplimiento. Este resultado está por debajo del 75% considerándose como alerta.

Al comunicar de resultado al inspector supo manifestar que en esta temporada existe mayor cantidad de inspecciones circunstancias que le obligan a estar sin comunicación dificultando el envío del informe. Basados en esa repuesta se prevé revisar la planificación para obtener un promedio de inspecciones por inspector en el mes y validar lo manifestado.

Indicador: Reportes entregados correctamente

Aspectos Relevantes		Los reportes están correctos en cuanto a forma + fondo
Variable	Fija	Cuadro de planificación del año 2015
	Flexible	Cuadro de seguimiento procesos nacionales 2015
Rango	Rentable	(+)80%
	Alerta	(-)80%
Interpretación		Mide el cumplimiento de los inspectores no solo en términos de cantidad sino de calidad, de acuerdo a lo establecido en el protocolo de servicios y manual de procesos.

Metodología de cálculo.

REPORTES ENTREGADOS CORRECTOS/COMPLETOS			
FORMULA DE CALCULO:			
Total reportes completos	X	100	
Total reportes entregados Mensuales			
12	X	100	= 100
12			
Expresión del indicador:	Porcentaje		
Periodicidad del indicador:	Mensual		
Elaborado por:	MDA		

La fórmula de cálculo comprende la división de las variables para multiplicarlas por 100, y obtener el resultado expresado en porcentaje.

Análisis de los resultados.

A finales del mes de marzo se puso a prueba el indicar el cual se realizo a 6 inspectores, el resultado está en un rango mayor al establecido, alcanzando el 100%. El resultado es demasiado alentador pues no refleja cantidad sino calidad, en cuanto a forma, pues la revisión cubre solo ese nivel. Convencido en este resultado se puedo prever cumplir con el tiempo de certificación de 30 días.

Sin embargo este resultado se debe cotejar con un segundo indicar establecido más adelante que si aborda a una revisión más detalla. Pues pudiera presentarse que cumpla en este momento pero más adelante no, o mantenga la misma tendencia lo cual se consideraría satisfactorio.

Indicador: Reportes completos ingresados a evaluación.

Aspectos Relevantes		Coherencia de la información, formatos y orden cronológico
Variable	Fija	Registro de evaluación
	Flexible	Reportes ingresado
Rango	Rentable	(+)80%
	Alerta	(-)80%
Interpretación		Hace referencia al cumplimiento no solo de forma sino de fondo en donde la información es coherente y correcta.

Metodología de cálculo.

REPORTES COMPLETOS INGRESADOS A EVALUACION			
FORMULA DE CALCULO:			
Total reportes ingresados			
Total reportes completos recibidos mensuales	x	100	
70			
120	x	100	= 58,33
Expresión del indicador:		Porcentaje	
Periodicidad del indicador:		Mensual	
Elaborado por:		MDA	

La fórmula de cálculo comprende la división de las variables para multiplicarlas por 100, y obtener el resultado expresado en porcentaje.

Análisis de los resultados.

Finalizando el proceso para el mes de marzo, el indicador se puso a prueba en donde se obtuvo un resultado del 58.33 muy por debajo del límite establecido. Las razones la acumulación de trabajo y la cantidad de entradas registradas al día.

Indicador: Reportes ingresados a tiempo

Aspectos Relevantes		Rapidez en el ingreso de reporte al sistema
Variable	Fija	Registro de evaluación
	Flexible	5 días hábiles
Rango	Rentable	(+)95%
	Alerta	(-)95%
Interpretación		Dentro del proceso se debe cumplir el tiempo establecido comprendido de 3 días hábiles, se muestra cuantos paquetes cumplen con la condición.

Metodología de cálculo.

REPORTES INGRESADOS A TIEMPO			
FORMULA DE CALCULO:			
Total reportes ingresados	X	3 días	

Días laborables para ingreso			
50	X	3	

5			30
Expresión del indicador:		Porcentaje	
Periodicidad del indicador:		Mensual	
Elaborado por:			

La fórmula de cálculo comprende la división de las variables, se ha colocado como variable 5 que corresponde a días hábiles, el resultado se multiplica por 3 (días establecidos) obtener el resultado expresado en porcentaje.

Análisis de los resultados.

