



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“Estrategias organizacionales y competitivas para incrementar los ingresos en el Centro de Estudios del Medio Ambiente de la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

Trabajo de proyecto de Caso que se presenta como requisito para el título de:

Ingeniería en Administración de Empresas
Énfasis en Gestión Empresarial

Autor: María Marieta Guerrero Falcone
Tutor: Mgs. Pablo San Andrés Reyes

Samborondón, 2016

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de caso primeramente a Dios porque sin el nada es posible, a mi mamá quién a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar, siendo mi apoyo en todo momento y confiando en mí, a mi papá que siempre lo siento presenten y por haberme transmitido todo un vinculado de valores como el trabajo y el esfuerzo diario, a mis hermanos y familia en general, al Ing. Francisco Torres A., por el apoyo y comprensión para poder culminar mis estudios, y a mis compañeros de trabajo por el apoyo moral.

A mi Tutor del Proyecto de Caso Mgs. Pablo San Andrés Reyes.

María Guerrero Falcone

AGRADECIMIENTOS

El trabajo desarrollado es gracias al esfuerzo y dedicación que brinde durante mi carrera universitaria, y también quiero agradecer a Dios por guiarme durante mis estudios, y a las personas que me dieron el apoyo moral y espiritual a mis catedráticos de la universidad de quienes obtuve los mejores conocimientos y a mi Tutor del Proyecto, Mgs. Pablo San Andrés Reyes por el apoyo y profesionalismo durante la ejecución del proyecto.

Gracias a todos los que conforman la universidad ECOTEC, por abrirme las puertas y por la oportunidad por tener excelentes profesores y formar profesionales excelentes y por hacer viable la realización de este proyecto.

María Guerrero Falcone

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y COMPETITIVAS PARA INCREMENTAR LOS INGRESOS EN EL CENTRO DE ESTUDIOS DEL MEDIO AMBIENTE DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL” FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: MARIA MARIETA GUERRERO FALCONE, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Guayaquil, 23 de mayo de 2016

TUTOR

RESUMEN

El estudio de caso “Estrategias organizacionales y competitivas para incrementar los ingresos en el Centro de Estudios del Medio Ambiente de la Escuela Superior Politécnica del Litoral” se enfocó en analizar las acciones que deben ser realizadas en el Centro dirigidas a la captación de clientes y ventas de servicios para mejorar el nivel de los ingresos, así como la influencia en la sostenibilidad financiera. Para este fin se formularon objetivos específicos, cuyo cumplimiento fue la fuente principal del mencionado estudio.

Como parte del análisis se realizó una evaluación de la gestión de mercadeo actual del centro que conlleve a una propuesta de mejoramiento continuo con miras a optimizar el manejo de clientes, atraer nuevos clientes y desarrollar nuevos trabajos para elevar los ingresos.

El trabajo que se desarrolló estuvo dirigido a buscar la mejora de los procesos, en lo que respecta a fomentar nuevas líneas de servicios y mejorar las acciones de mercadeo y ventas, captar nuevos clientes, incrementando los ingresos y promoviendo un satisfactorio ambiente de trabajo. A su vez, se realizó una revisión de las actividades actuales del centro, a fin de formular acciones que se puedan objetivamente implementar para realizar el mejoramiento continuo de esta organización dirigido a desarrollar estrategias competitivas contempladas en los Sistemas de Gestión, lo que facilitaría el proceso de planificación operativa, siempre teniendo en mente la mejora de los servicios actuales que se ofrecen y además promover nuevas líneas de trabajo de consultoría entre las cuales se destacan la asesoría en manejo integral de desechos y la capacitación a las entidades estatales y privadas en temas de ingeniería y medio ambiente.

ABSTRACT

The case study focused on analyzing the actions taken by the Environmental Research Center (CEMA) at Escuela Superior Politécnica del Litoral, in customer acquisition and sales services; and its influence on financial sustainability, were studied and analyzed by means of the specific objectives, which were the main source of the study.

As part of the analysis of this study it was developed an assessment of the current marketing management plan in this center that may lead to a proposal for continuous improvement in order to optimize customer management and a marketing program in the way to maximize economical resources obtained by the consulting works offered by this center.

The work developed is aimed to assess the current conditions of this specific center of consultancy and through improving their processes, with respect to marketing and sales, as well as the attraction of new customers, improving the revenue and promoting a satisfactory work environment. In turn, conducting a review of the activities can be implemented other continuous improvement referred to in management systems, which would facilitate the process of operational planning. The strategy was developed to propose new work offers by means of integral waste management and continuous education offered to state and private organizations in engineering and environmental issues.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	4
1.1. Pregunta Problema	4
1.2. Delimitación	4
1.3. Antecedentes	4
1.4. Planteamiento del problema	5
1.5. Objetivos	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos.....	6
1.6. Justificación	6
1.7. Novedad.....	7
1.8. Alcance de la Investigación.....	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Estrategias competitivas en empresas consultoras	8
2.2. Implementación del mejoramiento continuo.....	10
2.3. Estrategias de gestión de empresas de consultoría	12
3. DIAGNÓSTICO	16
3.1. Tipo de estudio realizado	16
3.2. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación	17
3.3. Análisis de las acciones realizadas para la captación de clientes	18
3.4. Instrumentos y muestras.....	19
3.5. Análisis FODA.....	19
3.5.1. Fortalezas.....	20
3.5.2. Debilidades.....	23
3.5.3. Oportunidades.....	23
3.5.4. Amenazas	24
3.6. Análisis PEST-EL.....	25
3.6.1. Políticos	26
3.6.2. Económicos	28

3.6.3.	Socio-culturales	30
3.6.4.	Tecnológicos	32
3.6.5.	Ecológicos	33
3.6.6.	Legales	34
3.6.7.	Análisis PORTER	35
3.6.8.	Diseño del proceso de la investigación	36
3.6.9.	Plan de Muestreo	37
3.6.10.	Procedimientos aplicados.....	38
4.	RESULTADOS	40
4.1.	Resultados sobre Satisfacción de clientes actuales	40
4.2.	Encuestas a clientes potenciales	41
4.3.	Propuesta.....	42
4.3.1.	Descripción de la propuesta	43
5.	CONCLUSIONES.....	47
6.	RECOMENDACIONES.....	48
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS		
ANEXO A: LISTA DE CLIENTES ACTUALES		
ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTAS		
ANEXO C: ENCUESTAS REALIZADAS		
ANEXO D: TIPOS DE ESTUDIOS CONTRATADOS EN EL PERIODO 2010-2015		
ANEXO E: MATRIZ DE SEGUIMIENTOS DE OFERTAS PRESENTADAS VS. RECHAZADAS		

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	9
Tabla 2. VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO	18
Tabla 3. ANÁLISIS FODA DEL CEMA.....	20
Tabla 4. ANÁLISIS PEST-EL DEL CEMA.....	25
Tabla 5. BALANCE SCOREDCARD (BSC) / CUADRO DE MANEJO INTEGRAL DEL CENTRO DE ESTUDIOS DEL MEDIO AMBIENTE	44

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. BALANZA COMERCIAL BANCO CENTRAL.....	28
Gráfico 2. DECRECIMIENTO DEL PIB	29
Gráfico 3. CLASIFICACIÓN MUNDIAL DE LIBERTAD ECONÓMICA.....	30
Gráfico 4. ANÁLISIS FUERZA PORTER	35
Gráfico 5. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CIUDAD DE PROCEDENCIA.....	40
Gráfico 6. TIPOS DE ESTUDIOS CONTRATADOS EN EL PERÍODO 2010-2015	
Gráfico 7. TIPO DE ATENCIÓN PROFESIONAL BRINDADA Y TIEMPO DE ENTREGA DE TRABAJOS	
Gráfico 8. CLIENTES QUE RECOMENDARÍAN EL CEMA	
Gráfico 9. TIPO DE SERVICIO DE INTERÉS DE LOS CLIENTES POTENCIALES	
Gráfico 10. REFERENCIAS DEL CENTRO A LOS CLIENTES POTENCIALES	
Gráfico 11. FACTORES CONSIDERADOS POR LOS CLIENTES POTENCIALES PARA CONTRATAR EL SERVICIO.....	
Gráfico 12. DIFICULTADES QUE ATRAVIESAN LOS CLIENTES POTENCIALES.....	

INTRODUCCIÓN

El CEMA como organismo de servicios interno de la ESPOL fue creado en el año 1990. Desde su inicio el enfoque de las actividades del centro estuvo dirigido a la prestación de servicios de consultoría en áreas de la Ingeniería Ambiental.

El Centro objeto del estudio es un organismo institucional autofinanciado cuyas actividades se centran en la consultoría y asesoría técnica en Ingeniería Ambiental y ciencias afines. Los servicios se ejecutan por contratación directa de clientes externos tanto estatales como privados por lo que la gestión de recursos económicos propios ha permitido que este centro se mantenga como un organismo con autonomía económica y financiera, constituyéndose en su oportunidad como una entidad de autogestión dentro de la ESPOL.

El Departamento tiene los principales objetivos:

- Coordinar, promover estudios del impacto ambiental que involucran los proyectos de desarrollo del país.
- Asesorar al sector productivo, estatal y privado, en aspectos ambientales y de manejo de los recursos naturales a través de las unidades académicas de la ESPOL.
- Proponer políticas y estrategias ambientales dirigidas hacia la comunidad.
- Promover el desarrollo de investigaciones científicas y tecnológicas relacionadas con la defensa del medio ambiente
- Fomentar la formación de recursos humanos en ciencias ambientales.

- Fomentar la cooperación interdisciplinaria con organismos nacionales e internacionales en la defensa del Medio Ambiente.
- Promover en la ESPOL el estudio de las ciencias ambientales como complemento a la formación técnica de los estudiantes mediante el dictado de cursos o asignaturas electivas con la obtención de créditos.
- Elaborar programas intra e interuniversitario de capacitación de profesores en ciencias ambientales los mismos que se desarrollarán a través de las unidades académicas de la ESPOL (CEMA, 1990).

En los últimos años los ingresos se han visto apreciablemente reducidos, debido a que muy pocos proyectos se han ejecutado, lo que puede deberse a la falta de gestión interna para captar clientes y realizar acercamientos a instituciones estatales y privadas para promocionar los servicios del centro. Ante estas condiciones, este trabajo pretende proponer estrategias competitivas que se enfoque en la captación de nuevos clientes y la presentación de nuevos proyectos que suministren recursos económicos que fortalezcan su autogestión económica, constituyéndose en un modelo de organismo interno de la ESPOL.

Las empresas, instituciones y centros que prestan servicios de asesorías, consultoría e investigación son de mucha importancia para el sector productivo del país, considerando la eficacia y el beneficio que tiene el control ambiental en el país, para esto es necesario promover diferentes estrategias de gestión para mejorar los ingresos del Centro, permitiendo su sostenibilidad financiera.

El centro se ve en la necesidad de gestionar el cambio sin vacilación, esto no es una labor fácil, como no lo es cambiar la gestión. De ahí la necesidad de obtener un modelo a seguir con los principales parámetros a tener presente en el momento de desarrollar un proceso de esta índole. En consecuencia con esta frase muy conocida

de que “*el cambio es lo único permanente*” se propone fomentar la gestión de los cambios cualquiera que estos sean, no bajo la modalidad de recetas, sino más bien promoviendo una manera de pensar objetiva (Ronco, E. & Lladó, E., 2000).

1. DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1. Pregunta Problema

¿Cómo influye la competencia en la prestación de servicio en el sector ambiental?.

1.2. Delimitación

El estudio que se propone es de tipo exploratorio y se efectuará en la provincia del Guayas en la ciudad de Guayaquil, parroquia Tarqui, en el Centro de Estudios del Medio Ambiente de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, buscando establecer las principales causas de la disminución de proyectos que se han desarrollado en estos últimos años en el centro de servicios objeto de estudio y a su vez, orientar adecuadamente la propuesta de un modelo de captación de nuevos clientes para este centro y por tanto incrementando los proyectos.

1.3. Antecedentes

El vertiginoso desarrollo de la sociedad moderna si bien ha contribuido a un mejoramiento del nivel de la vida de los pobladores, ha llevado consigo un significativo deterioro del medio ambiente natural, lo que en la actualidad es motivo de profunda preocupación de todos los Estados. En este contexto, las universidades ocupan un lugar protagónico en la preparación de recursos humanos capaces no sólo de implementar nuevos procesos tecnológicos, sino también de desarrollar sistemas que permitan una optimización de los procesos de producción con un mínimo deterioro de las condiciones naturales. Toda actividad tendiente a mejorar los proceso de producción en todas las áreas de la técnica moderna debe ir acompañada de una evaluación ambiental apropiada de modo que se establezcan las condiciones de manejo ambiental sustentable de los proceso de producción y ésto solo es posible a través de la implementación de medidas ambientales

tendientes a mitigar, controlar o minimizar los impactos ambientales negativos significativos o a potenciar aquellos impactos positivos.

Es entonces imprescindible para los promotores de procesos de producción innovadores, realizar consultoría medioambiental que permita definir las acciones de protección del ambiente en el que estos procesos se desarrollan.

1.4. Planteamiento del problema

Debido al incremento de profesionales en ciencias ambientales, las actividades del centro han disminuido apreciablemente en los últimos años debido a una alta oferta de servicios en las áreas indicadas. Esta situación ha provocado que el centro se vea afectado en sus ingresos y por tanto afectada su autogestión económica.

