



ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- * BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas a través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, [España](#).
- * DÁVILA, Sandra. Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos, Efecto Gráfico, Quito Ecuador 2001.
- * ENRIQUE, Franklin. Organización de Empresa, editorial Mc Graw Hill, México 1999
- * FRANKLIN, Enrique Benjamín. (1998). Organización de Empresas. Segunda Edición. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- * GINEBRA, Joan. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, [México](#).
- * GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
- * HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. [México](#).
- * HITT, Ireland y Hoskisson. (1999). Administración Estratégica. Tercera Edición. Editorial Thompson International Editores. México.
- * JOHN'S S. OAKLAND. Administración Por Calidad Total
- * KROLEER, Edwin. Mejoramiento de las estructuras organizacionales, Limusa México, Cuarta edición
- * QCM Ecuador, Manual y apuntes Curso Lead Assessor para la Implementación ISO 9001:2000 – Enfoque de Balance Scorecard
- * MARIÑO Hernando. Gerencia de los Procesos, editorial Alfa omega, Colombia 2001
- * OAKLAND, John S. (2003). Administración por calidad total. Primera Edición. Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. México
- * Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión: Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Diciembre 2003. © ISO 2003. Traducción aprobada el 2004-04-27



- * RANGANATH, Nayal. Organización de Alto Desempeño, Edito. Limusa México, 1990.
- * Reglamento a la Ley de Consultoría
- * ROBBINS, Stephen P. (1994). Administración Teoría y Práctica. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- * ROURE, Juan. La Gestión por Procesos, IESE Universidad de Navarra - Madrid España 1997.
- * SENLLE, Andrés. ISO 9000 en empresas de servicio, Madrid, Edición Gestión 2000-2001
- * VAN DALEN, 1981 Manual de Técnica de la Investigación Educativa, Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona España.
- * www.acce.com.ec, Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador
- * www.amsystem.es
- * www.bce.fin.ec
- * www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_enfoque_procesos.html
- * www.calidadlatina/herramientas.com
- * www.conesup.net
- * www.dti.es
- * www.ecuadorinvest.org
- * www.elcomercio.com
- * www.expocalidad/el/procesos.com
- * www.fundacyt.org
- * www.iso-manager.com
- * www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm
- * www.monografias.com
- * www.napro.com
- * www.programurl.com/
- * www.qcmecuador.com
- * www.supercias.gov.ec
- * www.tlrsoft.com

**ANEXO N°. 1****ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la eficiencia y aceptación de servicios de la empresa **QCM Ecuador**. Agradecemos su valiosa y honesta opinión al presente cuestionario.

Instrucción: Marque con una "X" sus respuestas y/o escribalas en las líneas correspondientes

1. Dentro de los servicios que ofrece QCM ECUADOR, cuáles utiliza usted?**ASESORÍA**

- Sistemas Integrados de Gestión
- Sistemas Gestión ISO 9001:2000
- Sistemas Gestión ISO 14001
- Sistemas Gestión OHSAS 18001

Otros: _____

CAPACITACIÓN

- Curso Lead Auditor ISO 9001:2000
- Curso Lead Assessor Sist. Integrados
- Curso Lead Assessor ISO 9001:2001
- Curso Auditor Interno ISO 9001:2000

Otros: _____

2. Qué lo motiva a utilizar los servicios de QCM ECUADOR?

- Innovación en el servicio
- Posicionamiento
- Publicidad
- Referencia

- Agilidad de los servicios
- Capacidad técnica
- Servicio personalizado
- Por exigencias comerciales

3.Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de QCM ECUADOR en relación con:

	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>
Seriedad				
Respaldo				
Confianza				
Agresividad Comercial				
Exigencias comerciales				

4.Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte del Personal Administrativo de QCM ECUADOR en cuanto a:

	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>
Amabilidad en la atención				
Presentación personal				
Disponibilidad de los funcionarios				
Solución a inquietudes				
Calidad y claridad de información suministrada				
Facilidad para comunicarse telefónica con la empresa				

5.Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la Asesoría que ofrece QCM ECUADOR?

