

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

## **CERTIFICADO**

Dr. Danilo Torres Castillo

Ing. César Llumiquinga Caiza

## **CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Formulación, mejoramiento e implementación de Procedimientos y Procesos para el Área de Recursos Humanos de la Empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA.”, realizado por María Soledad Hidalgo Moreno, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la naturaleza y características del estudio realizado en la Empresa antes indicada y al no existir en la misma Procedimientos y Procesos diseñados, y mejorados, para un área tan importante en el contexto organizacional de toda empresa moderna, como es la de Recursos Humanos, se sugiere que en forma inmediata y/o en el mediano plazo, se aplique la

investigación efectuada en la Empresa SETRAFOR Cía. Ltda., y además se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María Soledad Hidalgo Moreno, que lo entregue a Ing. Danny Zambrano V., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolqui, Febrero 24 del 2010

---

Dr. Danilo Torres Castillo

DIRECTOR

---

Ing. César Llumiquinga Caiza

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARIA SOLEDAD HIDALGO MORENO

### DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Formulación, mejoramiento e implementación de Procedimientos y Procesos para el Área de Recursos Humanos de la Empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolqui, febrero 24 del 2010.

---

María Soledad Hidalgo Moreno

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, María Soledad Hidalgo Moreno

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Formulación, mejoramiento e implementación de Procedimientos y Procesos para el Área de Recursos Humanos de la Empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, febrero 24 del 2010.

---

María Soledad Hidalgo Moreno

## DEDICATORIA

A mi Dios que es mi fuerza, mi guía y mi tranquilidad, el ser divino que vive en mis momentos de tristeza y felicidad.

A mis padres RODRIGO ALEJANDRO Y MARTHA CECILIA, quienes me han apoyado incondicionalmente, brindándome su cariño y comprensión, ellos han sido la base fundamental para el cumplimiento de mis metas propuestas, gracias a que me han inculcado valores y principios morales para ser una persona de bien.

A mis hijos JOSE ANTONIO y MATIAS ALEJANDRO, que con su gracia y alegría son el complemento de mi vida y la inspiración para la culminación de este trabajo.

A mí querido y amado esposo CRISTIAN, que con su amor, paciencia, comprensión es la persona más importante en mi vida, y me ha enseñado que con esfuerzo y dedicación se alcanzan todas nuestras metas.

## AGRADECIMIENTO

Ante todo agradezco de una manera especial a Dios, que es quien me permitió culminar con éxito una de mis metas propuestas que es esta.

A mis padres, Rodrigo y Martha, por su amor, y apoyo incondicional en el transcurso de mi formación profesional.

A mis hermanos Cristina y Jorge Luis, por brindarme toda su confianza, amor y respeto.

A mi esposo e hijos, quienes han estado conmigo dándome fuerzas para seguir adelante.

A mis padrinos, Eduardo quien no está entre nosotros y María Elena, quienes siempre los llevare en mi corazón, les agradezco por sus sabios consejos.

A mis suegros Ruth y Bolívar, a mis cuñados Juan Carlos, Daniela y Ruth por todo el apoyo brindado.

A la Escuela Politécnica del Ejército por darme la oportunidad de realizar mis estudios profesionales a través de la modalidad de educación a distancia.

Al Dr. Danilo Torres Castillo y a Ing. César Llumiquinga Caiza por toda la ayuda que me brindaron en el desarrollo del presente trabajo.

Agradezco de igual, manera a cada una de las personas que me ayudaron de una u otra forma en el desarrollo de mis tesis desde su comienzo hasta su etapa culminar.

A todos,

Gracias

## INDICE

Resumen.....	1
Abstract.....	3
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>1. GENERALIDADES.....</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes de la empresa.....	5
1.2 Base legal – estatutos.....	23
1.3 SETRAFOR CIA. LTDA.....	28
1.4 Productos y servicios.....	37
1.5 Problemática de la empresa – Diagrama Causa Efecto.....	45
1.6 Marco teórico y conceptual.....	47
1.6.1 Marco teórico.....	47
1.6.2 Marco conceptual.....	56
1.6.2.1 Marco conceptual – empresa.....	59
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>61</b>
<b>2. ANALISIS SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO...62</b>	
2.1 Análisis externo.....	64
2.1.1 Macro Ambiente.....	64
2.1.1.1 Factor Económico.....	64
2.1.1.2 Factor Jurídico.....	84
2.1.1.3 Factor Político.....	84