Como parte del análisis del presente estudio se hará una evaluación de la gestión de mercadeo actual del Centro de Estudios de Medio Ambiente de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, que conlleve a una propuesta de mejoramiento continuo con miras a aumentar la cartera de clientes de este centro. Se propondrá procedimientos de gestión para captar potenciales clientes que manifestando interés en los proyectos que se proponen, puedan suministrar los recursos necesarios que favorezcan la auto sostenibilidad financiera del centro.

Se propondrá además nuevas líneas de servicios para incrementar la cartera de clientes interesados en los servicios del centro.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar las acciones que realiza el CEMA en la captación de clientes y ventas de servicios; y su influencia en la sostenibilidad financiera.

1.5.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente las diferentes estrategias de gestión en las Empresas Consultoras
- Determinar las acciones realizadas por el CEMA en la captación de clientes y ventas de servicios
- Proponer estrategias organizacionales y competitivas para incrementar los ingresos del CEMA

1.6. Justificación

Actualmente el Centro de Estudios del Medio Ambiente de la ESPOL no cuenta con un plan estratégico que incluya en su estructura organizativa la figura del representante de atención al cliente y mercadeo, lo cual afecta enormemente a la productividad debido a que no hay un control jerarquizado.

Una vez ampliado y puesto en práctica las estrategias organizacionales que serán propuestas para elevar la productividad en el Centro captando nuevos clientes, y aumentando las líneas de servicios, se alcanzará un significativo beneficio de su accionar en el contexto general de la ESPOL, debido a que se efectuarán mejoras en los procedimientos que se deben aplicar y que actualmente no se están cumpliendo. Además se definirán las estrategias que se deben seguir para lograr la mejora en la captación de clientes y propuesta de nuevos proyectos.

1.7. Novedad

El proyecto además de exponer las causas de bajos ingresos económicos en el Centro de Estudios del Medio Ambiente de la ESPOL, propondrá medidas para captación de clientes con herramientas de mercadeo y ventas, que le permitan a dicho Centro incrementar los ingresos, aplicando una plataforma del Sitio Web y visitando las instalaciones de las empresas. Las alternativas que se plantearán deberán alcanzar objetivos sociales, educacionales y económicos para el manejo administrativo del Centro de la ESPOL.

1.8. Alcance de la Investigación

El estudio propuesto será de carácter descriptivo, permitiendo valorar la actual situación presentada y proponiendo las alternativas de mejora en los procedimientos que se propondrán para captar clientes y proponer proyectos rentables. El estudio se enfocará a la evaluación actual y generación de recursos en el Centro de Estudios del Medio Ambiente, se definirá un listado de clientes potenciales y perspectivas de proyectos que pueden ser propuestos dependiendo de la capacidad de los clientes y sus proyectos de desarrollo. Sobre la base de los datos obtenidos, se definirán estrategias para aprovechar eficientemente el desarrollo de proyectos. También se evaluará estadísticamente los datos de clientes que en la ciudad pudieran estar interesados en los servicios del centro, para lo cual se realizará un estudio exploratorio mediante entrevistas a directivos de organismos estatales y privados que pudieran apoyar las actividades de consultoría en el centro así como consultas directas con el objetivo de verificar el nivel de aceptación de potenciales clientes al CEMA como proveedor de servicios de estudios o proyectos ambientales. Los resultados de las opiniones obtenidas serán tabulados y evaluados de modo que sea posible definir las herramientas de mercadeo a utilizarse y el tipo de propuestas que se deberán formular para captar los servicios que se ofrecen.

2. MARCO TEÓRICO

“El marco teórico es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación” (Tamayo, 2013).

2.1. Estrategias competitivas en empresas consultoras

En el trabajo diario, todas las organizaciones al iniciar una actividad siempre se proponen objetivos para poder cumplir las metas propuestas y de este modo tratar de formar las condiciones futuras de la empresa u organización. Uno de los problemas habituales al plantear estos objetivos es la selección de los mismos. Usualmente se plantean demasiados objetivos lo cual acarrea múltiples problemas logísticos. Los objetivos conducirán a determinar la estrategia definida y adecuada que se deberá plasmar en el mapa estratégico correspondiente, para realizar la gestión si es el caso de implementarse (Fernández, 2001).

Los objetivos estratégicos deben ser evaluados y valorados a través de cuatro perspectivas: financiera, interna, cliente y del aprendizaje y crecimiento. De estas cuatro, se destaca que la perspectiva del cliente y la interna están enfocadas a la fidelización de los clientes, reforzar la imagen, identificar nuevos clientes y mejorar la intensidad de relación con los clientes (Fernández, 2001).

Los resultados de una estrategia competitiva son evaluados de acuerdo a los factores críticos del éxito (CSFs), los cuales se han agrupado en 5 categorías. El análisis de estos factores, en el desarrollo, ejecución e implantación del modelo de gestión propuesto tendrá un papel crucial para determinar el éxito del mismo (Machuca & Martínez Costa, 2008).

Según (Porter 1986), define a la estrategia competitiva como aquella habilidad que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de obtener un enfoque defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de este modo obtener un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva posiciona a las empresas para maximizar el coste de las capacidades que la diferencian de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es, según (Porter, 1985:36) “crear valor para los compradores” (Monge, 2010).

Tabla 1. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Categorías	Factores agrupados	Factores clave de la literatura
A	Factor estratégico	Gestión del liderazgo y apoyo de la dirección
		Estrategias de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento
		Estructura organizativa flexible
		Recompensas e incentivos por compartir conocimientos
B	Factor Cultural	Cultura de la empresa
C	Factor tecnológico	Medición
D	Factor procesos	Procesos internos de negocio
E	Factor humano	Recursos Humanos: formación y aprendizaje

Fuente: El impacto del factor estratégico en los proyectos de gestión del conocimiento del sector de la consultoría 283.

Las organizaciones con el afán de perfeccionar su desempeño funcional y cumplir con sus objetivos, de modo que desaparezcan los problemas sobre todo de carácter económico y financiero, tratan de abrir una vía hacia la precisión y distribución de los procesos (Dávila, 2001).

En el ambiente actual, la prestación de servicios profesionales en todas las áreas del conocimiento tiene una alta competencia de profesionales que intentan llegar a sus clientes con la venta de sus conocimientos, experiencia, haciendo de la consultoría una profesión muy importante en una era donde la revolución del servicio es un fenómeno que marca el éxito de una compañía y tiene alto impacto en la

economía. "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar" (Druker, 1990). Es así como el desarrollo de los nuevos modelos de gestión están basados en la eficacia de atraer y retener a sus clientes. Sin embargo en muchos casos, la calidad sigue siendo mediocre (Garza, J. L., & Badii., 2008).

Los clientes evalúan la calidad de un servicio bajo las siguientes dimensiones:

- **Fiabilidad:** La servicio se presta de manera confiable, puntual, segura, cuidadora y correcta desde el primer momento.
- **Seguridad:** El cliente confía en que la organización resolverá sus problemas de manera ágil y correcta de acuerdo a sus intereses. Esto también asegura la credibilidad que engloban integridad, confiabilidad y honestidad en el servicio.
- **Capacidad de Respuesta:** La empresa no sólo atiende prestamente al cliente, sino que cumple a tiempo los compromisos adquiridos y muestra accesibilidad para solicitar y entregar información.
- **Empatía:** Los clientes deben recibir cuidado y atención personalizada. Este concepto abarca las características y necesidades personales del cliente.
- **Intangibilidad:** Los servicios son intangibles, sin embargo hay que considerar que no pueden ser mantenidos en inventario, su capacidad de producción de servicio de una empresa se pierde sino es utilizada.

2.2. Implementación del mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo incluye a todo el personal de la empresa, tanto a la directiva como a los empleados. Se puede mejorar la calidad de los servicios sin incurrir en un excesivo gasto, reduciendo el costo en forma considerable y satisfaciendo las necesidades de entrega de los clientes, sin que sea obligatorio invertir o introducir nueva tecnología (Imai, 1998).

Para lograr la implementación de las diferentes estrategias de gestión o mejoramiento continuo es necesario desarrollar las siguientes etapas:

- Conocimiento actual de la empresa:

Toda organización es única, por lo cual la primera etapa está enfocada al estudio de su estructura organizacional, su administración, su visión, productos, y/o servicios ofrecidos, clientes, proveedores, factores económicos técnicos, comerciales, humanos, forma de planificación etc., (Garza, J. L., & Badii., 2008).

- Evaluación de la situación actual

Para evaluar las actuales condiciones del centro objeto de estudio se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Análisis FODA
- Análisis PEST-EL
- Análisis 5 fuerzas PORTER

En el análisis FODA se investigaron los factores fuertes y débiles que existen internamente, como son las fortalezas y las debilidades y externamente las oportunidades y amenazas en el Centro.

En el análisis PEST-EL, se planificaron las tareas para definir y puntualizar el contenido de los trabajos del centro, se estudiaron los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y jurídicos que influyen en los trabajos o en la gestión general del centro.

En el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, se aplicó un modelo estratégico para estudiar el nivel de los competidores dentro del área ambiental y de esta forma abrir una estrategia de mercadeo. Se procedió a recaudar información de los servicios específicos que presta el centro, las políticas de atención al Cliente, la calidad de los servicios, las políticas de comunicación, la percepción que puedan tener los Clientes, etc.

Se evaluó los esfuerzos y recursos que se destinan a fin de entregar excelencia en los servicios. El objetivo es conocer el grado de compromiso del personal con la excelencia del servicio. Para esto fue necesario evaluar:

- El flujo y la calidad de información dentro de la organización.
- Percepción de los Clientes, respecto de los servicios que recibió o espera recibir de la empresa, en accesibilidad, oportunidad, calidad de atención y precio.
- Diagnóstico de la situación actual de la organización, su efectividad, adhesión, percepción, a fin de establecer los puntos que debe abarcar la implementación de un proceso de calidad en el servicio a los Clientes.
- Examen del centro y su situación respecto a la competencia. La compañía aprende sobre los productos, servicios y procesos de las mejores empresas del mercado en el área de consultoría y su ubicación y competencia con respecto a ellas. Se trató de recaudar información y adaptarla de acuerdo a la visión, situación, recursos, entre otras características propias de la empresa (Garza, J. L., & Badii., 2008).

2.3. Estrategias de gestión de empresas de consultoría

Desde la década de los ochenta, diversos modelos se han propuesto para medir la percepción de la calidad, confluyendo dos perspectivas claramente diferenciadas.

La primera de ellas plantea que los consumidores valoran la calidad como el resultado de la divergencia entre las percepciones y las expectativas sobre el desempeño del servicio, tomando como base el concepto de la “Desconfirmación” de (Oliver, 1980) que se basa en la mejora de la calidad de los servicios y por tanto elevando el nivel de satisfacción del cliente, la calidad del servicio y los modelos de medición de la calidad de éste.

Según (Brady & Cronin, 2001), se considera que la percepción de los consumidores con respecto a la calidad del servicio está fundamentada en su desempeño a diferentes niveles, y que la combinación de estas evaluaciones permite obtener una percepción integral de la calidad del servicio. Según los autores ninguna perspectiva es equivocada sino complementaria a la otra por el nivel de complejidad. La calidad del servicio es considerada una estructura de tercer orden, donde la percepción de calidad es definida por factores y procesables, así mismo, puede ser evaluada a través de características derivadas de estos factores. Este modelo es conocido como Tri- Component Model of Service Quality Modelo “EP” (Evaluated Performance) y la Escala “RSQS” (Retail Service Quality Scale). (Brady & Cronin, 2001). Este modelo estudia el proceso de liberalización y globalización donde se ha incrementado la competitividad, siendo la calidad un elemento esencial de diferenciación (Ali y Seshadri, 1993; Naz, 1996).

La percepción de la calidad es una variable multidimensional, que depende del análisis de una serie de factores con un alto grado de correlación y éstos no son universales (Parasuraman & al., 1984 - 1988), sino que son característicos del tipo de servicio evaluado (Carman, 1990) (Buttle, 1996). Para determinar estos factores de calidad, se debe realizar análisis cualitativos, en caso que no existan referencias en la literatura sobre ese sector específico y cultura concreta. Esta metodología es utilizada frecuentemente para generar mediciones de acuerdo al tipo de estudio (Chumpitaz&Swaen,2002).

Las organizaciones y empresas consultoras para mejorar la productividad y aumentar su nivel de competencia, se encuentran implementando Sistemas de Gestión de la Calidad acompañados de estrategias de mejoramiento continuo, las mismas que están dirigidas a la captación de clientes nuevos, o a la fidelización de los ya existentes. El objetivo básico es ser rentables y promover el desarrollo armónico de sus actividades. Se trata de cumplir con los objetivos propuestos y valorar su gestión a través de indicadores para cada uno de ellos y de esta manera poder satisfacer las necesidades propias como organización y la de los clientes. El compromiso está relacionado con el cumplimiento de los indicadores de gestión y de beneficio creados por los mismos que referencian el proceso (Dávila, 2001).

Los Centros de estudios e investigación de las universidades generalmente están enfocados al desarrollo de proyectos e investigación, así como a la prestación de servicios que permiten autofinanciar sus gastos. La calidad de los productos y servicios ofrecidos puede ser calificada por la importancia de los proyectos realizados y la cantidad de proyectos ganados en un periodo. En este contexto, los Centros de Estudios e investigación de las más renombradas universidades en el Ecuador destacan por la importancia e impacto de los estudios y proyectos de jerarquía nacional en las áreas de ingeniería y medio ambiente.