	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>
Tiempo asignado para las visitas de asesoramiento				
Competencia del asesor				
Capacidad de asesoramiento				
Seguimiento del avance del proyecto				
Calidad y claridad de información suministrada				
Presentación personal				
Eficiencia del Servicio				



6. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la Capacitación Técnico-Operativa que ofrece QCM ECUADOR?

	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>
Tiempo de capacitación				
Método de inducción				
Método de evaluación				

7. La persona que le atendió supo resolver sus necesidades?

Si No

8. El consultor le entregó la información que ofreció?

Si No

9. El consultor guió adecuadamente la ejecución de los procedimientos?

Si No

10. Ha realizado usted algún reclamo a QCM ECUADOR?

Si No

11. En el caso de ser su respuesta afirmativa, cuáles son los reclamos frecuentes que usted ha realizado a QCM ECUADOR?

12. Cual es su nivel de satisfacción con la respuesta recibida sobre sus reclamos presentados? (Si aplica)

	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>
Amabilidad del funcionario				
Oportunidad en la atención del servicio				
Eficiencia en la solución del reclamo presentado				

13. Qué recomendación daría usted a QCM ECUADOR para mejorar su servicio?

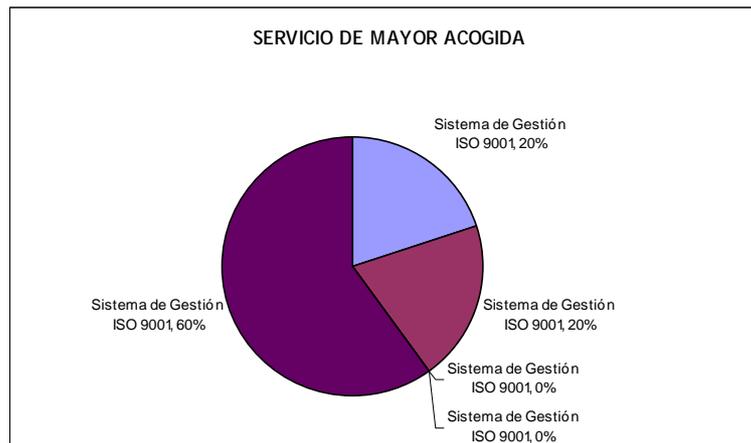


ANEXO N° 2

RESULTADOS - ENCUESTA CLIENTE

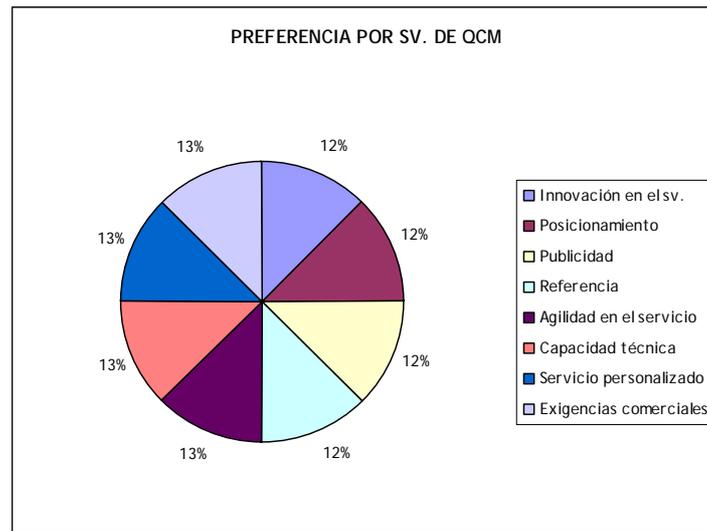
1. Dentro de los servicios que ofrece QCM ECUADOR, cuáles utiliza usted?