Si consideramos que el resultado del indicador anterior no fue positivo este tampoco lo puede ser, pues existe la relación causa efecto, dicho de otro modo si no es posible ingresar todos los paquetes que se reciben no será posible hacerlo dentro del tiempo establecido.

Indicador: Reportes ingresados evaluados a tiempo

Aspectos Relevantes		Rapidez en la evaluación y coherencia de datos del reporte
Variable	Fija	Registro de evaluaciones
	Flexible	Días evaluación
Rango	Rentable	(+)95%
	Alerta	(-)95%
Interpretación		Mide el trabajo del evaluador respecto al informe y el resultado que debe presentar.

Metodología de cálculo.

REPORTES INGRESADOS EVALUADOS A TIEMPO			
FORMULA DE CALCULO:			
Total reportes asignados	X	7 días	
Días reales de evaluación			
50	X	7	
14			25
Expresión del indicador:		Porcentaje	
Periodicidad del indicador:		Mensual	
Elaborado por:			

La fórmula de cálculo comprende la división de las variables, se ha colocado como variable 14 que corresponde a días hábiles, el resultado se multiplica por 7 (días establecidos) se obtiene el resultado expresado en porcentaje.

Análisis de los resultados.

El resultado es bastante alarmante pues tenemos como resultado el 25% , solo este porcentaje de paquetes cumplen con los 7 días, con el objeto de descartar errores revisamos el registro de evaluaciones y existe una variable que no se había considerado que no se puede controlar: consultas. El responsable de este proceso cuando realiza consultas envía las mismas indicando un plazo, lamentablemente este no es respetado y existen registro de proceso que se han demorado 30 días solo en consultas. Si ya tenemos un riesgo de incumplimiento que representa una amenaza al proceso, sería imposible llegar a los 30 días.

4.1.4.2 Indicadores de eficacia.

Indicador: Certificados Emitidos

Aspectos Relevantes		Rapidez en la emisión de los certificados
Variable	Fija	Registro de evaluaciones
	Flexible	Días emisión
Rango	Rentable	(+)80%
	Alerta	(-)80%
Interpretación		Mide la calidad del reporte de evaluación y con ello el certificado (coherencia de datos)

Metodología de cálculo.

CERTIFICADOS EMITIDOS	
FORMULA DE CALCULO:	
Total reportes evaluados	x 3
Días laborables para emisión	
30	x 3
5	10
Expresión del indicador:	Porcentaje
Periodicidad del indicador:	Mensual
Elaborado por:	

La fórmula de cálculo comprende la división de las variables, se ha colocado como variable 5 que corresponde a días hábiles, el resultado se multiplica por 3 (días establecidos) se obtiene el resultado expresado en porcentaje.

Indicador: Certificados Emitidos Correctos

Aspectos Relevantes		Coherencia de la información
Variable	Fija	Registro de evaluaciones
	Flexible	Registro de evaluaciones
Rango	Rentable	(+)95%
	Alerta	(-)95%
Interpretación		Mide la coherencia de la información en toda la cadena desde el informe hasta el certificado.

Metodología de cálculo.

MCs CORRECTOS			
FORMULA DE CALCULO:			
Total MCs correctos		X	100
Total MCs emitidos			
12		X	100 = 40
30			
Expresión del indicador:		Porcentaje	
Periodicidad del indicador:		Mensual	
Elaborado por:		MDA	

La fórmula de cálculo comprende la división de las variables para multiplicarlas por 100, y obtener el resultado expresado en porcentaje.

Análisis de los resultados.

Se realiza un análisis conjunto pues el resultado final no está en la cantidad de MCs que se emiten, sino en la cantidad de MCs que llegan al cliente y responden para satisfacer

sus requerimientos. En estos dos indicadores el grado de cumplimiento son aproximados al 100% y la razón se debe:

-Cumplir con la satisfacción del cliente.- vista desde servicio al cliente

-Cumplir con la satisfacción de la empresa.- vista desde el correcto uso de todos los recursos.

Analizando estos factores la gerencia ha concluido en realizar nuevas contrataciones y descargar a las personas para que si hacen los procesos lo realicen de manera correcta y no generen dos veces una misma actividad.