Existen numerosas herramientas que potencian una mejor calidad de servicio, que invitan a transformar la cultura del servicio: los clientes son activos y la satisfacción del cliente, capital. Sin embargo, mejorar el servicio va más allá de crear un *departamento* de atención al cliente y quejas, y de un trato cordial; se necesita una actitud crítica de la empresa que presta el servicio. “Revolución del Servicio”. (Albrecht, 1991), presenta un modelo de servicio conocido como “El triángulo del servicio”, basado en tres conceptos piramidales que permiten la ejecución de un modelo orientado en la calidad de servicio ofrecido:

- 1. Definición de una estrategia de servicio.** Es el planteamiento de una idea que engloba todas las áreas de la empresa y la dirige hacia las prioridades reales del cliente.
- 2. Personal que tiene contacto con el cliente.** La dirección de la empresa promueve y estimula a los empleados a continuar orientados en las necesidades del cliente. Esto produce en el cliente sentimientos de seguridad y satisfacción de que eligió la empresa correcta.
- 3. Sistemas amables para el cliente.** Todos los sistemas de la compañía deben ser diseñados para satisfacer las necesidades del cliente.

A pesar de los avances en el enfoque de calidad brindado, numerosos centros de estudios e investigación han visto reducida significativamente su actividad debido a factores internos y externos que merecen un profundo análisis a fin de orientar sus actividades a altos niveles de competencia y calidad.

La implementación de nuevos procedimientos de gestión en las empresas consultoras va de la mano con la revisión del marco legal vigente en el Ecuador, que limita a las entidades que prestan servicios a entidades públicas a través de las nuevas regulaciones en el ámbito de la contratación pública. Dentro del marco legal ambiental vigente, se debe destacar el Acuerdo Ministerial 061 de mayo de 2015, en el que se limita la cantidad de estudios ambientales requeridos para los proyectos de desarrollo del país, por lo que se favorece la autogestión de los propios proponentes, lo que significa que los proponentes no requieren de la contratación de estudios ambientales para ciertos proyectos de desarrollo tanto público como privado (Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2003). Esto hace que las empresas consultoras ambientales vean reducidas sus posibles contrataciones ya que algunos requisitos ambientales pueden ser alcanzados por trabajo interno propio, sin recurrir a consultores ambientales externos.

3. DIAGNÓSTICO

El presente estudio de caso contendrá algunas concepciones de mayor incidencia en las estrategias organizacionales y competitivas para incrementar los ingresos del Centro de Estudios del Medio Ambiente de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

3.1. Tipo de estudio realizado

El presente estudio de caso puede ser catalogado como de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo.

- Estudios Exploratorios**

Según (Sampieri, 2010), los estudios exploratorios se utilizan para desarrollar el nivel de confianza de la información presentada, al considerar fenómenos comparativamente olvidados; adquirir información sobre el evento de interés realizando una búsqueda histórica profunda; identificar conceptos o variables prometedoras; proponer afirmaciones (principios) ejecutables. (García R. M. & Ibarra V. L., 2012).

Este estudio es de carácter exploratorio puesto que sondea el criterio de los clientes actuales y potenciales, y establece indicadores medibles y ejecutables de la gestión a fin de determinar las futuras acciones del CEMA que favorezcan la captación de clientes y ventas del servicio.

- Estudios Descriptivos**

En los estudios descriptivos, según (Sampieri 2010) se definen las posesiones esenciales de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se

someterá a investigación. “Estos estudios evalúan varios aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”. (García R. M. & Ibarra V. L., 2012).

En este trabajo de caso se presentan las definiciones de los componentes de evaluación utilizados y las características de los fenómenos a estudiar.

- **Estudios Explicativos**

Según (Sampieri 2010). “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos. Estos presentan las causas de los hechos físicos o sociales, la naturaleza” del mismo y la relación entre las variables. Los sondeos explicativos son más ordenados que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación) (García R. M. & Ibarra V. L., 2012).

Este trabajo detalla eventos que han afectado la gestión realizada por el Centro. Uno de los puntos revisados es la suspensión del Sistema de Gestión de la Calidad acreditado por Bureau Veritas en el año 2013 por falta de recursos financieros.

3.2. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación

Los datos obtenidos serán a través de encuestas y entrevistas a los actuales y a los potenciales clientes del centro, a su vez estos resultados representarán la situación del CEMA en el periodo 2010 - 2015.

Tabla 2. VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO

Variables	Definición	Indicadores	Métodos	Frecuencia
Estrategias competitivas	Gestiones que se deben emprender para conseguir mejores resultados en la empresa. (E., 2010)	Índice de satisfacción del cliente (ISC).	A través de la realización de encuestas y entrevistas.	Semestral
Captación de nuevos clientes.	Clients que tengan necesidad del servicio que ofrece la empresa.	Porcentaje de ofertas aceptadas vs ofertas presentadas (PAP).	Usando matriz de ofertas presentadas y de análisis de causas de rechazo.	Semestral

3.3. Análisis de las acciones realizadas para la captación de clientes

El Centro de Estudios del Medio Ambiente (CEMA) al pertenecer a la Escuela Superior Politécnica del Litoral, institución pública reconocida a nivel nacional, cuenta con el respaldo de una imagen corporativa seria y confiable, que le ha permitido permanecer en el mercado de servicios por más de 20 años. Esta imagen que proyecta y avala la calidad del trabajo es la base de las estrategias de captación de clientes y promoción del producto.

Dentro de los clientes recurrentes del Centro se encuentran las unidades académicas, centros de investigación y departamentos administrativos de la ESPOL que representan a los clientes internos de la empresa consultora.

El Ministerio del Ambiente (MAE) otorga de manera bianual la calificación al CEMA como consultora ambiental autorizada con categoría A. Esta certificación promueve la imagen de la consultora, puesto que anualmente el MAE publica en su página web la lista actualizada de las consultoras autorizadas en el Ecuador. Asimismo, dentro de los requerimientos para obtención de esta calificación, la institución auspicia cursos de capacitación en el área ambiental y afines.

El Centro desde el mes de noviembre de 2015, se encuentra en proceso de analizar y ampliar el listado de clientes del Centro, para ello realizó el acercamiento personal y/o vía telefónico con los representantes de las empresas potenciales. A fin de difundir los servicios que ofrece y los que ofrecerá como las capacitaciones en las diferentes ramas ambientales.

3.4. Instrumentos y muestras

Para valorar la situación actual del Centro de Estudios del Medio Ambiente de la ESPOL (CEMA), se emplearán los instrumentos de análisis empresarial: FODA, PEST-EL y PORTER, que permiten a las empresas, instituciones o cualquier negocio, identificar sus características internas como Fortalezas y Debilidades, del mismo modo que reconocer su situación externa planteadas como Oportunidades y Amenazas.

Estos instrumentos son empleados en este estudio para efectos de diagnosticar los puntos débiles del Centro y emprender sistemáticamente las acciones que permitan al CEMA fortalecer y liderar el proceso de captación de clientes y ventas del servicio. De esta manera se desarrollarán estrategias de posición, evaluando factores con mayor preferencia que faciliten juicios para la restauración de un balance estratégico que posibilite al Centro participar de forma exitosa en la implementación de la estrategia planteada. (Ponce Talancón, 2006).

3.5. Análisis FODA

"El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su realidad externa, es decir las oportunidades y amenazas" (Flores Edward M, 2014), en la Tabla 3 se presenta al análisis foda interno y externo del CEMA.

Tabla 3. ANÁLISIS FODA DEL CEMA

INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. 26 años de experiencia en Consultoría Ambiental. 2. Técnicos especializados en todos los campos. 3. Personal de Apoyo con experiencia. 4. Infraestructura en buen estado. 5. Equipos modernos y calibrados. 6. Laboratorio con infraestructura propia. 7. Manejo de recursos propios. 8. Certificación Organismos de Control Ambiental. 9. Buenas referencias de Empresas Públicas 10. Entrega de Informes en el plazo establecido. 11. Costo alcanzable y medible que se ofrece por el servicio. 12. Innovar en productos y servicios, capacidad para formular nuevas áreas de negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 13. Presupuesto restringido. 14. Clientes limitados. 15. Disponibilidad limitada de técnicos. 16. Restricciones de compra de recursos materiales por catálogo electrónico. 17. Restricciones de contratación por políticas aplicables de la universidad. 18. Es un servicio temporal. 19. Poca inversión en proyectos tecnológicos innovadores.
EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación de presupuesto por parte del Estado. 2. Ineficiencia en el servicio por consultoras externas. 3. Acceso a la tecnología del Marketing. 4. Empresas públicas y privadas están obligadas a obtener la licencia ambiental. 5. El crecimiento del mercado se ha elevado en los últimos diez años un 20%. 6. Acceso de clientes nuevos recomendados a través clientes fijos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia a nivel Nacional. 2. Considerable Poder de Negociación al momento de ofertar por parte de los competidores. 3. La situación económica del país afecta a la consultora con la política actual del gobierno y la nueva reglamentación ambiental que reduce significativamente el involucramiento de las empresas de consultoría en el tema antedicho. 4. La alta competencia en el mercado sobre consultores ambientales afecta al centro para realizar los servicios.

3.5.1. Fortalezas

El Centro de Estudios del Medio Ambiente (CEMA) como organismo de servicios de la ESPOL, ha venido funcionando desde su creación, en el año 1990 hasta la presente fecha, con regularidad, habiendo intervenido en diversos proyectos ambientales, de los cuales una gran cantidad han tenido relevancia a nivel nacional.

El Centro dispone de técnicos especializados en todos los campos para desarrollar los estudios que se han adjudicados como son Ingenieros con doctorados en: ingeniería ambiental, químicos, biólogos especialistas en Macrobióticos Limnología - flora - herpetología - ictiología - avifauna - entomólogo - mamíferos, eléctricos, arqueólogos, geólogos, geotécnicos, agrónomos, industriales, mecánicos, sociólogos, portuarios, expertos en GIS, petrolero, civil, oceanógrafos, acuicultores, diseño gráfico, estadística, físicos, alimento, hidrólogo, ya sea por contratación directa o por concurso público por medio del Sistema de Servicios Nacional de Compras Públicas (SERCOP). Además cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades, como oficinas, equipos modernos y calibrados según el Servicio de Acreditación Ecuatoriana SAE. Estos son requeridos en trabajos de campo sean estos, muestras de suelo, agua, sedimentos, etc.

Entre otras fortalezas del Centro de Estudios del Medio Ambiente se deben mencionar:

- Los laboratorios que cuentan con infraestructura propia, con las adecuaciones y equipos necesarios para realizar los trabajos requeridos como análisis de muestras.
- Manejo de recursos propios. Así mismo, el CEMA se encuentra vinculado con ESPOL TECH E.P., departamento que presta los servicios contables y manejo de fondos acreditados del Centro.
- Certificación categoría A del Organismo de Control Ambiental Ministerio del Ambiente del Ecuador, para realizar todo tipo de estudio relacionado al medio ambiente. Con esta certificación como Consultor Ambiental, se proporciona credibilidad del servicio prestado a empresas públicas como EP PETROECUADOR, CELEC, Unidad de Negocios Electroguyanas CNEL, Empresa

Eléctrica Pública Unidad de Negocios Guayaquil, CNEL Guayas y Los Ríos, Autoridad Portuaria de Guayaquil, entre otras.

- Los trabajos requeridos son entregados al cliente de acuerdo a lo estipulado en la cláusula de plazo según el contrato, caso contrario se paga una multa equivalente al uno por mil (1 por 1000) del valor total del contrato sin IVA, por cada día de retraso hasta la presentación del trabajo final.
- Los costos propuestos por el servicio prestado son alcanzables y medibles, esto se debe a que se ha mantenido con los mismos precios por más de cinco años y también por la alta competencia ambiental calificada por el Ministerio del Ambiente tales como empresas y consultores individuales a nivel nacional.
- La experiencia y la disponibilidad del grupo de profesionales capacitados en diferentes campos.
- La innovación de los servicios. Se ha planteado ofrecer nuevos productos y servicios como capacitación a las empresas en temas de Seguridad, Salud Ocupacional, Sistemas de Gestión de la Calidad y Educación Ambiental a sectores vulnerables, con la acogida que se obtenga de la implementación de estos servicios, se espera un incremento en el mercado aplicando el reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente según y el Artículo 1, ámbito de aplicación el de trabajo y el Artículo 2.- Del Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo, título I. Disposiciones generales debido alta demanda de desconocimiento que existe en el sector.

Así mismo el Centro como empresa consultora, presta múltiples servicios a empresas privadas, como asesorías ambientales, monitoreos, servicio de asesoría en el área de seguridad y medio ambiente.

3.5.2. Debilidades

El presupuesto es restringido debido a la economía por la que está atravesando el país, y por disposición del gobierno todas las instituciones públicas deben acogerse a la reducción del gasto público.

El centro como consultora ambiental se encuentra con clientes limitados, debido a la gran oferta de consultoras calificadas por el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), los clientes fijos en los últimos diez años han bajado en 34%.

Los técnicos profesionales con los que cuenta el centro son en su mayoría eventuales, muchos son docentes de la ESPOL o profesionales en el sector privado, por lo que la logística para coordinar reuniones entre ellos, es compleja. El CEMA al pertenecer a la ESPOL, se encuentra limitado por los procedimientos en contratación de personal de planta no profesional por políticas aplicables de la universidad. Los trabajos adjudicados al Centro son un servicio temporal, con un plazo de ejecución y entrega determinado por contrato y magnitud del estudio.

