



FACULTAD DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

“ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA  
INICIAL DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL (SIGO) EN MIPYMES DE SAN  
MIGUEL DE LOS BANCOS - MINDO, DURANTE EL PERIODO 2014-2015”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Administración de  
Empresas Turísticas y Hoteleras

Profesor guía

Walter Omar Ocaña Zambrano

Autor

Jenniffer Estefanía Coronel Arévalo

Año

2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Walter Omar Ocaña Zambrano

Máster en Ciencias Sociales, Desarrollo Local y Territorial

CI. 171600394-0

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Jennifer Estefania Coronel Arévalo

1718628892

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme lograr este objetivo en mi vida. A mis padres por su apoyo incondicional, a mis abuelitas por todas sus oraciones y preocupación. A los empresarios de Mindo por permitirme realizar un excelente trabajo y a mi mejor amigo, por todo el apoyo y motivación que me ofreció durante el proceso.

## DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres por todas las oportunidades que me brindaron para llegar a este momento, a mis hermanos por ser mi inspiración y la razón de mi esfuerzo. Finalmente a mis abuelitos que festejan mis logros desde el cielo.

## RESUMEN

El presente trabajo establece un estudio de caso en función de la implementación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional [SIGO] en la parroquia de Mindo, en el cantón San Miguel de los Bancos. Dicho estudio permitió identificar el proceso de implementación del sistema, medir los resultados obtenidos en el proceso y, analizar el nivel de implementación de los establecimientos articulados a la iniciativa después de transcurrido un año.

El documento contiene un abordaje teórico que alimenta al lector a fin de ampliar sus conocimientos en función de; la calidad en el mundo, principios de calidad, función de normas y certificaciones, la calidad en el sector turístico, sistemas de gestión y, el SIGO Ecuador.

Como parte del estudio se implementó una metodología de investigación que incluye el diseño y adaptación de herramientas de monitoreo, mismas que fueron utilizadas durante la investigación en campo. También se generaron entrevistas a expertos, a fin de contrastar la información y realizar un análisis triangular de los datos obtenidos diferenciándolos por etapas como: diagnóstico, verificación final y monitoreo.

La investigación permitió identificar el nivel de evolución alcanzado por los diferentes establecimientos que formaron parte de este proceso. Así también, se logró establecer los principales puntos fuertes de la fase de implementación, así como puntos críticos que servirán de reflexión para la implementación en otros territorios. Cabe resaltar el efecto positivo alcanzado en los establecimientos, lo cual permite hacer una primera aproximación a un modelo de implementación de la calidad acorde a la realidad del país.

Para ello es necesario puntualizar que para el caso del Ecuador, este fue el primer ejercicio de implementación de un sistema de gestión hecho desde el sector público central. Por otra parte, otras experiencias de iniciativa privada, como el Distintivo Q o Smart Voyager, fueron implementados en los últimos años.

## ABSTRACT

This work establishes a case of study based on the implementation of the Initial Organizational Management System in the location of Mindo, San Miguel de los Bancos. This study identifies the process of implementing the system, measures the results obtained in the process and analyzes the level of implementation of the establishments, articulated to the initiative, one year later.

The document contains a theoretical approach that allows the readers to expand their knowledge in function of; quality in the world, principles of quality, standards and certification function, quality tourism, management systems and the SIGO Ecuador.

As part of the study a research methodology was implemented, which includes the design and adaptation of monitoring tools, same that were used during the field research. Also, interviews with experts were developed, in order to verify the information and make a triangular analysis of obtained data, classifying the information by different stages such as; diagnosis, final verification and monitoring.

Thanks to all above, the level of evolution of the different establishments that were part of the process was identified. Also, it was established the main strengths of the implementation phase, as well as critical reflection that will be useful for future implementations in other territories. It is important to mention the positive effect achieved by the establishments, which allows a first approach to an implementation model of quality, according to the country's reality.