2.1.1.4	Factor Social.....	85
2.1.1.5	Factor Tecnológico.....	85
2.1.2	Micro Ambiente.....	89
2.1.2.1	Cliente.....	89
2.1.2.2	Proveedores.....	94
2.1.2.3	Competencia.....	95
2.1.2.4	Normativa.....	96
2.2	Análisis interno.....	97
2.2.1	Capacidad Administrativa y de Recursos Humanos.....	97
2.2.2	Capacidad Financiera.....	103
2.2.3	Capacidad de Producción.....	105
2.2.4	Capacidad de Servicio .....	106
2.2.5	Capacidad Tecnológica.....	106
2.2.6	Capacidad de Comercialización.....	108
2.3	Análisis Matricial.....	108
2.3.1	Análisis FODA.....	108
2.3.2	Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad.....	110
2.3.3	Hoja de trabajo FODA.....	115
2.3.4	Matriz de Impacto: Interna y Externa para el área.....	116
2.3.5	Matriz de estrategia FODA para el área.....	120
2.3.6	Síntesis .....	121
2.4	Direccionamiento Estratégico.....	123
2.4.1	Principios y Valores .....	124



2.4.2	Matriz axiológica.....	127
2.4.3	Misión y Visión.....	128
2.4.4	Objetivos .....	130
2.4.5	Políticas.....	132
2.4.6	Estrategias.....	134
2.4.7	Mapa estratégico y plan operativo.....	135
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>139</b>
<b>3.</b>	<b>LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE PROCESOS.....</b>	<b>140</b>
3.1	Cadena de valor empresarial.....	140
3.2	Inventario de procesos por áreas.....	143
3.3	Selección de procesos.....	149
3.4	Mapa de procesos seleccionados.....	150
3.5	Caracterización de procesos.....	152
3.6	Análisis de procesos seleccionados, diagramación.....	160
3.7	Matriz de análisis.....	185
<b>CAPITULO IV.....</b>		<b>187</b>
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....</b>	<b>187</b>
4.1	Herramientas a utilizar en cada proceso.....	188
4.1.1	Cadena de valor propuesta.....	188
4.1.2	Simbología, hoja de análisis, flujo diagramación, hoja de mejoramiento y hoja ISO.....	190

4.2 Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas.....	193
4.3 Matriz de análisis comparativo.....	230
4.4 Informe de beneficios esperados.....	232
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>235</b>
<b>5. PROPUESTA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>236</b>
5.1 Cadena de valor y mapa de proceso.....	236
5.2 Factores de éxito.....	240
5.3 Indicadores de gestión.....	242
5.4 Organización por procesos.....	246
5.5 Responsabilidades y competencias por áreas y cargos.....	250
5.6 Descripción de perfiles de puesto por competencia.....	254
5.7 Plan de implementación de la propuesta.....	272
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>273</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>273</b>
6.1 Conclusiones.....	274
6.2 Recomendaciones.....	277
<b>ANEXOS.....</b>	<b>xx</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>xxiii</b>

## **Listado de Tablas**

Tabla no. 1: Capital Social.....	7
Tabla no. 2: Principales indicadores de la economía ecuatoriana.....	67
Tabla no. 3: Producto interno bruto.....	70
Tabla no. 4: PIB Actividad económica 1.....	72
Tabla no. 5: PIB Actividad económica 2.....	73
Tabla no. 6: Índice de precio al consumidor.....	75
Tabla no. 7: Tasa de inflación acumulada y mensual.....	77
Tabla no. 8: Indicadores monetarios.....	81
Tabla no. 9: Matriz de aprovechabilidad 1.....	111
Tabla no. 10: Matriz de aprovechabilidad 2.....	112
Tabla no. 11: Matriz de aprovechabilidad 3.....	112
Tabla no. 12: Matriz de aprovechabilidad 4.....	113
Tabla no. 13: Matriz de vulnerabilidad.....	114
Tabla no. 14: Hoja de trabajo FODA.....	115
Tabla no. 15: Matriz de impacto externo.....	116
Tabla no. 16: Matriz de impacto interno.....	118
Tabla no. 17: Matriz FODA.....	120
Tabla no. 18: Matriz Axiológica.....	128