Al ser este centro parte de una institución pública, se encuentra bajo el régimen de políticas para la compra de materiales sólo por catálogo electrónico, por medio del portal de compras públicas.

3.5.3. Oportunidades

En el caso del desarrollo de proyectos ambientales estatales, los trabajos aprobados para ejecutarse son aquellos a los que se les ha asignado un presupuesto limitado por parte del Estado.

Debido a las ineficiencias del servicio de consultoría, este Centro se vería en ventaja ofreciendo el servicio completo que no hacen las otras consultoras.

Aprovechando la existencia de herramientas de marketing, por ejemplo el “networking”, se puede difundir los servicios de una forma muy específica, única e interesante, utilizando las habilidades de costos, colocación y aviso de otros productos como las redes sociales y las páginas de internet.

- Las empresas públicas y privadas consideradas de medio o alto impacto y riesgo ambiental están obligadas a obtener la Licencia Ambiental según el Art. 25 Licencia Ambiental.- del Acuerdo Ministerial 061 Libro VI TULSMA. El centro ha tenido algunos clientes nuevos recomendados a través de los recurrentes, como el caso de los grupos Wong, Vilaseca Soler, Corporación el Rosado, Corporación Noboa etc., que son grupos corporativos conformados por varias empresas.

En los últimos diez años el crecimiento en el mercado ha sido de un 20%, debido a que el gobierno del Ecuador ha destinado un gran porcentaje de fondos a nuevos proyectos eléctricos que han favorecido a las consultoras ambientales.

3.5.4. Amenazas

En el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) existe una amplia lista de consultores Ambientales calificados, los mismos que están autorizados a realizar todo tipo de estudios ambientales y esto hace que la competencia sea mayor y el CEMA cuente con menos posibilidades de que le sean adjudicados los procesos.

Las consultoras privadas y/o los consultores individuales tienen un alto poder de negociación al momento de ofertar los servicios, por la libertad de decisiones que maneja la misma, y los grandes obstáculos que se presentan al concursar en el portal de compras públicas. Se exigen especificaciones técnicas que consultoras con mayor recurso tecnológico que el CEMA cumplen.

La situación económica por la que se encuentra atravesando el país ha forzado el decrecimiento del PIB en los últimos cuatro años. Esto ha causado que las empresas públicas incumplan con los pagos restringiendo el presupuesto del Centro. Además, menos empresas públicas cuentan con recursos para financiar proyectos ambientales, y la política del gobierno en la restricción del gasto público afecta a la consultora (Hurtado F. & Rivadeneira J., s/f)

En el país existe una alta demanda de consultores ambientales, presentándose para ello una amenaza, y afectando de una manera considerable al centro para realizar los servicios ambientales.

3.6. Análisis PEST-EL

Tabla 4. ANÁLISIS PEST-EL DEL CEMA

Políticos	Económicos	Socio-culturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
Modificaciones a las leyes ambientales	La balanza comercial se encuentra en déficit %	Proyectos en desarrollo que beneficien a la población de mediana densidad	Rapidez de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia	Los habitantes ayudan a proteger el ambiente reciclando los desechos	Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente
Subvenciones públicas dependientes de los gobiernos	Decrecimiento del PIB en los últimos cinco años %.	Falta de capacitación para el uso de nuevas tecnologías	Nuevas formas de producción y distribución	Regulación sobre el uso de energía eléctrica	Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica
La política Fiscal en el Ecuador	Índice de la libertad Económica %	Cuidado en la salud de los habitantes del sector	Cambios en los usos de la energía y consecuencias	Conocimiento general sobre el cuidado del ambiente	Ley Orgánica de Empresas Públicas
Las diferentes políticas del gobierno	Alta tasa de desempleo en los últimos dos años %	Cambio en el nivel de ingreso	Aparición de nuevas tecnologías que provoque algún tipo de innovación	Politización de los proyectos de concientización de la población para evitar la contaminación y el cambio climático	LOES, Ley Orgánica de Educación Superior
Asignación de Presupuesto para las Empresas Públicas en economía activa	Análisis económico de la inflación %	Cambio en la forma en que se desarrolla la comunicación entre los sectores público y privado	Desarrollo de obras de infraestructura urbana y rural	La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar variables ambientales en los proyectos de desarrollo	Sectores protegidos o regulados

En la tabla 4., se presenta el análisis PEST-EL del CEMA el mismo que es “un instrumento de planificación para definir el contexto de una campaña y analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña” (ONU, 2012).

3.6.1. Políticos

Todos los estudios ambientales son realizados en base al Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULSMA) y de acuerdo al área económica al que pertenece el proyecto a desarrollar, se aplican leyes ambientales como la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, el Reglamento Ambiental para las Operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador (RAOHE), entre otras. Estas leyes afectan a la consultora cuando cambian continua y periódicamente, dificultando la aprobación de los estudios ejecutados que se encuentran en revisión y análisis del ente regulador. (MAE, 2015). (LOSPEE, 2015).

Las subvenciones públicas dependientes de los regímenes, radica en el desembolso de un importe de capital por la Administración, a una persona, sin obligación de reembolsarlo, para que realice cierta actividad que se considera de interés público.

"Existen dos características habituales de subvenciones, las que hacen que dependan de la exportación del producto del cual este sea (subvenciones a la exportación) y las que no dependen directamente de esa exportación (subvenciones internas)" (PROECUADOR, 2013).

El Centro enfoca la actividad al sector público los mismos que aplican las subvenciones internas ya que el mismo no dependen directamente de las subvenciones de la exportación.

La política fiscal es un elemento que el Estado puede fiscalizar para moderar las incertidumbres y asegurar la economía. El manejo fiscal ha sido calificado por los teóricos como un instrumento de estabilidad económica. (Pacheco, 2006).

El gasto público y los impuestos han afectado negativamente al CEMA, ya que está restringida la adquisición de equipos nuevos, mobiliarios, computadoras, etc.

Las diferentes políticas del gobierno implementadas continúan teniendo eco a nivel mundial:

"La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) está analizando las políticas económicas que se implementaron en el país por el éxito rotundo que han tenido", según el presidente el Ecuador no necesita de un Tratado de Libre Comercio para generar desarrollo económico. (CEPAL, 2016). Con el éxito que ha tenido la política económica efectuada en el país, según el gobernante, este centro se vería afectado positivamente, con una gran salida al mercado en el 2016.

En la asignación del presupuesto, uno de los objetivos del Código Orgánico Monetario y Financiero publicado en Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014, es gestionar la sostenibilidad del régimen monetario nacional y de los regímenes de seguros y valores, y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada sector y ente que los conforman; asimismo constituye reformas sobre el destino de recursos fiscales como impuestos, multas y otros ingresos que recaudan entidades públicas los que deben ser colocados en la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional, el Estado certifica la asignación de recursos a cada una de las Entidades para el desempeño de la misión (Ministerio de Finanzas 2014).

La asignación del recurso financiero a las entidades públicas afecta positivamente al CEMA. Con éstos, las instituciones pueden acceder a los servicios que se tienen programados en el Programa anual de compras PAC.

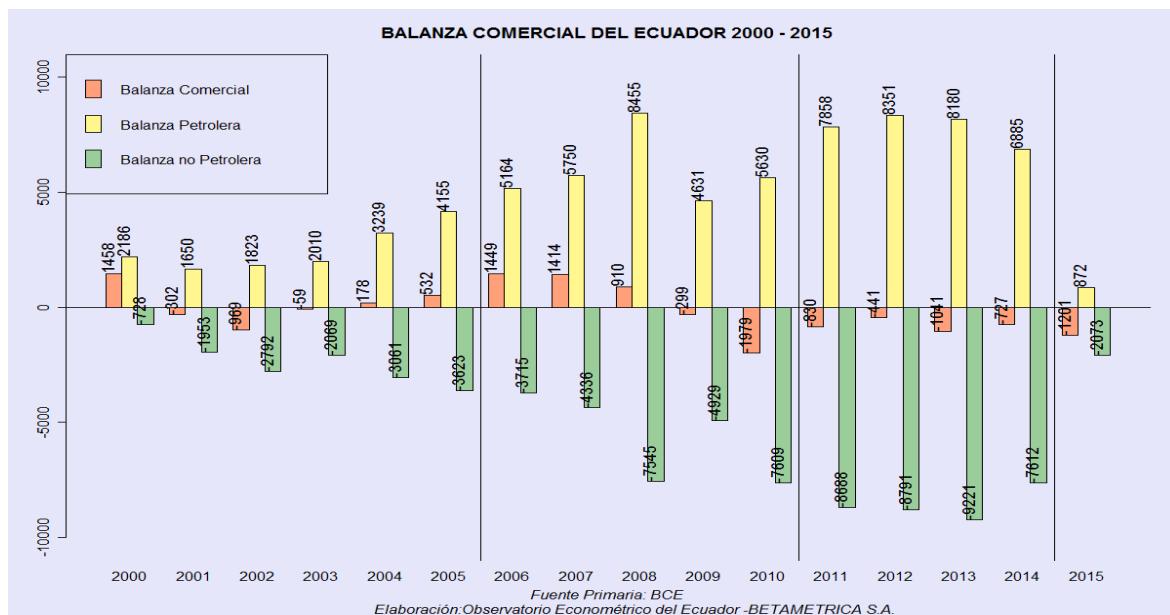
3.6.2. Económicos

La balanza comercial se encuentra en déficit debido a la situación actual del país, "caracterizada por la caída en los precios del petróleo, el fortalecimiento del dólar, el elevado riesgo país y la incertidumbre proveniente de mercados internacionales como el de Rusia y China estos han contribuido al empeoramiento de la balanza comercial y del desempeño de la economía" (Jaramillo, 2016).

Con el déficit en el que se encuentra la balanza comercial, el Centro de Estudios del Medio Ambiente se ve afectado negativamente, ya que los recursos económicos en las empresas públicas y en las empresas privadas son muy limitados, lo que ocasiona el impedimento de las contrataciones de los servicios.

En el gráfico 1. se presenta la balanza comercial correspondiente al periodo 2000-2015, en donde se aprecia el decrecimiento en el último año 2015.

Gráfico 1. BALANZA COMERCIAL BANCO CENTRAL



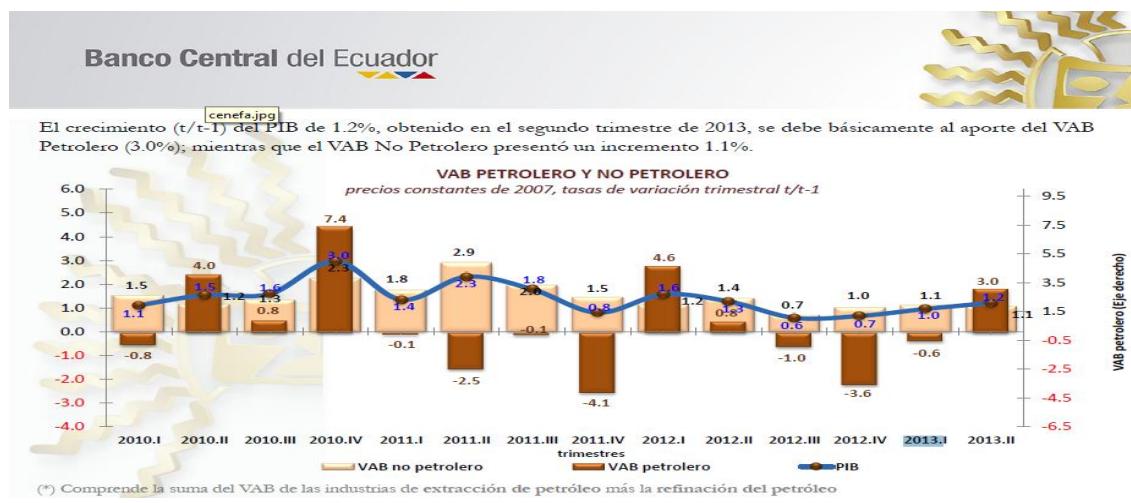
Fuente: Banco Central del Ecuador

“En el segundo trimestre de 2013 el PIB en valores corrientes fue de USD 23,081 millones y de USD 16,533 en valores constantes. El deflactor del PIB fue de 139.6” (BCE, 2014).

“El PIB en el segundo trimestre de 2013 se incrementó en 1.2%, en relación con el trimestre anterior ($t/t-1$) y presentó una variación de 3.5% con respecto al segundo trimestre de 2012” (BCE, 2014).

El decrecimiento del PIB en los últimos cinco años ha afectado en gran escala a la economía del país y en efecto, a las empresas consultoras que prestan servicios, como se aprecia en el gráfico 2.

Gráfico 2. DECRECIMIENTO DEL PIB



(*) Comprende la suma del VAB de las industrias de extracción de petróleo más la refinación del petróleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Una valoración económica de la Heritage Foundation coloca al Ecuador en el puesto número 156 del índice de Libertad Económica (LE) 2015, de 178 países evaluados. A pesar de que el país ha escalado tres posiciones, en relación con el 2014, y dentro de los países no libres, ahora está considerado como país reprimido junto a Bolivia (163), Argentina (169), Venezuela (176) y Cuba (177), según el último estudio. SGV (Expreso, 2015).

En el gráfico 3., se presenta los resultados de la clasificación Mundial de Libertad Económica.