It is therefore necessary to point out that in the case of Ecuador, this was the first year of implementation of a management system, applied from the central public sector. Moreover, other experiences of private initiative, as the distinctive Q or Smart Voyager, were implemented in recent years.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	1
Enunciado del problema.....	2
Objetivos del estudio .....	2
Generales .....	2
Específicos.....	2
Justificación.....	2
<b>1. Capítulo I.- Marco Teórico</b> .....	4
<b>2. Capítulo II.- Metodología de Investigación</b> .....	12
2.1 Ubicación del caso de estudio: parroquia Mindo, cantón San Miguel de los Bancos. ....	14
2.2 Diseño de herramientas/recursos.....	14
2.3 Análisis de la información.....	18
<b>3. Capítulo III.- Presentación y análisis de datos y resultados recopilados.</b> .....	21
3.1 FASE 1 .....	21
3.2 FASE 2.....	22
3.3 FASE 3.....	25
3.4 MONITOREO .....	26
<b>4. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	37
REFERENCIAS .....	41
ANEXOS.....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica y herramientas para el desarrollo de la investigación .....	16
Tabla 2. Codificación de empresas .....	18

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Módulos y herramientas SIGO Ecuador.....	10
Figura 2. Diagnóstico inicial sobre 90 pts.....	24
Figura 3. Diagnóstico vs. Verificación sobre 90 pts.....	26
Figura 4. Percepción de los beneficiarios sobre la implementación del SIGO. .	27
Figura 5. Diagnóstico Vs. Verificación Final Vs. Monitoreo sobre 90 pts. ....	29
Figura 6. Resultados por módulo del promedio. Diagnóstico Vs. Verificación Final Vs. Monitoreo. ....	31
Figura 7. Porcentaje promedio calificación del servicio – Trip Advisor.....	33
Figura 8. Percepción de alcance de beneficios clave por las empresas. ....	34
Figura 9. Porcentaje de establecimientos con Distintivo “Q”. ....	36

## Introducción

El sector turístico comprende subsectores y actores complementarios, dentro del cual existe una constante de crecimiento y cambio vertiginoso, por tanto se determina a la capacidad de competir y ganar como un indispensable en la vida del negocio. El gobierno ecuatoriano (2013-2017) ha planteado como uno de sus objetivos el impulso al cambio de la matriz productiva del país, permitiendo así al turismo incrementar su participación y utilizar las capacidades y conocimientos de la población, con la finalidad de generar una mayor fuente de ingresos para Ecuador en años venideros (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012, pp.11-14).

El Estado ecuatoriano realizó durante el 2014 la implementación del SIGO en 35 MIPYMES en Mindo. El sistema fue desarrollado con la referencia de proyectos de mejora y desarrollo que fueron implementados con éxito en diversos destinos como: Argentina, Chile, Paraguay, España y México, a fin de promover la cultura de calidad y mejora en el sector turístico (MINTUR, 2015). Una fase importante de toda implementación de sistema de mejora es la continuidad de las acciones y el trabajo, a fin de poder identificar los resultados alcanzados. Sin embargo, no se encuentran datos de seguimiento a las MIPYMES que optaron por dicho sistema en Mindo.

El SIGO es un sistema que comprende una herramienta de gestión de rápida implementación, se enfoca en tres beneficios clave: mejora de la rentabilidad, mejora de la competitividad y, mejora del servicio para MIPYMES turísticas (Vanevic, P. y Villella, L., 2014, p.7).

La empresa consultora encargada del SIGO en Mindo, fue *Ejido Asesores*, misma que se encontró a cargo del proceso de capacitación, asistencia técnica y evaluación de cada empresa participante. El objetivo fue que los establecimientos alcancen el reconocimiento SIGO y administren el sistema a partir de ese momento. Es así como surgen ciertas inquietudes, ¿Cómo fue el proceso de implementación del sistema?, ¿Cuál fue el punto de partida de las empresas en el proceso?, ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos al final del proceso? ¿Cuál es el nivel de cumplimiento luego de transcurrido un año de la

implementación? y, ¿Cuál ha sido el nivel de mejora de los beneficios clave en los establecimientos? preguntas que buscan ser solventadas con el presente trabajo.