Sistemas de Integrados de Gestión	Sistema de Gestión ISO 9001	Sistema de Gestión ISO 14001	Sistema de Gestión OHSAS 18001	Lead Auditor ISO 9001	Lead Assessor Sist. Integrados	Lead Assessor ISO 9001	Audidores Internos ISO 9001
0	1	0	0	1	0	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1
0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	0	0	0	0	1	1
0	1	0	0	1	0	0	1
0	3	1	0	4	0	1	3
0	60	40	0	80	0	20	60



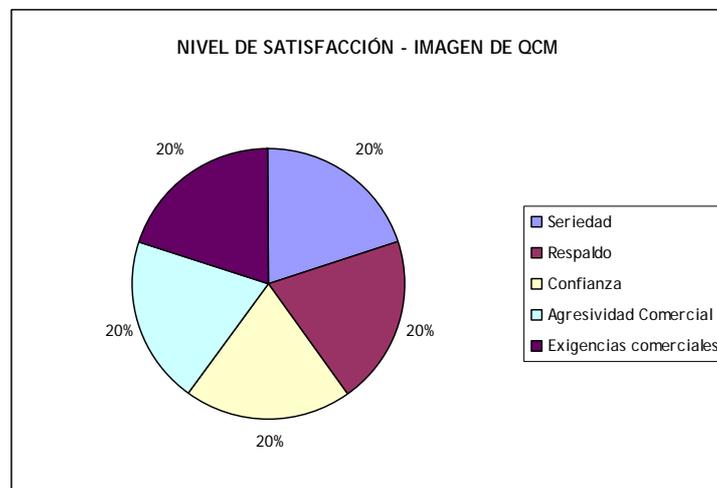
2. Qué lo motiva a utilizar los servicios de QCM ECUADOR?

Innovación en el sv.	Posicionamiento	Publicidad	Referencia	Agilidad en el servicio	Capacidad técnica	Servicio personalizado	Exigencias comerciales
1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	0	0	1	1	1	1
0	0	0	1	0	0	0	0
0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	0	0	1	0	0
2	2	1	2	2	3	2	3
40	40	20	40	40	60	40	60



3. Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de QCM ECUADOR en relación con:

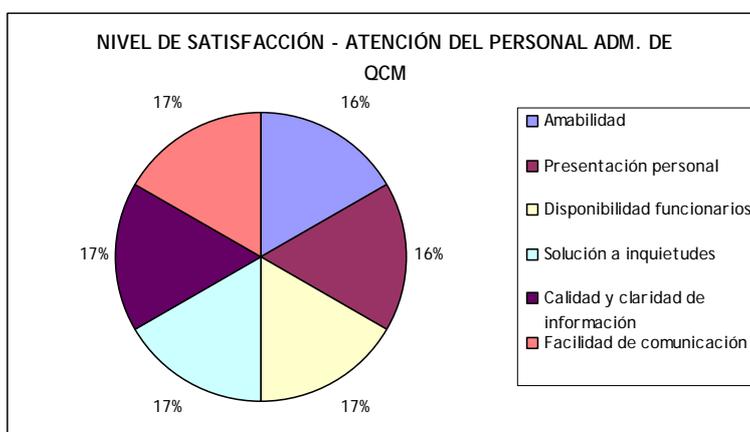
Seriedad	Respaldo	Confianza	Agresividad Comercial	Exigencias comerciales
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	4	3	3
3	4	4	3	3
18	19	19	17	17
80	80	80	80	80





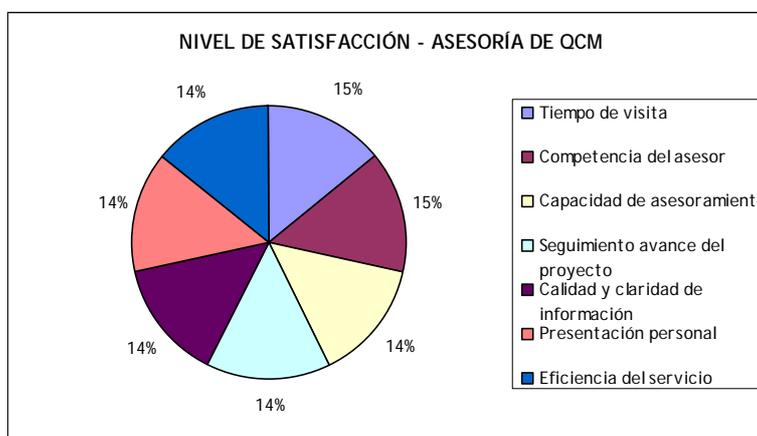
4. Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte del Personal Administrativo de QCM ECUADOR en cuanto a:

Amabilidad	Presentación personal	Disponibilidad funcionarios	Solución a inquietudes	Calidad y claridad de información	Facilidad de comunicación
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4
3	4	3	4	4	3
19	20	18	19	20	18
80	100	60	80	100	80



5. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la Asesoría que ofrece QCM ECUADOR?

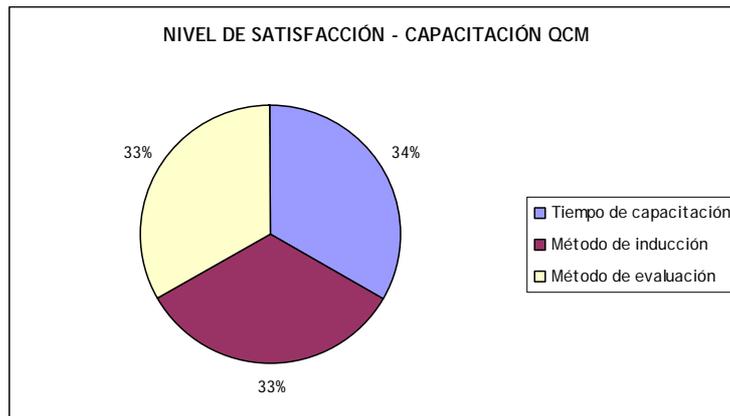
Tiempo de visita	Competencia del asesor	Capacidad de asesoramiento	Seguimiento avance del proyecto	Calidad y claridad de información	Presentación personal	Eficiencia del servicio
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3
16	16	15	15	16	16	15
80	80	60	60	80	80	60





6. Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la Capacitación Técnico-Operativa que ofrece QCM ECUADOR?

Tiempo de capacitación	Método de inducción	Método de evaluación
4	4	4
4	4	4
3	0	3
3	4	3
4	3	3
18	15	17
60	60	40