Gráfico 3.CLASIFICACIÓN MUNDIAL DE LIBERTAD ECONÓMICA



Fuente: HERITAGE FOUNDATION

La tasa de desempleo en el país a abril de 2016 está en un 5.7%, esto corresponde a 448.990 desempleados en el país, siendo esta una cifra mayor que la del último mes del año 2015, que fue de 4.8% (357.892 desempleados) y 1,8 puntos, comparados a marzo de 2015 que la tasa estaba en 3.8% (282.967 personas sin empleo). Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2016).

Es importante anotar que “desde el año 2009 hasta el 2014, la estacionalidad de la inflación se ha podido evidenciar, puesto que hay meses que la inflación es alta y en otros es baja, pues asegura que la inflación más alta se presenta al inicio y a finales de año. En el año 2015, se ha experimentado una elevación por la implementación de las salvaguardias” (Albornoz, 2015). El análisis económico de la inflación en los últimos cinco años, ha tenido mucho que ver en la situación económica de las instituciones públicas y privadas.

3.6.3. Socio-culturales

Según Cerna, 1995:30, “Los proyectos son intervenciones intencionales cuya finalidad es acelerar y dirigir el crecimiento económico y el desarrollo social”. Los

proyectos en desarrollo benefician a la población de mediana densidad, ya que alguno de ellos se desarrolla en sectores rurales que carecen de servicios básicos como alcantarillado, energía eléctrica y agua potable.

La falta de capacitación para el uso de nuevas tecnologías es un factor fundamental de análisis, puesto que los nuevos proyectos deben ser adecuadamente socializados a fin de que la población acepte los nuevos retos tecnológicos a los cuales debe acceder. Además, en la actualidad, la mayor parte de la población mundial, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo, está expuesta a altos niveles de toxicidad ambiental que ocurre por los nuevos proyectos tecnológicos.

Es muy importante tomar conciencia de que no es necesario estar expuesto de forma especial, sino que la exposición cotidiana es tóxica y acarreará más tarde o más temprano a problemas de salud poblacional (Geoambiental, 2013). Para este centro los actores sociales deben conocer del tema y de esa manera se conseguiría mejorar el cuidado necesario sobre la salud poblacional .

Para definir el índice de pobreza del Ecuador, el INEC utiliza recomendaciones internacionales, para lo cual compara el ingreso per cápita familiar con la línea de pobreza y pobreza extrema que en marzo de 2015 se ubicaron en US\$82,11 y US\$46,27 mensuales por personas respectivamente. (INEC, 2015). El cambio en el nivel de ingreso favorece positivamente a las personas de extrema pobreza, sin embargo existe una gran cantidad de personas desempleadas lo que afecta negativamente a la población.

La comunicación afecta altamente a los grupos poblacionales, ya que las nuevas herramientas de comunicación como el internet, redes sociales y otras, pueden ser utilizadas positivamente para efecto de atraer oportunidades de negocios o mejorar el nivel de conocimiento de los usuarios de estas herramientas. Este

cambio en la forma de comunicación afecta positivamente a las empresas que como la que es objeto de estudio requiere de involucramiento de los grupos poblacionales hacia los que se dirigen los proyectos de desarrollo. Por medio de la tecnología es posible realizar negocios, conseguir clientes, gestionar recursos, contratar personal idóneo, etc., sin embargo también se experimenta efectos negativos porque ya no se programan reuniones, no hay interacción directa entre las personas y es poco probable muchas veces convencer a los clientes de las mejores alternativas que se proponen para un negocio cualquiera.

3.6.4. Tecnológicos

El desarrollo tecnológico se ha destacado en la innovación y la importancia en las actividades económicas en el mundo (Ruiz & Mandado, 1989).

Los cambios tecnológicos han contribuido a mejorar los tiempos de vida útil de máquinas y herramientas , y cada vez aparecen nuevas alternativas por lo que es posible definir cambios sustanciales en las empresas que usan bienes tecnológicos lo que puede conducir a reducir personal de operación y mantenimiento.

"La distribución representa en todos los países una alta proporción de la producción y el empleo. El sector tiene gran dinamismo y evoluciona con rapidez. La tendencia acentúa la concentración y el desarrollo acelerado de nuevas formas de competencia; por ejemplo, a través del comercio electrónico" (OMC, 2016).

Con las nuevas formas de producción y distribución, según la Organización Mundial del Comercio, se está viviendo una etapa tecnológica, con esta evolución se puede realizar la mayor parte de los servicios por medios electrónicos, los servicios que presta el centro son distribuidos por medio de correos electrónicos y de la forma de producción en este caso se realiza el trabajo en situ por la información que es necesaria obtener para elaborar el producto o prestar un servicio.

Por ejemplo, en el art. 2 Objetivos específicos de la LOSPEE, 2015, numeral 2, se indica que unos de los objetivos es proveer a los consumidores o usuarios finales un servicio público de energía eléctrica de alta calidad confiabilidad y seguridad; así como el servicio de alumbrado público general que lo requieran según la regulación específica.

El Centro de Estudios del Medio Ambiente, ha sido contratado en varias ocasiones por clientes del sector eléctrico los mismos que han solicitado el servicio ambiental y éstos a su vez han sido desarrollados y socializados en distintos estamentos de la población.

3.6.5. Ecológicos

Los proyectos de desarrollo promocionados por el Estado o por promotores privados son fundamentales para el avance socioeconómico de la población. Son importantes los grandes proyectos como la construcción de centrales hidroeléctricas, oleoductos y poliductos, instalaciones fabriles, pero también proyectos de mejoramiento de estructura urbana y rural como la construcción de carreteras, caminos vecinales adecuadamente transitables, redes de transmisión eléctrica, telefonía fija y móvil, entre otros proyectos.

Si bien todos los proyectos de infraestructura son importantes, no es menos cierto que éstos durante la construcción y operación pueden provocar impactos negativos sobre el ambiente pero positivos para la población considerando las posibilidad de empleos directos e indirectos. Por lo antes descrito, se puede indicar que estos proyectos deben ser desarrollados considerando herramientas de gestión ambiental que deben ser recomendadas y que son requeridos tanto por cumplimiento de la normativa ambiental del país, y por los organismos de crédito internacionales.

Lo referente al cuidado de la ecología tiene especial atención y el centro está en capacidad de desarrollar proyectos ambientales en los que se involucra a la comunidad, haciendo que las personas de todas las edades de la zona de influencia de cada proyecto, hagan conciencia del cuidado ecológico. El cambio climático es un problema ecológico mundial del que cada vez menos gente duda. Las medidas para frenarlo y adaptarse a los resultados son muy diversas (Fernandez, s/f). Los proyectos ambientales deben tener medidas para evitar el efecto negativo del cambio climático.

3.6.6. Legales

La normativa ambiental ecuatoriana es muy diversa, amplia y exigente. El Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria del Ministerio del Ambiente, regula las actividades públicas y privadas en materia de calidad ambiental y define las condiciones que debe tener cada estudio que se proponga como complemento a los proyectos de ingeniería ((MAE, 2015). El CEMA, como consultora ambiental cumple con lo dispuesto en el artículo 1 y todos los artículos del acuerdo No. 061, reforma del libro VI del texto unificado de legislación ambiental secundaria.

Las empresas públicas tienen toda la facultad de solicitar los servicios ambientales, para sus proyectos, según lo regulado por los organismos de control. En el "Art. 7.- De los servicios a la comunidad de la LOES, Ley Orgánica de Educación Superior, menciona que se realizarán mediante prácticas y pasantías pre profesionales, en los ámbitos urbano y rural, según las propias características de la carrera y las necesidades de la sociedad" (LOES, 2011).

La prestación del servicio y las actividades del centro están regidas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOES y la Ley Orgánica de Educación Superior, lo que es una desventaja para el centro en caso de que el gobierno decida suspender este tipo de servicios en las universidades y escuelas polítécnicas, actualmente esta

ley no afecta al centro. "La globalización de los mercados ha originado una progresiva liberalización de los mismos. No tiene sentido que en los momentos actuales, en los que los mercados están abiertos a cualquier iniciativa o empresa, haya sectores protegidos y regulados por los respectivos gobiernos" (Urcula, 2010).

3.6.7. Análisis PORTER

Gráfico 4. ANÁLISIS FUERZA PORTER



El poder de negociación de los clientes es alto, porque al momento de solicitar los servicios colocan en las especificaciones técnicas requisitos que deben cumplir las consultoras ambientales, esto es que tengan mayor recurso tecnológico para participar, sin embargo no se proponen presupuestos adecuados a la realidad de la experiencia de los integrantes de los equipos profesionales a cargo de los estudios.

La amenaza de los nuevos competidores es alta debido a la baja demanda de trabajos ambientales que existe en la actualidad. En muchos casos, los grandes proyectos de consultoría ambiental son solicitados por los organismos estatales que

dependen de presupuestos definidos y que varían dependiendo de la naturaleza de los proyectos, que se ven afectados por la baja capacidad económica actual.

La amenaza de los servicios sustitutivos es alta, debido a la crisis por la que se encuentra atravesando el país, por lo que las empresas de consultoría deben recurrir a nuevos proyectos de servicios como la capacitación y educación continua.

El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que las consultoras privadas y/o los consultores individuales tienen libertad de decisiones para ofertar los servicios, y los obstáculos que se presentan al concursar en el portal de compras públicas. Además, la rivalidad entre los competidores es alta, porque es difícil competir en el mercado de los servicios que presta el CEMA, ya que por la gran cantidad de consultoras y/o profesionales calificados en el Ministerio del Ambiente como consultores individuales, se ofrecen precios muy bajos.

3.6.8. Diseño del proceso de la investigación

Origen de donde se obtuvo la información principal: Fuente Secundarias y Primarias

Fuentes primarias : Entrevistas

- **Fuentes secundarias**
 1. Centro de Estudios del Medio Ambiente
 2. Banco Central del Ecuador, BCE
 3. Instituto Nacional de Estadística del Ecuador, INEC
 4. Base de datos de la Superintendencia de Compañías
 5. WEB
 6. Artículos de revistas
 7. Artículos de periódicos
 8. Libros

3.6.9. Plan de Muestreo

El plan de muestreo utilizado en el presente trabajo se detalla a continuación:

Categoría: Clientes actuales

1) Definir la población Meta

Elemento: Jefes departamentales de las Empresas

Extensión: Empresas en las ciudades de Guayaquil, Quito y Machala - Ecuador

Tiempo: 1 de abril al 23 de mayo

2) Establecer el Marco Muestral

Base de datos Centro de Estudios del Medio Ambiente de la ESPOL (Clientes actuales).

3) Definir el Tamaño Muestra clientes actuales

Población Finita: 26 individuos.

Dado el caso de una población finita menor a 100 individuos, se estableció una muestra aleatoria no probabilística (Castro 2003).

Categoría: Clientes potenciales

1) Definir la población Meta

Elemento: Jefes departamentales de las Empresas

Extensión: Empresas en las ciudades de Guayaquil - Ecuador que sostuvieron una conversación con la administración del CEMA manifestado como un interés explícito para la contratación de los servicios. Esta población está compuesta por 12 clientes.

Tiempo: 1 de abril al 23 de mayo.

2) Establecer el Marco Muestral

Dado el caso de una población finita menor a 100 individuos, se estableció una muestra aleatoria no probabilística (Castro 2003).

3.6.10. Procedimientos aplicados

Los procedimientos aplicados que se usaron fueron encuestas y entrevistas a clientes actuales y a los potenciales del Centro de Estudios del Medio Ambiente.

a. Procedimiento y análisis de la Información

1. Análisis de preguntas claves para obtención de la información
2. Elaboración de encuestas.
3. Selección de la muestra representativa de acuerdo a la población objetivo.
4. Envío de encuestas a los clientes seleccionados/ Planificación de entrevistas.
5. Tabulación de los datos procedentes de encuestas y entrevistas.
6. Presentación de los resultados e interpretación y análisis de los mismos.

b. Universo y muestra escogidas

Para la categoría *Clients Actuales*, el universo muestral corresponde a los clientes que han solicitado servicios al CEMA en el periodo 2010-2015, cifra que suma 26 empresas. Utilizando herramientas de estadística descriptiva, se han seleccionado 19 empresas como muestra representativa de esta población, tomando en consideración un nivel de confianza del 90%, con una tolerancia del 10% de probabilidad de error.

Dentro de la categoría *Clients Potenciales (Nuevos)*, la población objetivo corresponde a 12 empresas. Al ser ésta una población pequeña y finita, se considera encuestar toda la población con el objetivo de minimizar el error muestral y tener información altamente confiable.

c. Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio

Las estrategias competitivas son una variable **independiente**, y representan las gestiones que se deben desarrollar para conseguir mejores resultados en la

empresa. (E., 2010). La captación de nuevos clientes es la variable **dependiente** que está estrechamente relacionada con la necesidad del cliente del servicio ofrecido por la empresa de nuestro caso de estudio.

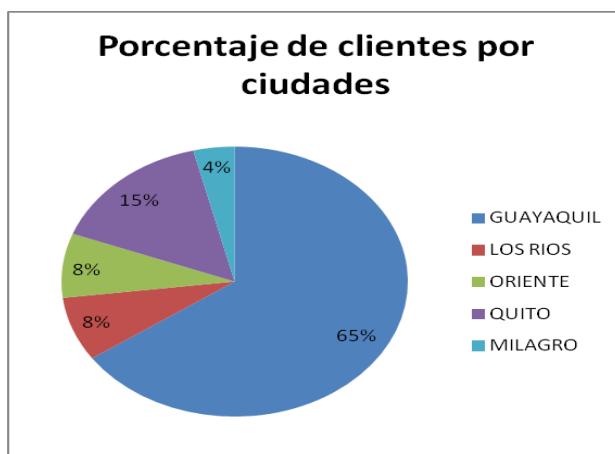
d. Indicadores para medir la satisfacción del cliente y el éxito de las ofertas de los servicios

Se ha establecido como indicador del grado de aceptación del servicio por parte del cliente, al índice de satisfacción del cliente (ISC). Este indicador tendrá una evaluación periódica semestral y medirá cuantitativamente la eficacia de las estrategias en este estudio propuestas. Para medir el éxito de la presentación de ofertas de servicios se utiliza como indicador, el porcentaje de ofertas aceptadas vs ofertas presentadas (PAP), el mismo que se obtiene de la matriz de ofertas presentadas versus ofertas rechazadas.