## **Objetivos del estudio**

### **Generales**

Analizar los resultados obtenidos de la implementación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional [SIGO] en los establecimientos articulados a la iniciativa después de transcurrido un año de la implementación, periodo 2014 – 2015, en la parroquia Mindo, cantón San Miguel de los Bancos.

### **Específicos**

- Identificar el proceso de implementación del SIGO en la parroquia San Miguel de los Bancos, Ecuador.
- Medir los resultados obtenidos en el proceso de implementación 2014.
- Identificar los niveles de mejora obtenidos por las empresas participantes de la implementación del SIGO después de transcurrido un año de la implementación.

### **Justificación**

El turismo es uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo, hoy en día el volumen de negocio turístico iguala o incluso supera a las exportaciones de petróleo a nivel mundial, este crecimiento va de la mano con el incremento de diversificación de los productos o servicios ofertados en el sector turístico (OMT, 2016). Es importante mencionar que la visión planteada por el gobierno ecuatoriano es que el turismo sea una de las actividades que generen los principales ingresos a nivel Ecuador en los próximos años (SNAP, 2012).

Es así como se comprende la necesidad de trabajar a favor del sector, específicamente a favor de la visión gubernamental y, con la finalidad de

alcanzar esta visión las instituciones públicas ecuatorianas se comprometen a realizar actividades generadoras de cambio a favor del turismo. Una de las instituciones involucradas directamente a la causa es el Ministerio de Turismo, que dentro de sus objetivos estratégicos se plantea incrementar la oferta de productos y servicios de calidad a nivel nacional (MINTUR, 2016). La organización Mundial del Turismo plantea que el bienestar económico de cualquier destino depende de la calidad, misma que permite posicionarse de manera sostenible en mercados internacionales y, que cada vez estos mercados son más complejos o exigentes (2016).

La calidad turística ha pasado de ser una característica de valor agregado a ser una estrategia del sector ante los retos del mercado, es por eso que se crea la necesidad por adoptar o implementar sistemas que aporten a la mejora y que permitan optimizar la calidad de los productos, servicios, procesos y a la organización en si (Ejido Asesores, 2016).

Durante el 2014 se realizó una iniciativa desde el sector público central de implementar un sistema de gestión en el destino Mindo, San Miguel de los Bancos. El objetivo de esta implementación fue elevar la calidad, rentabilidad y competitividad de los pequeños establecimientos turísticos del destino (MINTUR, 2014). Esta iniciativa cumple como aporte a la visión gubernamental y encamina al sector turístico, del destino piloto de implementación, a ser un destino competitivo a nivel internacional.

El presente caso de estudio es importante en función de que dicha implementación debe ser medida y reflejar resultados, a fin de determinar los puntos críticos del proceso de implementación y entender los efectos positivos y negativos del sistema en los establecimientos turísticos. El estudio permitirá resolver el nivel de importancia de replicar la implementación en diferentes destinos del territorio ecuatoriano.

## 1. Capítulo I.- Marco Teórico

Antes de iniciar con el enfoque en el tema de investigación es necesario mencionar que no existe un concepto unánime y global sobre la calidad. Sin embargo Juran la considera una trampa que se debe evadir, esto para tomar el tiempo suficiente, a fin de que los actores participantes del tema logren concretar una definición que abarque el objeto en ese momento en común (1990, p.3). Así también se considera a la calidad como un aspecto que representa y responde a la necesidad de competir de los negocios.