RESULTADOS
CAPÍTULO V

5.1 Resultados de los indicadores

5.1.1 Interpretación de los indicadores del área técnica.

Indicador: Reportes entregados mensualmente.

En una prueba realizada el mes de agosto se obtuvo los siguientes datos:

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Total reportes entregados Mensuales}}{\text{Total de inspecciones mensuales}} \times 100$$
$$\frac{28}{30} \times 100 = 93,33$$

Para comprender mejor el resultado se debe conocer que la empresa cuenta con un total de 6 inspectores todos ellos realizan procesos de inspección, en este mes Marzo el total de proyectos fueron 30. El resultado es bastante alentador pues matemáticamente faltarían 2 informes para llegar al 100%.

La entrega de los informes vs la realización de los mismos manifiesta que los tiempos considerados dentro de la planificación les permiten a los inspectores cumplir de manera normal con los procesos y que las condiciones externas son posibles de controlar para que no afecten el resultado.

Indicador: Reportes entregados correctamente

Fórmula de cálculo:

$$\text{Total reportes completos} \times 100$$

Total reportes entregados Mensuales

$$\frac{20}{28} \times 100 = 71,43$$

Se menciona que es indispensable que se llegue al 80% porque eso garantiza que el proceso de certificación se cumpla dentro de los 30 días. Si observamos los resultados el porcentaje de cumplimiento es del 71% es decir que se debe iniciar con las tareas para poder determinar las causas:

Para tratar de develar estos problemas la empresa ha decidido realizar reuniones con el equipo técnico en donde se tiene los siguientes hallazgos:

- Problemas en especial cuando se procede con la actualización del manual de calidad pues no revisan las versiones de los documentos.
- Omisión de documentos cuando se trata de procesos tales como sustentos para la reducción del periodo de transición.
- Inexactitud cuando se trata de actualizar documentos o cuando se presentan cambios en las organizaciones en donde se desarrollan las auditorias.
- Falta de tiempo para concluir correctamente los informes.

El gerente técnico ha decidido incorporar reuniones mensuales para tratar de consensuar criterios y que el resultado del indicador sea 100%

No se establecieron más indicadores pues el resto de procesos no afectan la certificación, el resultado permitirá tomar decisiones cuando se planifique las inspecciones para los meses venideros y para los procesos de renovación del otro año.

5.1.2 Interpretación de los indicadores del área de evaluaciones.

Indicador: Reportes completos ingresados a evaluación.

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{total reportes ingresados}}{\text{total reporte completos recibidos mensuales}} \times 100$$
$$\frac{70}{120} \times 100 = 58,33$$

Solo el 58% de los paquetes están ingresados

Para poder analizar correctamente este indicador correspondiente al mes de Mayo, se tomado el total de mes más el saldo que existía por eso el número elevado de 120. Solo desde ahí podemos apreciar que las metas mensuales no se cumplen.

A la par se maneja el indicador:

Indicador: Reportes ingresados a tiempo

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Total reportes ingresados}}{\text{Días reales de ingreso}} \times 3 \text{ días}$$
$$\frac{70}{5} \times 3 = 42$$

Solo 42 paquetes se han ingresado dentro del plazo máximo que es 3 días.

Para esta actividad existe una personas que de acuerdo al organigrama de funciones se denominan Asistentes de ofician Regional, entres sus principales funciones están el

ingreso de informes de inspección al sistema, el cual solo alcanza un cumplimiento del 58%, es decir, se mantiene la tendencia cada mes tendrán un saldo, lo cual a primera vista supone no poder cumplir con el periodo de certificación.

Para determinar las causas de este problema se realiza una entrevista en donde la responsable manifiesta:

- Poseer actividades complementarias como emisión de certificados, atención a correos, elaboración de informes, impresión de documentos adicionales entre otras actividades que a veces son solicitadas por el Feje inmediato superior.
- Envío de informes en cantidad y en ocasiones sin calidad lo cual implica que un mismo proceso se revise por dos ocasiones.

La gerencia no encuentra que estas excusas sean el problema más bien supone que se trata de un problema de administración y falta de una adecuada organización del trabajo, por ello se ha implementado un control a través de reportes diarios que reflejen el avance en la revisión de proyectos.

El análisis del índice se mantendrá hasta el mes de diciembre para poder tomar otras medidas de acuerdo al desarrollo.