4. RESULTADOS

Para realizar la medición de la calidad del servicio que ofrece el Centro de Estudios del Medio Ambiente y saber las debilidades se realizaron encuestas y entrevistas a 19 clientes categorizados como Clientes Actuales, de los cuales el 77% corresponden a la región Costa del país y el 65% radica en Guayaquil.

Gráfico 5. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN LA CIUDAD DE PROCEDENCIA



4.1. Resultados sobre Satisfacción de clientes actuales

De las 19 empresas encuestadas que corresponden a la población muestral de el 45% ha realizado actuales clientes del Centro, estudios ambientales de tipo exploratorio o inicial (estudios de impacto ambiental, diagnóstico y levantamiento topográficos) y el 55% realiza trabajos periódicos con la consultora. (auditorías y monitoreo ambiental). Ver Gráfico 6, Anexo D.

Sobre el tipo de atención profesional y oportuna brindada por el Centro, la mayoría de los encuestados (63%) cataloga este servicio como excelente y el resto, como muy buena. Esta variable se encuentra relacionada con la entrega de los trabajos en el tiempo establecido por contratos. Ver Gráfico 7, Anexo D.

Toda la población muestral recomendaría el servicio que presta el CEMA y de los motivos expuestos el más sobresaliente es la calidad de profesionales que conforman el equipo consultor, con alto nivel académico y expertos en el área ambiental y la calidad del producto final presentado, que constituye el 79% de la muestra. Ver Gráfico 8, Anexo D.

4.2. Encuestas a clientes potenciales

La empresa cuenta con 12 clientes potenciales, con los cuales el Centro ha tenido un acercamiento previo durante el primer semestre del 2016 y ellos a su vez, han expresado su interés en la contratación de los servicios de la consultora. Siendo un número pequeño y finito, el proceso de encuesta se realizó a toda la población, de la misma se deduce la siguiente información.

El 38% de los potenciales clientes señalaron estar interesados en el servicio de elaboración de estudios de impacto ambiental y 34% de los encuestados, en la realización de monitoreo ambientales. Ver Gráfico 9, Anexo D.

Al ser, las auditorías y los monitoreos ambientales servicios de carácter periódico, se puede inferir que el 48% de los clientes potenciales solicitará el servicio de manera recurrente. El resto de los clientes encuestados (52%) requerirán servicios de tipo inicial, que se realizan una sola vez con la consultora. (La legislación ambiental en el Art.300 Acuerdo Ministerial 061, estipula que una vez aprobado el estudio de impacto ambiental con una consultora, las auditorías anuales de seguimiento deben ser realizadas por una consultora ambiental diferente). Ver Gráfico9, Anexo D.

El 92% de los clientes potenciales consideran que el CEMA brinda un servicio excelente y sólo el 8%, considera la prestación de sus servicios como muy buena. Ver Gráfico 10, Anexo D.

Entre las expectativas que mantienen los potenciales clientes sobre la propuesta del CEMA, es destacable la confiabilidad y certeza en los resultados obtenidos, así como la calidad del trabajo brindado de acuerdo a las necesidades de la empresa contratante. El 16% de los clientes encuestados también consideran entre los puntos importantes para la contratación del servicio, el buen servicio, el reconocimiento de la consultora y sólo el 8%, indica que no existe un factor determinante para escoger al CEMA. Ver Gráfico 11, Anexo D.

El 25% de los clientes potenciales tienen dificultades de tipo regulatorio ambiental, mientras que el 8% desconoce la normativa ambiental vigente y la mitad de la población encuestada presenta necesidades de seguimiento a sus actividades ambientales (monitoreos y manejo de desechos). Esto sugiere que entre los actuales servicios que oferta el Centro, aún no se ha cubierto la capacitación en temas ambientales regulatorios. Ver Gráfico 12, Anexo D.

4.3. Propuesta

Este trabajo pretende entre otros aspectos, elaborar un modelo de promoción de los servicios del centro para captar nuevos clientes, a través de estrategias de mercadeo y ventas, uso de herramientas informáticas actuales como información y consultas a través de la página web del centro, creación de base de datos de potenciales y fieles clientes, categorización de las necesidades y propuestas para satisfacerlas, difusión de los servicios a través de trípticos y participación en seminarios y conferencias con temática ambiental. A fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, se incluirán propuestas para mejorar la atención a los interesados, aumentando la eficiencia y el carácter técnico presentado. Otro objetivo

establecido dentro de este estudio es desarrollar procedimientos generales y específicos que permitan la generación de proyectos a los clientes identificados.

4.3.1. Descripción de la propuesta

En la actualidad numerosos centros de estudios e investigación han visto reducida significativamente la actividad debido a factores internos y externos que merecen un profundo análisis a fin de orientar las actividades a altos niveles de competencia y calidad. Es entonces imprescindible hacer una recopilación de las bases de datos que contengan al menos la siguiente información: nombre de los proyectos ejecutados, fecha de inicio, plazos de ejecución, recursos económicos y materiales involucrados, montos referenciales y productos logrados, a fin de realizar una propuesta de gestión y de mejoramiento del desempeño.

Sin duda el marco legal vigente en el Ecuador, muchas veces limita a las entidades que prestan servicios a entidades públicas, por lo que las nuevas regulaciones en el ámbito de la contratación pública deberán ser estudiadas, a fin de que los procedimientos propuestos cumplan cabalmente los requisitos descritos en las leyes y reglamentos vigentes.

Esta información servirá para proyectar lineamientos de presentación de propuestas, nóminas del personal que participará en cada proyecto, presupuesto, metodología según el caso, e indicadores de gestión para medir la cantidad de propuestas presentadas y propuestas aprobadas, o cuantificación de actas de entrega recepción versus contratos firmados u órdenes de trabajo aprobadas.

**Tabla 5. BALANCE SCOREDCARD (BSC) / CUADRO DE MANEJO INTEGRAL
DEL CENTRO DE ESTUDIOS DEL MEDIO AMBIENTE**

Perspectiva	Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción	
Financiera	Los ingresos del CEMA disminuyeron en 35% en el último año	<ul style="list-style-type: none"> * Incrementar los ingresos en al menos el 30% con respecto al año 2015 * Incorporar y retener a los clientes de alto valor (empresas públicas) * Aumentar los ingresos por cliente nuevo conseguido * Reducir los costos por cada trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ingresos mayores en un 30% vs. año 2015. * Composición de ingresos por áreas de trabajo existente y nuevas áreas de trabajo propuestas. * Ingresos por cliente. * Costos por cliente son menores en 20% con respecto a similares de años anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Más de \$200000 * 50%(estudios ambientales), 50%(nuevas áreas) 	<ul style="list-style-type: none"> * Definición de precios con relación a precios referenciales de proyectos estatales, políticas de pago, nuevos clientes, etc. 	
Clients	Satisfacción del servicio por parte de los clientes en la actualidad	<ul style="list-style-type: none"> * Percibir excelencia en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del cliente (Encuesta) * Menos de 3 quejas del cliente por año. 	> 90% de satisfacción del cliente	Mantener la satisfacción del cliente, con la entrega oportuna de informes y productos de los servicios contratados.	
Perspectiva Interna	Proceso de Administración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> * Disminución de las ventas de proyectos estatales * Ventas reducidas en sector privado * Carencia de procesos definidos de ventas, como poco marketing, desactualización de la página web, poca difusión de actividades del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> * Sistematizar la gestión de ventas (procedimientos de entrega de ofertas) 	<ul style="list-style-type: none"> * Resultados de la gestión de seguimiento a la aprobación de los proyectos presentados. 	<ul style="list-style-type: none"> * 90% 	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de los procesos de presentación de ofertas y seguimiento a su aprobación por parte del cliente.

Perspectiva		Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción
	Proceso de Innovación del producto	La empresa cuenta con suficiente personal técnico especializado pero no participa en propuestas para nuevas áreas de expansión del centro como investigación, educación continua, asesoramiento en manejo de desechos.	* Desarrollar nuevos proyectos y áreas de trabajo.	* Ingresos por proyectos nuevos (50 %)	* 50%	* Fomentar nuevas áreas de trabajo del Centro como capacitación en ingeniería y medio ambiente, seguridad, sistemas de gestión de la calidad y promover la presentación de proyecto de investigación científico - tecnológica
	Proceso de Administración de Operaciones	* Hay pocas quejas de clientes sobre la atención del centro * Mucho tiempo en dar una respuesta a los clientes * Procesos difíciles para emisión de facturas por ser una empresa pública sujeta a las condiciones del SERCOP.	* Minimizar los problemas. * Enviar en no más de 40 horas las propuestas a los clientes. * Disminuir los errores en la emisión de facturas.	*máximo 3 quejas del cliente por la atención de empleados o tasa de error en el servicio por año. *Tiempo de respuesta a solicitudes (máximo 48 horas). * 0 errores emitidos de facturas.	*3 quejas * <48 horas. *0%	* Programa de mejoramiento continuo.
	Procesos legales y sociales.	* No existe mucha relación con el sector público en la actualidad.	* Incrementar las relaciones con organismos estatales como PETROECUADOR, CNEL, CELEC y otros	* 30 instituciones estatales visitadas o contactadas por año. 100 instituciones privadas por año.	* 30 instituciones estatales y 100 privadas por año.	* Desarrollar un proceso adecuado para mantener comunicación con los clientes
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano (Habilidades, capacitación y conocimiento)	* Alto nivel de capacitación de los técnicos del centro.	* Asegurar un equipo humano competente. *Incrementar el nivel de actualización técnica de los profesionales adscritos al CEMA.	* 90 % Evaluación de desempeño * 20 horas mínimas de capacitación por profesional adscrito al centro.	* Estándares de la empresa. * 20 horas de capacitación de cada técnico por año.	* Plan de capacitación anual a ser aprobado por el Rector, como representante legal de la ESPOL.

Perspectiva	Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción
Capital de información (Sistemas, base de datos, redes)	* Alto nivel de desinformación del personal del servicio al cliente. * Desactualización de sistemas de información (página web, trípticos, bajo nivel de networking)	* Facilitar el intercambio de información y conocimiento para reproducir las mejores prácticas. * Actualizar el sistema de información de la empresa.	* Desempeño del personal del servicio al cliente máximo 3 quejas por falta de información de los empleados por año) Sistemas actualizados.	* 100%	* Desarrollar nuevos métodos para un intercambio de información eficiente entre los empleados (Google drive) * Reuniones semanales con los empleados * Desarrollar un programa de actualización.
Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	* El equipo humano está comprometido con la empresa pero no tiene incentivos reales.	* Desarrollar un ambiente organizacional que invite a la innovación y al mejor desempeño	* Implementación de al menos 3 ideas innovadoras por parte de los colaboradores. * Encuestas a los empleados.	* 3 ideas innovadoras por año.	* Motivar a los colaboradores a innovar y a trabajar mejor (Designar al Mejor empleado del año para que sea premiado en sesión solemne de la ESPOL)
	* Falta de liderazgo para el cumplimiento de ciertas actividades.	* Cambiar el estilo de liderazgo de ciertos técnicos de la empresa que se manifiestan ocupados por el dictado de clases.	* Encuesta a los técnicos sobre la satisfacción del estilo de liderazgo de los directivos del centro.	* 100%	* Capacitaciones sobre ambiente organizacional y trabajo en equipo.
	* Las metas del personal no están alineadas a las del Centro.	* Alinear la organización para el logro de sus objetivos.	* Encuesta sobre la conciencia estratégica.	* 90%	* Capacitaciones al personal asociado al centro.
	* Resultados con baja eficiencia en la gestión de proyectos y en el trabajo de equipo de proyectos organizacionales.	* Desarrollar nuevos proyectos rentables en equipos de trabajo.	* Resultados del proyecto.	* Incrementar la participación del mercado en un 20%	* Capacitaciones al personal asociado al centro en manejo de proyectos institucionales.

5. CONCLUSIONES

La organización no ha destinado suficientes recursos para la captación de nuevos trabajos en el área de competencia del Centro, y que no ha aplicado métodos estratégicos que permitan el acercamiento con empresas públicas y privadas.

La principal fortaleza del centro es la alta capacidad formativa que tienen los consultores asociados con el centro, la mayoría de ellos con títulos universitarios de cuarto nivel, de doctorado y maestrías en ciencias e ingeniería.

Una amenaza para el centro constituye la alta oferta de servicios de las ramas en la cuales el Centro está especializado y que ha contribuido a producir una baja en los costos de los servicios que se ofertan, reduciendo de alguna forma las posibilidades para el centro de lograr ganar convenios y contratos con las empresas estatales y privadas que requieren servicios ambientales o de ingeniería.