La idea que engloba el concepto de calidad y su gestión ha evolucionado basado en el progreso de la industria, el conocimiento, la importancia de los clientes y los nuevos métodos de producción. La Organización Internacional de Normalización [ISO, por sus siglas en inglés] considera a la calidad como el nivel en el que se cumplen las exigencias del cliente, en relación a las características propias del producto (2000). Por otra parte, Tomás Fontalvo agrega que la calidad son un conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y, que es un aspecto que define la permanencia y el crecimiento de las empresas en el mercado actual (2010, pp. 27-30). Lo cual define a la calidad como una parte fundamental del éxito de un negocio.

La medición de la calidad, al ser un movimiento que se inició en EEUU en el siglo XX y se difundió a Japón entre los años 40 y 50, generó un peculiar interés en varios autores como; Juran, Deming y, Feigembaun; quienes dedicaron su tiempo a estudios y desarrollo de filosofías, determinando diferentes principios de la calidad (Marcic, 2006). Es en función de los estudios de estos y más autores, que son considerados maestros de la calidad, que se establece un acuerdo en sus teorías y se determina que la calidad es un producto o servicio que satisface gratuitamente al cliente interno y externo, además se maneja en base a un control y capacitación con el fin de mejorar el producto o servicio, mismo que debe ser un proceso con “cero defectos” enfocado más en las necesidades que en los intereses del consumidor, de

igual forma debe liderarse responsablemente con un trabajo planificado que demuestre esfuerzo y disciplina (Gutiérrez y de la Vara, 2013).

Por su parte Kaoru Ishikawa, considerado como uno de los padres de la Calidad Total, estableció su filosofía en 10 principios que son: hacer lo que se tiene que hacer, mostrar los resultados del control de la calidad, capacitación al iniciar y terminar el proceso de calidad, las características positivas de los empleados son reveladas al controlar la calidad, conocer los factores que impulsan a los consumidores, los problemas y quejas se deben anticipar, en cada diseño y en cada proceso se construye calidad, la combinación de conocimiento y acción ayudan a administrar la calidad, los circuitos de control de calidad están alineados con la naturaleza humana y podrían resultar exitosos en todo el mundo y, las operaciones deben ser controladas por métodos estadísticos (Vela, 2011). Es a través de estos principios que la calidad logra ser esquematizada y por ende aplicada en las diferentes industrias y sectores que se encuentran alineados a un producto o servicio.

Por otra parte en el sector servicios, mismo que se inserta a la actividad turística, la calidad se enfatiza en la necesidad de los turistas por recibir ofertas diferenciadoras, al hablar de servicios la productividad de una empresa se mide en términos de satisfacción del cliente (Pozo. J, 2000, p.12) y, de esta manera nace un enfoque de competitividad. Es en función de este enfoque, que se crea la necesidad por ofrecer productos y servicios de calidad a los turistas. En tal virtud se da paso al desarrollo de herramientas, sistemas, estándares o normas que sean capaces de, una vez implementados generar un cambio empresarial y elevar la percepción de la calidad que reciben los consumidores; todo a través de una gestión eficiente y eficaz, misma que resulta en una contribución a la empresa (Martínez Y Rosenfeld, 2011).

Cabe recalcar, que la calidad es cada vez más importante dentro de la actividad empresarial independientemente del sector, particularmente en el sector turismo se ha decantado un incremento en la aplicación de estándares y sistemas de gestión (Hernández. R, 2010, pp. 142-143). Por su parte, el servicio es un ámbito de amplio interés tanto para la empresa como para los

turistas. Así, para Puig-Duran, la calidad en el servicio es muy diferente a la calidad del producto, debido a la importancia de las actitudes, comportamiento, comunicación, percepción, entre otras cualidades provenientes de la persona que atiende al turista y que son responsables del nivel de satisfacción del mismo (2006, pp.1-3). A su vez, la calidad es representada en la satisfacción y superación de las expectativas del turista, lo que en el corto plazo, se convierte en una estrategia de fidelización que está ligada a un trabajo interno empresarial, para lo cual existen diferentes herramientas de apoyo (Lardiés. R, 2004, pp. 5-6)