Tabla no. 19: Plan operativo.....	138
Tabla no. 20: Inventario de procesos 1.....	146
Tabla no. 21: Inventario de procesos 2.....	147
Tabla no. 22: Inventario de procesos 3.....	148
Tabla no. 23: Tabla de procesos seleccionados.....	150
Tabla no. 24: Caracterización proceso no.1.....	152
Tabla no. 25: Caracterización proceso no.2.....	153
Tabla no. 26: Caracterización proceso no.3.....	154
Tabla no. 27: Caracterización proceso no.4.....	155
Tabla no. 28: Caracterización proceso no.5.....	156
Tabla no. 29: Caracterización proceso no.6.....	156
Tabla no. 30: Caracterización proceso no.7.....	157
Tabla no. 31: Caracterización proceso no.8.....	158
Tabla no. 32: Caracterización proceso no.9.....	159
Tabla no. 33: Caracterización proceso no.10.....	160
Tabla no. 34: Hoja de costos y tiempos.....	162
Tabla no. 35: Flujo diagramación actual proceso no. 1.....	163
Tabla no. 36: Flujo diagramación actual proceso no. 2.....	164
Tabla no. 37: Flujo diagramación actual proceso no. 3.....	165

Tabla no. 38: Flujo diagramación actual proceso no. 4.....	166
Tabla no. 39: Flujo diagramación actual proceso no. 5.....	167
Tabla no. 40: Flujo diagramación actual proceso no. 6.....	168
Tabla no. 41: Flujo diagramación actual proceso no. 7.....	169
Tabla no. 42: Flujo diagramación actual proceso no. 8.....	170
Tabla no. 43: Flujo diagramación actual proceso no. 9.....	171
Tabla no. 44: Flujo diagramación actual proceso no. 10.....	172
Tabla no. 45: Análisis de Procesos seleccionados y diagramados.....	185
Tabla no. 46: Hoja de mejoramiento proceso no.1.....	195
Tabla no. 47: Hoja ISO proceso no. 1.....	196
Tabla no. 48: Hoja de mejoramiento proceso no.2.....	198
Tabla no. 49: Hoja ISO proceso no. 2.....	199
Tabla no. 50: Hoja de mejoramiento proceso no.3.....	201
Tabla no. 51: Hoja ISO proceso no. 3.....	202
Tabla no. 52: Hoja de mejoramiento proceso no.4.....	204
Tabla no. 53: Hoja ISO proceso no. 4.....	205
Tabla no. 54: Hoja de mejoramiento proceso no.5.....	207
Tabla no. 55: Hoja ISO proceso no. 5.....	208
Tabla no. 56: Hoja de mejoramiento proceso no.6.....	210

Tabla no. 57: Hoja ISO proceso no. 6.....	211
Tabla no. 58: Hoja de mejoramiento proceso no.7.....	214
Tabla no. 59: Hoja ISO proceso no. 7.....	215
Tabla no. 60: Hoja de mejoramiento proceso no.8.....	218
Tabla no. 61: Hoja ISO proceso no. 8.....	219
Tabla no. 62: Hoja de mejoramiento proceso no.9.....	223
Tabla no. 63: Hoja ISO proceso no. 9.....	224
Tabla no. 64: Hoja de mejoramiento proceso no.10.....	227
Tabla no. 65: Hoja ISO proceso no. 10.....	228
Tabla no. 66: Análisis comparativo.....	229
Tabla no. 67: Indicadores de gestión.....	243
Tabla no. 68: Resumen de cargos.....	246
Tabla no. 69: Puesto por competencias.....	254
Tabla no. 70: Descripción de funciones y perfiles por cargo.....	255-270