7. La persona que le atendió supo resolver sus necesidades?

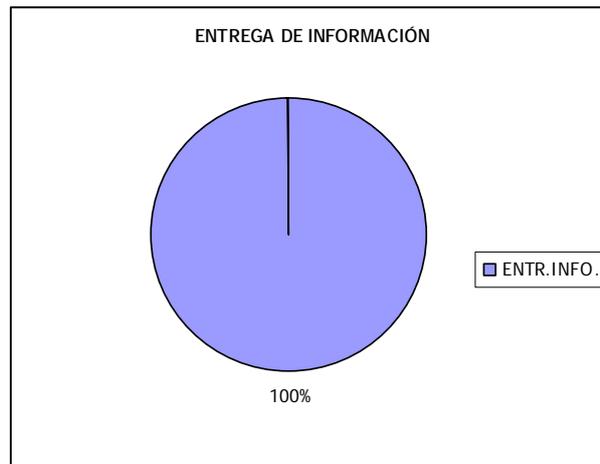
RESOL.NEC.
1
1
1
1
1
5
100



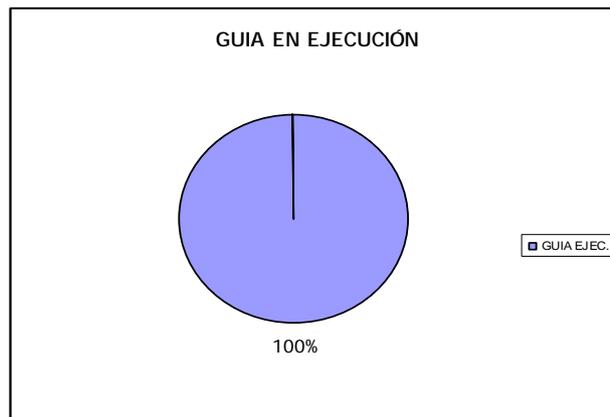


8. El consultor le entregó la información que ofreció?

ENTR.INFO.
1
1
1
1
1
5
100



9. El consultor guió adecuadamente la ejecución de los procedimientos?



14. Qué recomendación daría usted a QCM ECUADOR para mejorar su servicio?

RECOMENDACIONES
No haría ninguna recomendación en vista de que el servicio profesional que presta esta empresa es el óptimo
Contacto con el cliente hasta la entrega del servicio contratado.
Ampliar el numero de consultores y especializarlos en las áreas de servicios ofrecidos
Es necesario que exista continuidad en el proceso de entrenamiento para poder alcanzar la Certificación. (no es recomendable que se corte el proceso y luego retomarlo se pierde el interés por parte del personal involucrado)



ANEXO N°. 3

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la eficiencia y aceptación de servicios de la empresa QCM Ecuador. Agradecemos su valiosa y honesta opinión al presente cuestionario.

Instrucción: Marque con una "X" sus respuestas y/o escribálas en las líneas correspondientes

1. Cuál es el tipo de bien o servicio que usted provee a QCM ECUADOR?

2. Cómo califica usted como proveedor, la gestión de QCM ECUADOR en cuanto a:

	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>
Requerimiento de compra claro y oportunamente comunicado				
Facilidad de comunicación con el personal encargado de la compra				
Difusión de las políticas de pago de la empresa				
Cumplimiento de condiciones de pago				
La persona encargada de realizar los pagos de la empresa atiende satisfactoriamente sus requerimiento				

3. Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de QCM ECUADOR en relación con:

	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>
Seriedad				
Respaldo				
Confianza				
Agresividad Comercial				
Exigencias comerciales				

4. Tuvo que esperar para que atendieran su pago?

Si No

5. La persona que le atendió supo resolver sus necesidades?

Si No

6. Ha realizado usted algún reclamo a QCM ECUADOR?



Si

No

7. En el caso de ser su respuesta afirmativa, cuáles son los reclamos frecuentes que usted ha realizado a QCM ECUADOR?

8. Cual es su nivel de satisfacción con la respuesta recibida sobre sus reclamos presentados? (Si aplica)

	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>
Amabilidad del funcionario				
Oportunidad en la atención del servicio				
Eficiencia en la solución del reclamo presentado				

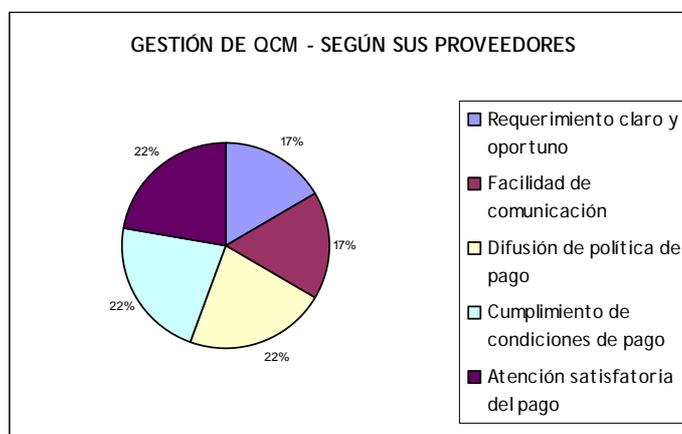
9. Qué recomendación daría usted a QCM ECUADOR para mejorar su servicio?