Indicador: Reportes ingresados evaluados a tiempo

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Total reportes asignados}}{\text{Días reales de evaluación}} \times 7 \text{ días}$$

$$\frac{70}{14} \times 7 = 35$$

Solo 35 paquetes fueron evaluados a tiempo.

En los primeros capítulos se define a que se considera evaluación, a nivel de procesos el resultado obtenido es desalentador pues manifiesta que el problema de no poder cumplir con los plazos establecidos se da mayoritariamente en este punto. En realidad el resultado refleja el principal cuello de botella. La empresa cuenta con dos personas para desarrollar esta actividad, la una posee una experiencia de 5 años, y por tal razón ha asumido otras actividades como son : aprobación de etiquetas, encargada del proceso SPP, evaluación de insumos, y la otra está empezando cuenta con 6 meses en esta actividad.

La gerencia ha iniciado con un control más estricto y descriptivo, en el sentido de formalizar todas las actividades que no tenga que ver con la evaluación y desarrollarlas de otra manera para no afecten el trabajo.

Esta actividad se desarrolla desde el mes de septiembre y al finalizar el mismo y poner nuevamente en práctica el indicador se espera alcanzar o llegar a 40 paquetes trabajados a tiempo, considerando que los que no se evaluaron en el mes de agosto incrementaran en el resultado del mes de septiembre.

Indicador: Certificados Emitidos

Fórmula de cálculo:

Total reportes evaluados	x 1	
Días laborables para emisión		
30	x 1 =	10
3		

A la par se debe analizar:

Indicador: Certificados Emitidos Correctos

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Total MCs correctos}}{\text{TOTAL MCs emitidos}} \times 100$$
$$\frac{12}{30} \times 100 = 40$$

Es importante analizar estos dos indicadores conjuntamente por que si decimos que se ha finalizado con 30 procesos de los cuales solo 12 son correctos y que representan el 40% la situación es grave, el trabajo de los revisores no es correcto, pudiera ser que la carga de trabajo no les brinde el tiempo necesario para desarrollar correctamente sus actividades.

Es más grave aun si de un total de 30 certificados solo 12 esta correctos que pasara con los restante tendrán que volver a ingresar o la revisión de ellos causara demora en otros procesos?, estas dudas son las que asaltan a los gerentes quienes ven la mejora en la implantación de controles diarios sin embargo estas medidas no se han analizado desde la perspectiva del trabajador y la incidencia que tenga en su relación laboral.

En el presente trabajo no se dispone de las medidas de mejoramiento solo el establecimiento de estos indicadores para la toma decisiones.

5.1.3 Vinculación de los resultados de los indicadores en el reporte Gerencial Mensual.

Este punto en particular no se pudo cumplir, con los hallazgos la gerencia ha optado por subsanarlos hasta el mes de diciembre y poder iniciar el periodo 2016 con resultados alentadores, conociendo el entorno real en donde se están desarrollando las actividades.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se puede establecer:

- ✓ Los procesos actualmente no están siendo desarrollados correctamente, pues no cumplen con el tiempo establecido, por ello se debe realizar un análisis de las posibles razones. Extraoficialmente hemos encontrado dos perspectivas: falta de personal en evaluaciones o desorganización de actividades, que conjugadas pudieran afectar no solo el resultado sino las relaciones laborales.
- ✓ Una de las áreas de mayor impacto y en donde se establecieron la mayor parte de indicadores es evaluaciones, y es en donde se debe propiciar una reestructuración en cuanto a responsabilidades, con el propósito de determinar los responsables que garanticen los resultados en cada una de las etapas.
- ✓ La efectividad de la aplicación de los manuales de trabajo y procedimiento no se han podido establecer al 100%, ya que el resultado de los indicadores manifiesta que los parámetros que debe cumplir un informe de inspección al transitar por las distintas etapas supone cuidar detalles y no generalizar la información.
- ✓ Los resultados de los indicadores son fáciles de interpretar, sin embargo conjugar las variables ha resultado complicado más aun si los valores tienden a cambiar para adaptarse a la realidad de la empresa, englobando más perspectivas como tiempos, normas entre otros.