## Listado de Gráficos

Gráfico no. 1: Variación PIB último 2 años.....	69
Gráfico no. 2: Exportaciones ecuatorianas .....	74
Gráfico no. 3: Tasa de inflación Acumulada y mensual.....	76
Gráfico no. 4: Índices de precios al productor nacional.....	78
Gráfico no. 5: Índices de precios al consumidor .....	79
Gráfico no. 6: Indicadores laborales a nivel nacional.....	83
Gráfico no. 7: Mapa estratégico.....	137
Gráfico no. 8: Cadena de valor.....	142
Grafico no. 9: Diagramación proceso no. 1.....	175
Grafico no. 10: Diagramación proceso no. 2.....	176
Grafico no. 11: Diagramación proceso no. 3.....	177
Grafico no. 12: Diagramación proceso no. 4.....	178
Grafico no. 13: Diagramación proceso no. 5.....	179
Grafico no. 14: Diagramación proceso no. 6.....	180
Grafico no. 15: Diagramación proceso no. 7.....	181
Grafico no. 16: Diagramación proceso no. 8.....	182
Grafico no. 17: Diagramación proceso no. 9.....	183
Grafico no. 18: Diagramación proceso no. 10.....	184

Gráfico no. 19: Cadena de valor mejorada.....189

Gráfico no. 20: Cadena de valor propuesta.....238



## Listado de Diagramas

Diagrama no. 1: Logo Empresa.....	8
Diagrama no. 2: Organigrama Funcional Setrafor.....	22
Diagrama no. 3: Proceso de Tumba.....	30
Diagrama no. 4: Proceso de Arrastre 1.....	31
Diagrama no. 5: Proceso de Arrastre 2.....	32
Diagrama no. 6: Proceso de acopio, carguío, y barqueo interno.....	33
Diagrama no. 7: Proceso de acopio, carguío, y barqueo interno.....	34
Diagrama no. 8: Proceso de acopio y despacho al cliente.....	35
Diagrama no. 9: Proceso de acopio y despacho al cliente.....	36
Diagrama no. 10: Cliente.....	39
Diagrama no. 11: Cliente – Tablero de madera.....	40
Diagrama no. 12: Análisis situacional.....	63
Diagrama no. 13: Flujo diagramación proceso no. 1.....	194
Diagrama no. 14: Flujo diagramación proceso no. 2.....	197
Diagrama no. 15: Flujo diagramación proceso no. 3.....	200
Diagrama no. 16: Flujo diagramación proceso no. 4.....	203
Diagrama no. 17: Flujo diagramación proceso no. 5.....	206
Diagrama no. 18: Flujo diagramación proceso no. 6.....	209

Diagrama no. 19: Flujo diagramación proceso no. 7.....	212
Diagrama no. 20: Flujo diagramación proceso no. 8.....	217
Diagrama no. 21: Flujo diagramación proceso no. 9.....	220
Diagrama no. 22: Flujo diagramación proceso no. 10.....	226
Diagrama no. 23: Organigrama estructural propuesto.....	247
Diagrama no. 24: Organigrama posicional propuesto.....	248

## **Listado de Fotos**

Foto no. 1: Control de árbol tumbado 1.....	29
Foto no. 2: Control de árbol tumbado 2.....	29
Foto no. 3: Control de árbol tumbado 3.....	29
Foto no. 4: Producto tumbado.....	37
Foto no. 5: Producto en patio de acopio.....	38
Foto no. 6: Producto en fabrica.....	38
Foto no. 7: Suministro de madera en trozas.....	41
Foto no. 8: Área de cargo.....	86
Foto no. 9: Área de lijado.....	87
Foto no. 10: Área de corte.....	87
Foto no. 11: Control de producción.....	88
Foto no. 12: Área de despacho.....	88

## ANEXOS

### ENCUESTAS

**Objetivo.-** Identifica el nivel de aceptabilidad del servicios que brinda Setrafor.

ANALISIS EXTERNO				
<b>Conteste lo más objetivamente posible las siguientes interrogantes:</b>				
1	Cual es la atención general de nuestra empresa?	satisfactorio	algo satisfactorio	insatisfactorio
2	El producto que ofrece la empresa es:	excelente	bueno	regular
3	Considera que los precios de la empresa son:	altos	medios	bajos
4	Las facilidades de pago son:	apropiadas	medianamente apropiadas	no apropiadas
5	Cual es su satisfacción con el servicio prestado:	apropiadas	medianamente apropiadas	no apropiadas
6	Cuando se comunica con la empresa le solucionan su problema:	rapidamente	madianamente	no solucionan
7	El ambiente de la empresa es:	excelente	bueno	regular
8	El producto cumple con los requerimientos del cliente	satisfactorio	algo satisfactorio	insatisfactorio

**Objetivo.-** Identificar el nivel de conocimiento, experiencia, pertinencia y compromiso que dispone el recurso administrativo y humano asignado.