**ANEXO N° 4****RESULTADOS - ENCUESTA PROVEEDOR****1. Cuál es el tipo de bien o servicio que usted provee a QCM ECUADOR?**

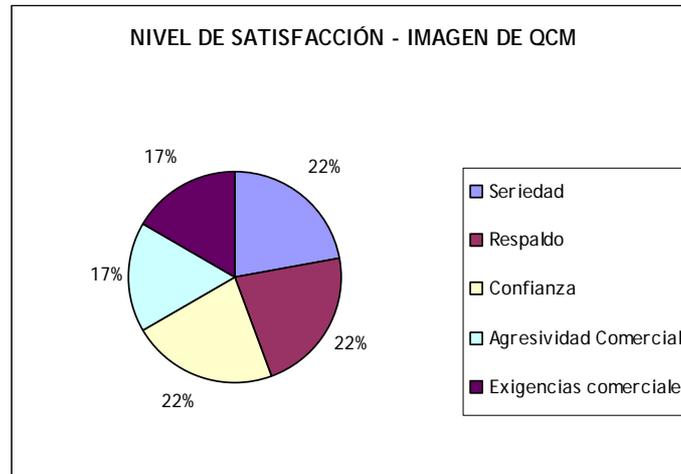
TIPO SV.
Alimentación para seminarios
Impresión digital
Servicios de asesoría contable y tributaria
Publicidad

2. Cómo califica usted como proveedor, la gestión de QCM ECUADOR en cuanto a

Requerimiento claro y oportuno	Facilidad de comunicación	Difusión de política de pago	Cumplimiento de condiciones de pago	Atención satisfactoria del pago
3	3	4	4	4
3	3	3	4	3
3	4	4	4	3
3	3	4	4	4
6	6	7	8	7
100	25	75	100	50

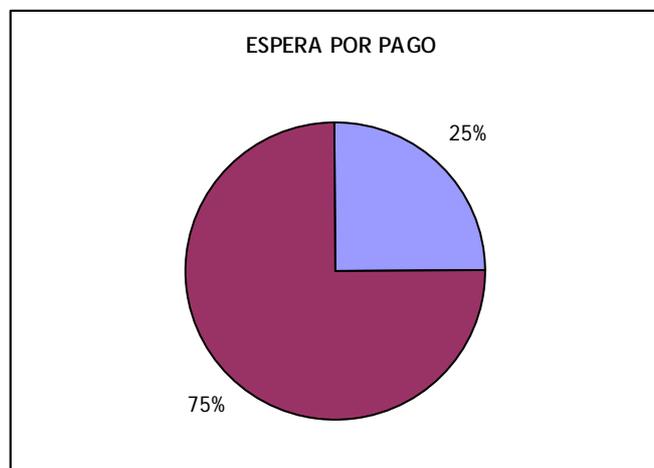
**3. Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de QCM ECUADOR en relación con:**

Seriedad	Respaldo	Confianza	Agresividad Comercial	Exigencias comerciales
4	4	4	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	3	3
4	4	4	3	3
7	7	7	6	6
75	75	75	100	100



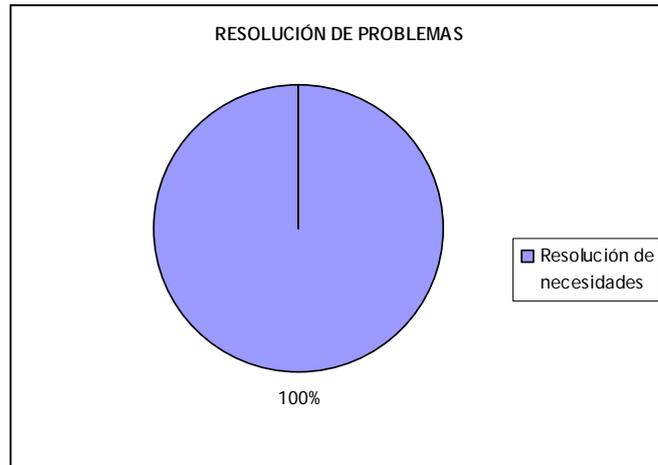
4. Tuvo que esperar para que atendieran su pago?