RECOMENDACIONES

- ✓ La gerencia debería considerar la idea y factibilidad de establecer indicadores de gestión en toda la empresa para que puedan determinar el estado real de la misma y completar la perspectiva del Balance Scored de Finanzas, implicaría conocer el estado real de la misma en cuanto a rentabilidad financiera.

- ✓ De acuerdo a la periodicidad con la que se ejecuta los indicadores, sería bueno orientar de manera correcta los controles para elevar los resultados obtenidos sin afectar al capital humano, es importante que este control se desarrolle de forma organizada y tomando en cuenta al recurso humano, al cual no se afecte. Ante los controles los empleados pueden adaptarse a la marcha o al contrario volverse reacios al cambio generando más problemas que repercutan en los resultados.

- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales de los empleados independientemente al área en donde trabajen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Alfredo Paredes. (2009). Certificación Internacional de Especialista en Gestión por Procesos. Quito: N/A.
- ✓ BCS ÖKO Garantie Cia. Ltda.. (2014). Manual de Calidad. Riobamba: N/A.
- ✓ BCS ÖKO Garantie Cia. Ltda. . (2014). Manual de Organizaciones y Funciones. Riobamba: N/A.
- ✓ BCS ÖKO Garantie Cia. Ltda. . (2015). Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica- Biológica en el Ecuador. Riobamba: N/A.
- ✓ BCS Ecuador. (2016). BCS Ecuador. N/A, de BCS Ecuador Sitio web: <http://www.bcsecuador.com/>
- ✓ Carlos Martínez. (1998). Gestión Empresarial. N/A: N/A.
- ✓ Cuestas Santos. (1998). Gestión por Competencias. N/A: N/A.
- ✓ Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP. (2000). Guía para la construcción de indicadores de Gestión. N/A, de N/A Sitio web: http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1595
- ✓ Francisco Gonzales. (2006). Auditoria del Mantenimiento e Indicadores de Gestión. Madrid: Fundación Confemental,
- ✓ Henry Mintberg. (2005). El Proceso Estratégico,. México: Pearson.
- ✓ Icontec. (2000). Indicadores de Gestión.. N/A, de N/A Sitio web: <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>
- ✓ María Trinidad Alvarez Medina y otros. (N/A). El Balance Scored, Una Herramienta para la planeación estratégica. N/A, de N/A Sitio web: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

- ✓ Norma Española. (2012). Evaluación para organismos que certifican productos, procesos y servicios. Madrid: Aenor.
- ✓ Lorino Philippe. (1994). El control de Gestión Estratégica. México: Alfaomega.
- ✓ Patricio Villarroel. (2009). Manual de Procesos y Procedimientos. N/A, de Tecnología social Sitio web: <http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>
- ✓ Rodríguez R. . (2014). Uso de Normas APA en Citas y Referencia Bibliográficas. . N/A, de N/A Sitio web: <http://es.slideshare.net/renatarodrigues/uso-de-normas-apa-para-citas-y-referencias>

ANEXOS

PERSPECTIVAS BSC	TIPOLOGIA	INDICADORES	ÁREAS DE INSERCIÓN	ASPECTOS RELEVANTES	RANGOS ESPERADOS	
					Rentable	Alerta
Perspectiva de Aprendizaje Organizacional	Indicadores de Eficiencia	Reportes entregados mensualmente	Evaluación	Entregan total de los reportes considerados dentro de la planificación	(+)75%	(-)75%
		Reportes entregados correctos y completos		Los reportes están correctos en cuanto a forma + fondo	(+)80%	(-)80%
Reportes ingresados a evaluación		Coherencia de la información, formatos y orden cronológico		(+)80%	(-)80%	
Reportes ingresados a tiempo		Rapidez en el ingreso de reporte al sistema		(+)95%	(-)95%	
Reportes ingresados evaluados a tiempo		Rapidez en la evaluación y coherencia de datos del reporte		(+)95%	(-)95%	
Perspectivas Financiera	Indicadores de Eficacia	Certificados emitidos	Planificación	Rapidez en la emisión de los certificados	(+)80%	(-)80%
Perspectiva del Cliente		MCs correctos		Coherencia de la información	(+)95%	(-)95%

FIGURA 12: fichas metodológicas de construcción de los indicadores basado en BSC

Fuente: M. Dolores Aucancela

Elaborado por: M. Dolores Aucancela (2015)