La serie de normas ISO 9000 tiene un conjunto de enunciados que especifican algunos elementos que debe integrar a un Sistema de Gestión de Calidad [SGC] mismo que es implementado en una organización y asegura la calidad de los productos y servicios; de esta serie nacen nuevas especificaciones o actualizaciones que establecen requisitos, fundamentos, directrices y procesos para la organización (ISO9000, s.f.). Esta serie de normas nacen en base a un estudio único del conjunto de normas globales, estudio realizado por parte del Comité Técnico ISO/TC 176, que se encuentra conformado por un conjunto de expertos en las diferentes actividades a nivel mundial, y con la finalidad de evitar incompatibilidades en el mercado al sustituir una gran cantidad de normas nacionales (Martínez y Rosenfeld, 2011).

Es importante mencionar que las normas deben ofrecer un tipo de lenguaje que permita una comunicación fácil entre las empresas, la administración y los usuarios; algunos de los beneficios de la aplicación de normas son la reducción de procedimientos logísticos, la facilitación del comercio y la mejora de la calidad (Food and Agriculture Organization, 2015). Por ende la operación de los negocios es optimizada y lo ofertado a los consumidores crea resultados positivos que se convierten en estrategias de fidelización.

Las normas pueden subdividirse en normas de los sistemas de gestión y en normas de funcionalidad. La diferencia es, que los sistemas de gestión establecen criterios para procedimientos de documentación, evaluación y supervisión; mientras que las normas de funcionalidad establecen requisitos

físicos verificables, como por ejemplo la disponibilidad de servicios sanitarios (Food and Agriculture Organization, 2015). Es así como se crea una diferencia y se identifica la función específica de un sistema de gestión.

Dentro de los sistemas, se define al Sistema de gestión de calidad [SGC] como la estrategia de la organización y sus procesos, en donde ambos se necesitan a fin de alcanzar los resultados deseados, se entiende por gestión al proceso a través del cual se coordinan los recursos disponibles para alcanzar objetivos y metas (Martínez y Rosenfeld, 2011), mismos que se encuentran en documentos y se convierten en verificables. Los sistemas de gestión tienen como objetivo alcanzar estándares de calidad que permitan el cumplimiento de especificaciones generadoras de ventajas competitivas (Fontalvo, 2006, p.41) a favor de la satisfacción de los consumidores del servicio.

Por otra parte estos sistemas son aplicables en organizaciones turísticas y proveen un modelo a seguir en el diseño y la implementación de un sistema de gestión. Las herramientas de apoyo a la implementación de un sistema constituyen un medio eficaz para mejorar el rendimiento de las distintas organizaciones y asegurar a los clientes internos, externos y organizaciones que los servicios ofertados lograrán alcanzar sus expectativas (Martínez y Rosenfeld, 2011). De todas maneras es importante mencionar que no todos los sistemas están libres de error o que pueden ser utilizados en todo tipo de situación, por esta razón es que la presencia de un líder o gerente es necesaria para garantizar la correcta ejecución de las acciones dentro de la organización (Anthony y Govindarajan, 2008) específicamente al administrar internamente la implementación de un sistema.

Bajo este contexto, la estandarización de la calidad es propia de los requisitos establecidos por el gremio de cada oficio. La adopción de un SGC debe ser una decisión voluntaria y estratégica de la organización. El diseño e implementación del mismo debe estar basado en las necesidades de la empresa. La gestión de la calidad se ha convertido en una condición dentro de las estrategias de éxito competitivo de cualquier empresa, es por esto que se considera a la calidad un factor determinante para la supervivencia de la

empresa moderna (Camisón, Cruz, y González, 2006) dentro de un mercado de continuo crecimiento e innovación.

Todas las herramientas antes mencionadas, específicamente los SGC, son un tema de discusión tanto a nivel nacional como internacional debido a la credibilidad que los rodea. Para el líder italiano del comité técnico ISO/TC 176 Ennio Nicoloso, los principales problemas de estos sistemas son la competencia entre organismos de certificación, escaso conocimiento de los procesos sectoriales por los auditores, políticas comerciales de los organismos de certificación, conflictos de interés, control inadecuado de los procesos de certificación y, debates provocados por auditores (2007, pp. 9). Sin embargo, los aspectos mencionados conforman el funcionamiento interno de un sistema que conlleva a una certificación.