Espera por pago
1
1
0
1
2
75



5. La persona que le atendió supo resolver sus necesidades?

Resolución de necesidades
1
1
1
1
2
100





ANEXO N°. 5

METODOLOGÍA PARA CALIFICACIÓN DE MATRICES DE EVALUACIÓN¹

- **“Incidencia en la Atención al Cliente del proceso**

La incidencia en la atención representa, de acuerdo a la naturaleza de las operaciones, misión, visión y objetivos de la institución, el nivel de efecto que tiene la mejor práctica descrita para el óptimo manejo y la obtención de los mayores resultados posibles. El impacto puede ser alto, medio o bajo

- **Alcance de Gestión**

El alcance de gestión es determinado en base al análisis integral de las diferentes áreas de competencia de la institución y tendrá las siguientes denominaciones y factores de cumplimiento:



- **El peso relativo**

El peso relativo se determina tomando en consideración el número de impactos por categoría existentes en la matriz. Así, si una matriz tiene 13 consideraciones, de las cuales 6 son de impacto alto, 3 de impacto medio y 4 de impacto bajo, el cálculo de peso relativo se lo realiza de la siguiente manera:

$$(1) 6X + 3Y + 4Z = 100$$

¹ Material documental del Curso de análisis y mejora de procesos dictado por ERNEST & YOUNG mayo 2002



Donde: X es el peso ponderado para impacto alto, Y es el peso ponderado para impacto medio y Z es el peso ponderado para impacto bajo, los valores de Y y Z serán:

$$(2) Y = X/2,$$

$$(3) Z = X/3$$

Por lo tanto, si reemplazamos (2) y (3) en (1) tenemos:

$$(4) 8,83X=100$$

Entonces, se determina un porcentaje de impacto:

Impacto alto: 11.32%

Impacto medio: 5.66%

Impacto bajo: 3.77%

Estos factores de impacto se multiplicarán por los alcances de gestión correspondientes a cada categoría (el alcance de gestión será de 0%, 25%, 50%, 75% o 100% para cada categoría), por ejemplo:

Impacto Alto

Número de Consideraciones: 8

Impacto de gestión máximo: 800

Impacto de gestión real: 600

Peso Relativo determinado: 10%

Peso en la matriz: 60%

Impacto Medio



Número de Consideraciones:	2
Impacto de gestión máximo:	200
Impacto de gestión real:	150
Peso Relativo determinado:	10%
Peso en la matriz:	15%

Impacto Bajo

Número de Consideraciones:	3
Impacto de gestión máximo:	300
Impacto de gestión real:	100
Peso Relativo determinado:	3.33%
Peso en la matriz:	3.33%

Por lo tanto, el cumplimiento de la institución de las mejores prácticas analizadas en la matriz será la suma de los tres pesos definidos; para nuestro ejemplo, el cumplimiento será de 78.33%. En caso de que una consideración de la matriz no aplique para la institución, no se la tomará en cuenta para el cálculo de peso relativo.”



ANEXO NO. 6

METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN DEL ESFUERZO POR OBJETIVO²

“El valor que aporta cada subproceso a los objetivos y fines de la empresa, representado en una matriz de cumplimiento estratégico, tomando en consideración el porcentaje promedio de esfuerzo dedicado por las actividades hacia la consecución de los objetivos del subproceso.

La eficiencia de los procesos que se ejecutan actualmente para que la empresa cumpla con sus fines y objetivos;

La suficiencia de los procesos o subprocesos, es decir, si los objetivos y fines de la empresa están soportados por al menos un proceso o si es necesario incorporar nuevos procesos.

Se suman las actividades de cada subproceso, esto equivale al 100%, luego se divide el 100% para el número de actividades y da como resultado el valor numérico porcentual de cada actividad, luego se multiplica cada porcentaje por el esfuerzo ponderado. Es decir si son 10 actividades, se divide 100%/10 act. Esto es igual a 10% cada actividad. Luego se multiplica por el porcentaje del esfuerzo dedicado:



Esto sería $10\% \times 0,75 = 7,5\%$, luego se suman los valores y se obtiene el promedio de esfuerzo de las actividades hacia la consecución del objetivo.”

² Material documental del Curso de análisis y mejora de procesos dictado por ERNEST & YOUNG mayo 2002