ANÁLISIS INTERNO			
Conteste lo más objetivamente posible las siguientes interrogantes:			
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS			
1	Los procesos están documentados?	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
2	Los objetivos planteados por la empresa son?	<input type="checkbox"/> alcanzables	<input type="checkbox"/> medianamente alcanzables <input type="checkbox"/> desconoce
3	Las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos son?	<input type="checkbox"/> alcanzables	<input type="checkbox"/> medianamente alcanzables <input type="checkbox"/> desconoce
4	Las políticas planteadas por la empresa son?	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
5	Considera que la misión de la empresa se aplica?	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
6	Considera que la visión de la empresa se aplica?	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
7	La empresa posee planes de acción para el año en curso?	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
8	La empresa posee mapa estratégico?	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
9	La empresa tiene estatutos?	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> desconoce
10	La empresa tiene organigrama?	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
11	El personal se encuentra distribuido según el organigrama?	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> medianamente <input type="checkbox"/> desconoce
12	La empresa cuenta con un manual de funciones?	<input type="checkbox"/> total	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
13	Se cumple las funciones designadas a cada persona	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
14	Los procesos están documentados y graficados?	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
15	El liderazgo que maneja el gerente de la empresa es?	<input type="checkbox"/> autocrático	<input type="checkbox"/> democrático <input type="checkbox"/> liberal
16	La comunicación de la empresa es?	<input type="checkbox"/> adecuada	<input type="checkbox"/> inadecuado <input type="checkbox"/> no existente
17	La motivación y compromiso de los colaboradores de la empresa es?	<input type="checkbox"/> alta	<input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> baja
18	El control que realiza la empresa a las áreas de Recurso Humano, Administración, Operativo, Técnico es?	<input type="checkbox"/> excelente	<input type="checkbox"/> mediano <input type="checkbox"/> no tiene

**Objetivo.-** Identificar si los procesos de presupuesto, adquisición, materiales y equipos son planificados. Conocer la disponibilidad de recursos financieros. Determinar el nivel de los sistemas tecnológicos de la empresa.

CAPACIDAD FINANCIERA			
<b>Conteste lo más objetivamente posible las siguientes interrogantes:</b>			
1	Las Lineas de crédito son de acceso?	<input type="checkbox"/> fácil	<input type="checkbox"/> mediano <input type="checkbox"/> difícil
2	La empresa cuenta con un presupuesto para atención al cliente?	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> medianamente <input type="checkbox"/> no tiene
3	La empresa cuenta con un presupuesto de adquisición?	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> medianamente <input type="checkbox"/> no tiene
4	La empresa cuenta con un presupuesto de gastos?	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> medianamente <input type="checkbox"/> no tiene
5	La empresa cuenta con un presupuesto de ingresos?	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> medianamente <input type="checkbox"/> no tiene
6	La empresa permite obtener estados financieros a tiempo?	<input type="checkbox"/> siempre	<input type="checkbox"/> casi siempre <input type="checkbox"/> no conoce
7	La liquidez de la empresa es?	<input type="checkbox"/> alto	<input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> bajo

CAPACIDAD DE PRODUCCION			
<b>Conteste lo más objetivamente posible las siguientes interrogantes:</b>			
1	La calidad del producto que brinda la empresa es ?	<input type="checkbox"/> excelente	<input type="checkbox"/> bueno <input type="checkbox"/> regular

CAPACIDAD DE SERVICIO			
<b>Conteste lo más objetivamente posible las siguientes interrogantes:</b>			
1	El proceso que maneja la empresa para atención a los clientes es ?	<input type="checkbox"/> adecuado	<input type="checkbox"/> inadecuado <input type="checkbox"/> regular
2	Se hace un seguimiento a los clientes	<input type="checkbox"/> siempre	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce

CAPACIDAD DE TECNOLÓGICA			
<b>Conteste lo más objetivamente posible las siguientes interrogantes:</b>			
1	Los sistemas informáticos utilizados en la empresa?	<input type="checkbox"/> adecuadas	<input type="checkbox"/> medianamente <input type="checkbox"/> desconoce
2	La capacidad instalada de Hardware le parece adecuada	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
3	Cuenta con un sistema de internet	<input type="checkbox"/> totalmente	<input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> desconoce
4	Los equipos maquinarias utilizadas para el aprovechamiento de madera son:	<input type="checkbox"/> excelente	<input type="checkbox"/> bueno <input type="checkbox"/> regular

CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION			
1	La empresa necesita abrir su campo Comercialización:	<input type="checkbox"/> excelente	<input type="checkbox"/> bueno <input type="checkbox"/> regular

## **BIBLIOGRAFIA**

- ANDREU - RICART – VALOR. Estrategia y Sistemas de información. McGraw-Hill. Espuma. 1996.
- BOXWELL. Benchmarking. McGraw-Hill. 1994.
- CELA, José. Calidad, qué es, cómo hacerla? Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.
- CERTO - PETER. Dirección estratégica. McGraw - Hill. México. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw - Hill. México. 2007.
- GONZÁLEZ, Juan. Manual de Círculos de Calidad. Pedro y Pablo. Cuenca. Ecuador. 1990. estratégicos para hacer Reingeniería de procesos, Imprenta Efecto Gráfico.
- DAVILA Zambrano Sandra, Cinco momentos para hacer reingeniería.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá. 1996.
- MANGANELLY – KLEIN, Cómo hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1995.
- MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad Total. TM Editores. Colombia. 1996.
- MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001.
- MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.

- HARRINTON, Il James mejoramiento de procesos empresariales D'VINNI Editorial Cia. Ltda. 1999. Bogotá Colombia.
- PALL, G. A. Quality Process Management. Prentice Hall. New Jersey. 1987.
- POZO, Jaime. Control Total de la Calidad. Editorial Futuro Latinoamericano S.A. Monterrey. 1983.
- RICART – GALLO – FRAGUAS. Diseño de Organizaciones. Canon Editorial. Barcelona. 1997.
- SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Ediciones Granica. Barcelona. 1996.
- SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.
- SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1994.
- STONER JAMES, WANKEL CHARLES, Administración, Tercera Edición, Phh Prentice Hall, México.
- TRISCHLER William, Mejorar el valor añadido en los procesos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.
- WALTON, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Editorial Norma. Colombia.
- Constitución Política del Ecuador
- Código de Trabajo
- Normas y Normativa Forestal
- Ley de seguridad Social



## **SITIOS WEB:**

- [http://members.tripod.com/AndreaBenki/a\\_de\\_negocios.htm](http://members.tripod.com/AndreaBenki/a_de_negocios.htm)
- [http://members.tripod.com/AndreaBenki/enfoque\\_sistemico.htm](http://members.tripod.com/AndreaBenki/enfoque_sistemico.htm)
- [http://psfd.ictnet.es/castella/ofe\\_form.htm](http://psfd.ictnet.es/castella/ofe_form.htm)
- [http://redem.buap.mx/Sem\\_Pichs.htm](http://redem.buap.mx/Sem_Pichs.htm)
- <http://spin.com.mx/~rjaguado/acti.html>
- <http://web.jet.es/amozarrain/efqm.htm>
- [http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_integrada.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_integrada.htm)
- [http://web.jet.es/amozarrain/implantar\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/implantar_procesos.htm)
- <http://www.aenor.es>
- <http://www.efqm.org>
- <http://www.espol.edu.ec/gye/>
- <http://www.icfes.gov.co/revistas/ingeinve/No37/Art8.html>
- [http://www.justiniano.com/revista\\_doctrina/La\\_globalizacion\\_del\\_derecho.html](http://www.justiniano.com/revista_doctrina/La_globalizacion_del_derecho.html)
- <http://www.mckinsey.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos3/comotesis/comotesis.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- <http://www.obarros.cl/cap2.htm>
- <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
- <http://www.ues.edu.sv/facult/ing/metodo.html>