Dentro del marco legal ambiental vigente, se debe destacar el Acuerdo Ministerial 061 de mayo de 2015, en el que se ha establecido los nuevos tipos de documentos ambientales que requieren las diferentes empresas de acuerdo al tipo de actividad con el objeto de favorecer la autogestión de los propios proponentes. Por lo tanto esta normativa ha disminuido la cantidad de estudios ambientales que deben ser elaborados por empresas consultoras externas.

Proponer nuevas áreas de trabajo, diferentes a las antes desarrolladas por el centro de servicios escogido como caso de estudio, y desarrollar nuevas estrategias de mercadeo como: Diseño de una página web interactiva, asignación de un técnico encargado para la revisión diaria del portal de compras públicas, contratación de un experto en marketing, capacitación en relaciones públicas y atención al cliente a los técnicos principales y personal de planta.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda abrir nuevas líneas de servicio del centro en manejo de desechos sólidos municipales e industriales peligrosos y no peligrosos.

Proponer servicios de capacitación teórica y práctica en el manejo de la gestión ambiental en empresas estatales y privadas ofertando cursos específicos para capacitación independiente y bajo el sistema “IN HOUSE”.

Realizar una revisión de los procesos administrativos del centro y una evaluación de los recursos existentes, para establecer como captar a los potenciales clientes de instituciones públicas y organizaciones que se encuentren interesadas en desarrollar nuevos proyectos especialmente de infraestructura, como son los ministerios de salud, educación, ambiente, industrias, empresas de telefonía y de petróleos, así como entidades privadas que requieran la regularización ambiental ante la autoridad ambiental competente.

Evaluar la calidad de los proyectos realizados y la percepción y categoría en la que se encuentra el centro de estudios escogido y considerando las encuestas a funcionarios públicos de reconocidas entidades estatales, las entrevistas y cuestionarios a jefes de planta y/o gerentes de empresas productivas del sector privado, analizar la capacidad del centro de prestar servicios inmediatos.

Desarrollar una estrategia de mercadeo mediante la relación directa de los profesionales del centro, con los potenciales clientes a través de eficientes estrategias de “NETWORKING”, lo que ha demostrado ser altamente positiva para la gestión de clientes en muchísimas organizaciones en el mundo entero y en el presente, tiene aplicación directa en muchas áreas de la prestación de servicios.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, V. (11 de 05 de 2015). *Inflación en 2015 ha sido mayor que en los últimos 5 años.* Obtenido de <http://www.ecuadorenvivo.com/economia/85-sp-651/30750-inflacion-en-2015-ha-sido-mayor-que-en-los-ultimos-5-anos.html#>.
- Albrecht, K. (1991). *La Revolución del Servicio.* Bogotá: Legis.
- Brady, M., & Cronin, J. J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 34-49.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 8-32.
- Carman, J. (1990). Consumer Perceptions Of Service Quality: An Assessment Of The SERVQUAL dimensions. *Journal of Relaiting*, 33.
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Caracas 2da Edición: Uyapal.
- CEMA-ESPOL. (Mayo de 1990). *Estrutura del Centro de Estudios del Medio Ambiente.* Guayaquil.
- Chumpitaz, R., & Swaen, V. (2002). Service quality and brand loyalty relationships: Investigation the mediating effect of customer satisfaction. *XXXI Conference European Marketing Academy.* Portugal.
- Cisco. (2011). <http://www.puromarketing.com/12/7238/internet-cambiado-nuestras-vidas-forma-comunicarnos-cambiado-para-siempre.html>.
- Dávila, Z. S. (2001). *Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos.* Quito: Efecto Gráfico.
- De Long, D. (1997). Building the Knowledge-Based Organization. *CENTER FOR BUSINESS INNOVATION*, 1-26.
- Druker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz.* Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- ESPOL-CEMA. (1990). *Estructura del Centro de Estudios del Medio Ambiente.* Guayaquil.
- Fernández, A. (2001). El balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos -IESE*, 31-42.

- Garza, E., J. L., A., & Badii., M. H. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 1-64.
- Geoambiental, F. p. (2013). <http://www.saludgeoambiental.org/toxicos-ambientales?gclid=CKzutJOk18wCFdhahgodU9cFPA>.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 36 - 44.
- Imai. (1998). *Cómo implementa el Kaizen en el sitio de trabajo*. Mc Graw Hill.
- INEC. (Marzo de 2015). http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Reporte_pobreza_desigualdad_marzo15.pdf
- LOSPEE. (Marzo de 2015). <http://www.regulacionelectrica.gob.ec/>
- Machuca, M., & Martínez Costa, C. (2008). El impacto del factor estratégico en los proyectos de gestión del conocimiento del sector de la consultoría. *Intangible Capital*, 281-298.
- Martínez, A. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *INNOVACIÓN*, 43.
- Ministerio del Ambiente del Ecuador, M. (2003). Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente, TULSMA. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Ministerio de Finanzas. (Noviembre de 2014). <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Justificativo-de-Ingresos-y-Gastos-Proforma-2015-PDF.pdf>.
- Monge, E. C. (2010). *revistas economicas/article*, 249-270.
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 460-469.
- Parasuraman, A., & al., e. (1984 - 1988). Servqual. *Journal of retailing*, 12-40.
- Peter Fensham, D.John Hunwick y Williard J.Jacobson. (s/f).
- Rodríguez&Lorenzo. (2008). Cuidado y protección del medio ambiente por un futuro sostenible con integración solidaria y humanista. *Año 50 de la Revolución*, 1.

- Ronco, E. & Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Ruiz, A. (20 de Junio de 2012).
<https://cuestionessociales.wordpress.com/2012/06/20/el-reciclaje-como-solucion-al-problema-ambiental-y-oportunidad-de-negocio/>.
- Rust, R. T., & Oliver, R. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*, 1-19.
- Tamayo, M. (. (27 de agosto de 2013). <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/definicion-del-marco-teorico.html>.
- Teas, K. (1994). Expectations as a comparison standard in measuring service quality: An Assessment of a Reassessment. *The journal of marketing*, 132-139.

ANEXO A
LISTA DE CLIENTES ACTUALES

Nro.	EMPRESAS	CIUDAD
1	PETROEAMAZONAS	ORIENTE
2	EP PETROECUADOR	GUAYAQUIL
3	M.I MUNICIPIO DE GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
4	CNEL UNIDAD DE NEGOCIOS EMPRESA ELECTRICA DE GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
5	CNEL UNIDAD DE NEGOCIOS EMPRESA ELECTRICA DE GUAYAQUIL	QUITO
6	CNEL UNIDAD DE NEGOCIOS EMPRESA ELECTRICA DE GUAYAQUIL	MILAGROS
7	CNEL LOS RIOS	LOS RIOS
8	CELEC UNIDAD DE NEGOCIOS ELECTROGUAYAS	GUAYAQUIL
9	EMPECEC	GUAYAQUIL
10	DEPROIN SA	GUAYAQUIL
11	PETROECUADOR	QUITO
12	TECNOAMBIENTE S.A.	GUAYAQUIL
13	FERTISA	GUAYAQUIL
14	LUTEXSA	
15	QUIMIPAC	GUAYAQUIL
16	EMPACADORA CALVI	GUAYAQUIL
17	MINISTERIO DEL AMBIENTE	QUITO
18	AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
19	SUPAN S.A.	GUAYAQUIL
20	LATIENVASES S.A.	GUAYAQUIL
21	PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES, PSI C.LTDA.	GUAYAQUIL
22	FADESA	GUAYAQUIL
23	ARCONEL	QUITO
24	MINISTERIO DEL AMBIENTE -GQUIL	GUAYAQUIL
25	CARTONERA ANDINA	GUAYAQUIL
26	CAFÉ ELABORADOS EL CAFÉ	GUAYAQUIL

LISTA DE CLIENTES POTENCIALES

Nro.	EMPRESAS	CIUDAD
1	HOLCIM	GUAYAQUIL
2	SERVICIO AUTOMOTRIZ K-CENTER	GUAYAQUIL
3	LUTEXSA INDUSTRIAL CÍA.LTDA.	GUAYAQUIL
4	CONTOMUR S.A.	GUAYAQUIL
5	MINISTERIO DEL AMBIENTE	GUAYAQUIL
6	QUIMIPAC	GUAYAQUIL
7	ESPOL-TECH E.P.	GUAYAQUIL
8	HOSPITAL DE GUAYAQUIL DR. ABEL GILBERT PONTÓN	GUAYAQUIL
9	PAPELERA NACIONAL	GUAYAQUIL
10	AGRIPAC S.A.	GUAYAQUIL
11	COMERCIAL ALFA	GUAYAQUIL
12	JORDISA S.A.	GUAYAQUIL

ANEXO B
FORMATO DE ENCUESTAS

ENCUESTA CLIENTES ACTUALES

1.- Nombre de la empresa: Ciudad:

1. Qué servicios presta el CEMA a su empresa?

- Auditorías Ambientales Estudios de Impacto Ambiental Diagnósticos Ambientales
 Monitoreos Ambientales Levantamiento cartográfico (SIG) Otros (indicar)
-

2. Recibe atención profesional y oportuna cuando requiere alguna aclaración sobre los servicios contratados?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala
-

3. Los trabajos contratados son entregados en el tiempo pactado?

- Siempre La mayor parte del tiempo Algunas veces Nunca
-

4. Indicar el tipo de atención que brinda **el CEMA** y por qué?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala
-

6. Recomendaría al **CEMA**, como proveedor de servicios ambientales, por qué?

.....

7. Desea incluir algún comentario adicional

.....

Firma: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES

1. Nombre de la empresa:

Ciudad:

.....
2. Qué servicios le gustaría que le preste el **CEMA** a su empresa y porque?

- Auditorías Ambientales Estudios de Impacto Ambiental Diagnósticos Ambientales
 Monitoreos Ambientales Levantamiento cartográfico (SIG) Otros (indicar)
-

3. Que referencias tiene usted del **CEMA**?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala
-

4. Cuáles son las expectativas del CEMA?

.....

5. Que dificultades está usted enfrentado en el cuál le podamos ayudar?

.....

6. Cuáles serian los factores que harían que usted contrate el servicio o renueve el contrato?

.....

7. Desea incluir algún comentario adicional

.....

Firma: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

ANEXO C
ENCUESTAS REALIZADAS

ENCUESTA

1.- Nombre de la empresa:

Ciudad:

EP PETROECUADOR

QUITO

2. Qué servicios presta el CEMA a su empresa?

- Auditorías Ambientales Estudios de Impacto Ambiental Diagnósticos Ambientales
 Monitoreos Ambientales Levantamiento cartográfico (SIG) Otros (indicar)

3. Recibe atención profesional y oportuna cuando requiere alguna aclaración sobre los servicios contratados?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala

4. Los trabajos contratados son entregados en el tiempo pactado?

- Siempre La mayor parte del tiempo Algunas veces Nunca

5. Indicar el tipo de atención que brinda el CEMA y por qué?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala

CUMPLE CON LO ESTABLECIDO EN EL CONTRATO.

6. Recomendaría al CEMA, como proveedor de servicios ambientales, por qué?

CALIDAD + COSTOS COMPETITIVOS

7. Desea incluir algún comentario adicional

Firma:

D. Encay

Cargo: ESPECIALISTA AMBIENTAL

Fecha: 18 - MAYO - 2016

ENCUESTA

1.- Nombre de la empresa:
AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL

Ciudad: GUAYAQUIL

2. Qué servicios presta el CEMA a su empresa?

- Auditorías Ambientales Estudios de Impacto Ambiental Diagnósticos Ambientales
 Monitoreos Ambientales Levantamiento cartográfico (SIG) Otros (indicar)

3. Recibe atención profesional y oportuna cuando requiere alguna aclaración sobre los servicios contratados?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala

4. Los trabajos contratados son entregados en el tiempo pactado?

- Siempre La mayor parte del tiempo Algunas veces Nunca

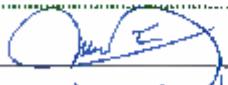
5. Indicar el tipo de atención que brinda el CEMA y por qué?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala

6. Recomendación al CEMA, como proveedor de servicios ambientales, por qué?

Tiempo de respuesta inmediata a los requerimientos solicitados

7. Desea incluir algún comentario adicional

Firma: 

Cargo: Diseñador Gestión Técnica

Fecha: Guayaquil, 20 mayo/2016

ENCUESTA	
1.- Nombre de la empresa: Compañía de Elaborados de Café ELCAFE Ciudad: Guayaquil	
<p>2. Qué servicios presta el CEMA a su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Auditorias Ambientales <input type="checkbox"/> Estudios de Impacto Ambiental <input type="checkbox"/> Diagnósticos Ambientales <input checked="" type="checkbox"/> Monitoreos Ambientales <input type="checkbox"/> Levantamiento cartográfico (SIG) <input type="checkbox"/> Otros (indicar)</p>	
<p>3. Recibe atención profesional y oportuna cuando requiere alguna aclaración sobre los servicios contratados?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala</p>	
<p>4. Los trabajos contratados son entregados en el tiempo pactado?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> La mayor parte del tiempo <input type="checkbox"/> Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p>	
<p>5. Indicar el tipo de atención que brinda el CEMA y por qué?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input checked="" type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala</p> <p>Requiere mejorar tiempo de respuesta</p>	
<p>6. Recomendaría al CEMA, como proveedor de servicios ambientales, por qué?</p> <p>Si, por sus análisis y reportes confiables.</p>	
<p>7. Desea incluir algún comentario adicional</p> <p>Optimizar tiempos de respuesta relativos a los monitoreos.</p>	
<p>Firma: Mónica Moreno</p>	
<p>Cargo: Aseguramiento de Calidad y Ambiente</p>	
<p>Fecha: 16 mayo 2016</p>	

ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES

ENCUESTA

1.- Nombre de la empresa: Lutexsa Ind. Con. Chilca Ciudad: Yucayagui

2. Qué servicios le gustaría que le preste el CEMA a su empresa y porque?

- Auditorías Ambientales Estudios de Impacto Ambiental Diagnósticos Ambientales
 Monitoreos Ambientales Levantamiento cartográfico (SIG) Otros (indicar)

3. Que referencias tiene usted del CEMA?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala

4. Cuales son las expectativas del CEMA?

Otener un buen servicio

5. Que dificultades está usted enfrentado en el cuál le podamos ayudar?

El desarrollo de buenos estudios a un adecuado precio

6. Cuáles serian los factores que harían que usted contrate el servicio o renueve el contrato?

La calidad del servicio y sus costos

7. Desea incluir algún comentario adicional

Darle una respuesta

Firma: Darío Ruiz G.

Cargo: Supervisor SIG

Fecha: 18 / Mayo / 2016

ENCUESTA

1.- Nombre de la empresa: HOLEIR

Ciudad: GUAYAQUIL

2. Qué servicios le gustaría que le preste el CEMA a su empresa y porque?

- Auditorias Ambientales Estudios de Impacto Ambiental Diagnósticos Ambientales
 Monitoreos Ambientales Levantamiento cartográfico (SIG) Otras (indicar)

3. Que referencias tiene usted del CEMA?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala

4. Cuales son las expectativas del CEMA?

Calidad en los resultados de evaluación.

5. Que dificultades está usted enfrentado en el cuál le podamos ayudar?

Monitoreo de Polvo (partículas), Aire, de Trabajo.

6. Cuáles serían los factores que harían que usted contrate el servicio o renueve el contrato?

Costo, servicio y tipo, tecnologías para evaluación.

7. Desea incluir algún comentario adicional

Flirma:

Cargo: Jefe Producción

Fecha: 16/05/2016

ENCUESTA

1.- Nombre de la empresa: Comercial Alfa Ciudad: Guayaquil

2. Que servicios le gustaría que le preste el CEMA a su empresa y porque?

- Auditorías Ambientales Estudios de Impacto Ambiental Diagnósticos Ambientales
 Monitoreos Ambientales Levantamiento cartográfico (SIG) Otros (Indicar)

Por la experiencia

3. Que referencias tiene usted del CEMA?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala

4. Cuáles son las expectativas del CEMA?

Un trabajo con profesionalismo

5. Que dificultades está usted enfrentando en el cuál le podemos ayudar?

Problemas de Aire, Ambiente y ruido

6. Cuáles serían los factores que harían que usted contrate el servicio o renueve el contrato?

Por la estar con profesionales conocedor del tema

7. Desea incluir algún comentario adicional

Firma: Ing. Alejandro Idrovo

Cargo: Gerente General

Fecha: 16/05/2016

ANEXO D

Gráfico 6. TIPOS DE ESTUDIOS CONTRATADOS EN EL PERÍODO 2010-2015

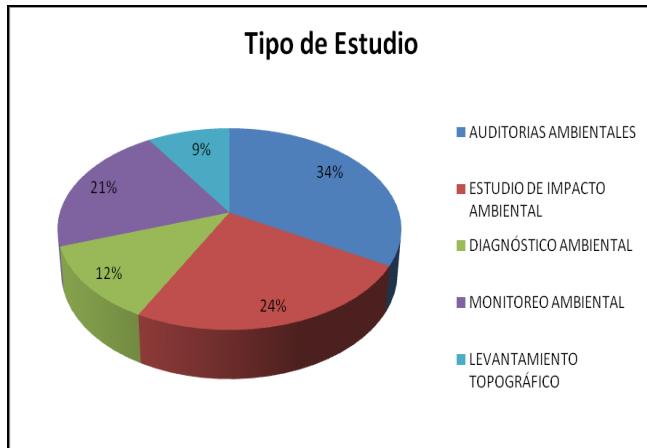


Gráfico 7. TIPO DE ATENCIÓN PROFESIONAL BRINDADA Y TIEMPO DE ENTREGA DE TRABAJOS

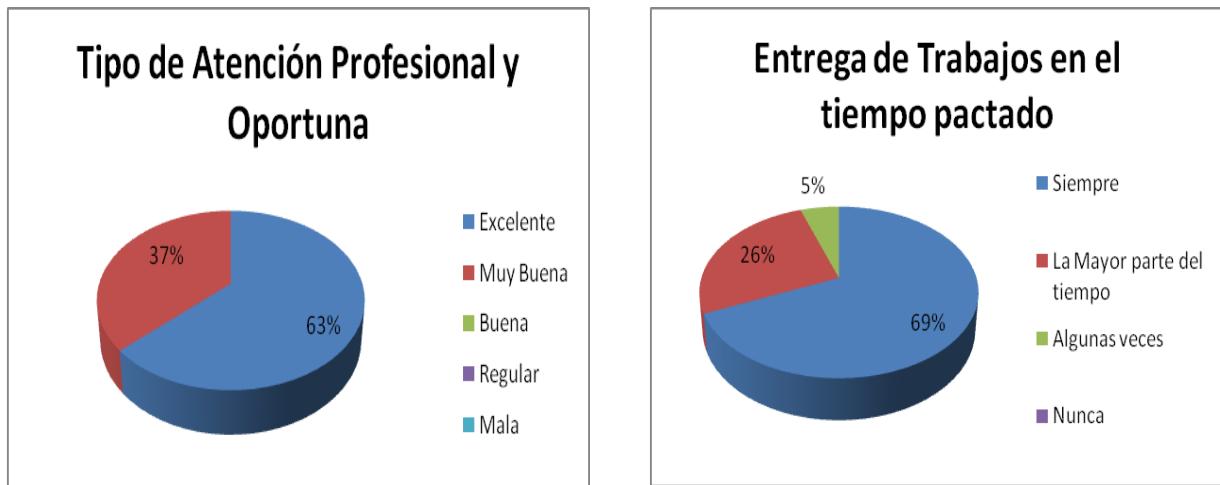


Gráfico 8. CLIENTES QUE RECOMENDARÍAN EL CEMA

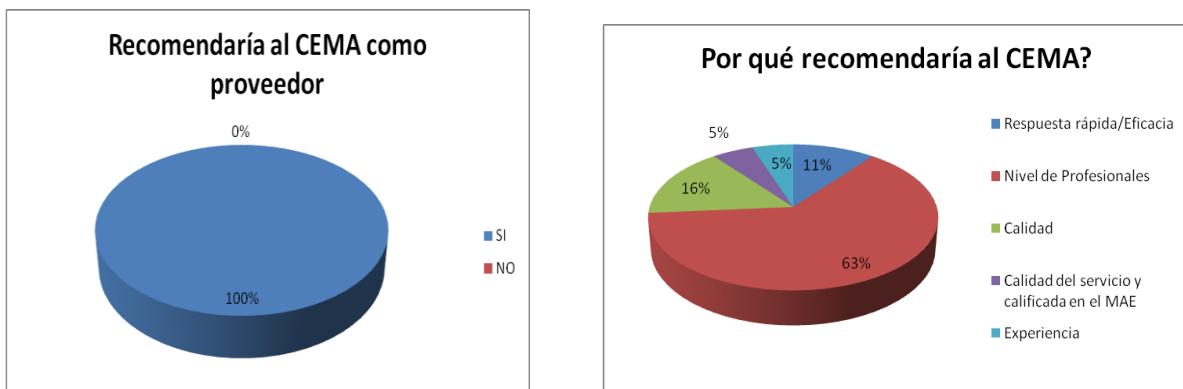


Gráfico 9. TIPO DE SERVICIO DE INTERÉS DE LOS CLIENTES POTENCIALES

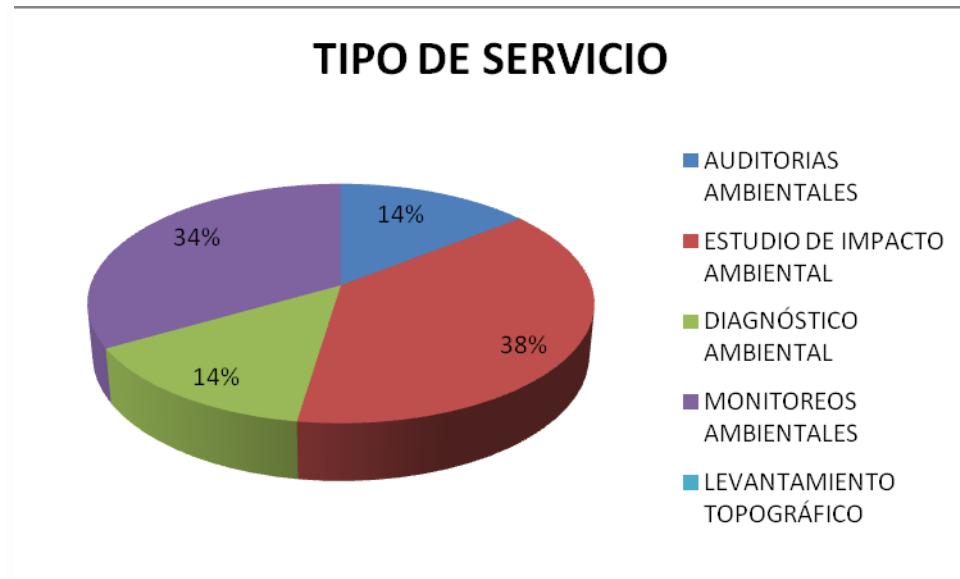


Gráfico 10. REFERENCIAS DEL CENTRO A LOS CLIENTES POTENCIALES



Gráfico 11. FACTORES CONSIDERADOS POR LOS CLIENTES POTENCIALES PARA CONTRATAR EL SERVICIO

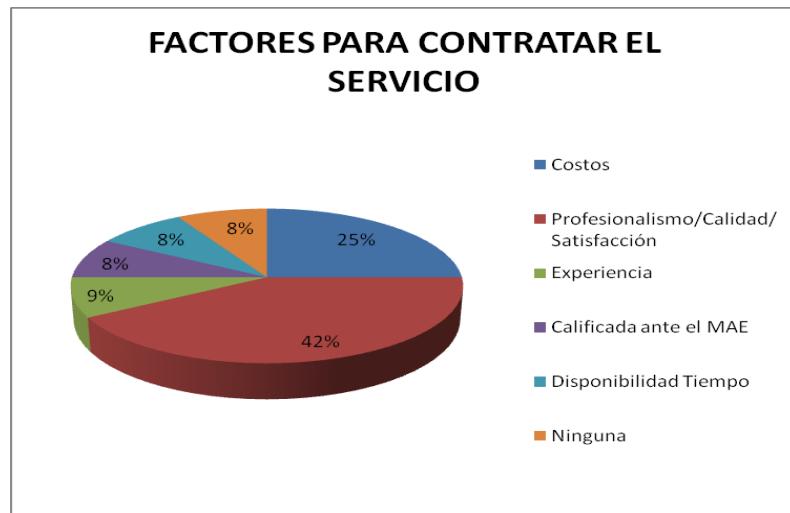
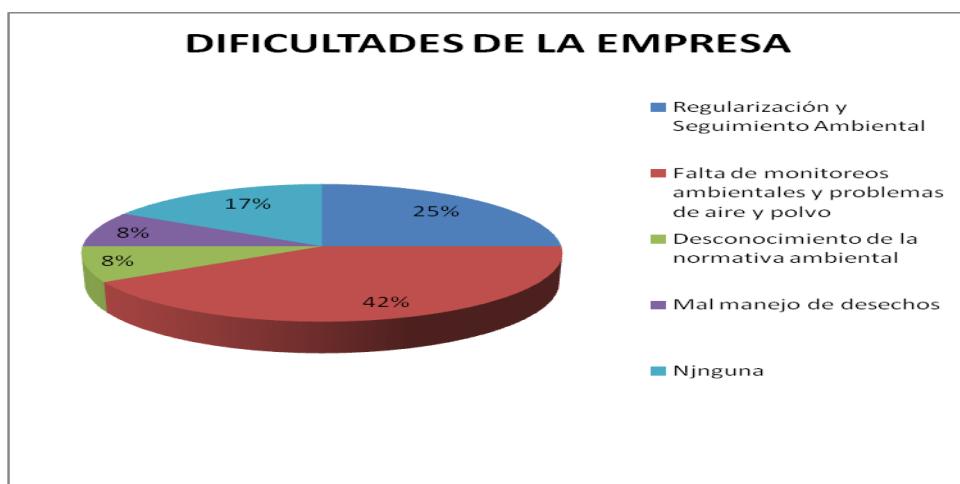


Gráfico 12. DIFICULTADES QUE ATRAVIESAN LOS CLIENTES POTENCIALES



ANEXO E

MATRIZ DE SEGUIMIENTOS DE OFERTAS PRESENTADAS VS. RECHAZADAS

Primer Semestre 2015 (Diciembre /2015)

OFERTAS PRESENTADAS		CODIGO	FECHA DE PRESENTACION	RESULTADO OBtenido	OBSERVACIONES	%
SERVICIO 01 (E.I.A)						
1						
2						
3						
4						
SERVICIO 02 (A.A.)						
1						
2						
3						
4						
5						
SERVICIO 04 (M.A.)						
1						
2						
3						
4						
5						
SERVICIO 06 (OTROS)						
1						
2						
3						
4						