Por otra parte, podemos encontrar al elemento externo del sistema de gestión: clientes, turistas y empresas; donde Ennio también sugiere que el enfoque de un SGC debe empezar y terminar desde el punto de vista externo. De esta forma, el autor explica el enfoque erróneo que le dan los auditores a los sistemas, mismos que dan conformidad a los requisitos normativos que por lo general son poco flexibles y no permiten que el sistema alcance el objetivo principal que está especificado en varias cláusulas ISO y es la satisfacción de los clientes (2007, p. 10).

Poder medir la satisfacción de los consumidores de un servicio es parte fundamental de un sistema de gestión, es importante que los auditores logren identificar procesos y elementos del SGC que generen un impacto en la calidad del servicio (Ennio. N, 2007, p.11), por otra parte es uno de los aspectos más débiles al momento de monitorear un sistema, tanto por la aplicabilidad de herramientas como la dificultad de medir cuantitativamente la variable.

Por lo tanto, se reconoce que la implementación de normas o sistemas de gestión están conformados por una estructura rígida de cumplimiento de parámetros o criterios mínimos para la obtención de un distintivo, reconocimiento o certificado. El trabajo que representa la implementación de criterios con un fin de certificación para las empresas del sector turístico, tiene

el mismo grado de complejidad que para cualquier otro sector. Sin embargo, es importante reconocer que en el Ecuador el sector turístico cuenta con una gran concentración de MIPYMES, lo que representa una escasa oferta empresarial que se encuentre en condiciones de aplicar a certificaciones de altos niveles de exigencia. Es en función de este criterio que se da apertura a la aplicación de sistemas de mejora iniciales.

Uno de los sistemas de gestión más conocidos en Latinoamérica es el Sistema de “Gestión Moderniza”, mismo que fue aplicado en México y que ha obtenido excelentes resultados al elevar la calidad de servicios, ventas y finalmente al humanizar el trabajo (Consultaría y Desarrollo Empresarial, 2015). El Sistema Moderniza en compañía de técnicos japoneses, asistieron a expertos latinoamericanos en el desarrollo del sistema de gestión para pequeñas y medianas empresas [PYMES] Latin American – Japan Consulting Network [LAJACONET] (Secretaría de Turismo y Cámara de Turismo, s.f.).

El sistema de gestión de LAJACONET equivale a una certificación tipo ISO9000 que aporta los conocimientos y la calidad humana necesaria para crear equipos de trabajo equilibrados, también proporciona mayor satisfacción a los clientes e incentiva la capacitación (Acosta, 2003). Los sistemas Moderniza y LAJACONET, son referentes del sistema Argentino llamado Sistema Inicial de Gestión Organizacional [SIGO], este sistema de gestión es de rápida implementación para micro, pequeñas y medianas empresas [MIPYMES], que se enfoca en la mejora de la calidad (Secretaría de Turismo y Cámara de Turismo, s.f.). Durante la implementación se manejan capacitaciones, visitas de asesoría técnica individual y material de apoyo.

Los principales objetivos de solución del SIGO son la creación de condiciones necesarias para que el personal realice aportaciones significativas, obtener un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de las expectativas de los clientes, tener la metodología para la resolución de problemas operativos y, tener conocimiento de la condición interna gracias a la creación de indicadores que permitan tomar decisiones adecuadas, en base a políticas y directrices del negocio (Secretaría de Turismo y Cámara de Turismo, s.f.)

En función a la versión desarrollada por la Subsecretaría de Calidad Turística del Ministerio de Turismo de Argentina y la Cámara Argentina de Turismo (CAT), se realiza en el 2014 una adaptación del SIGO Argentino, creando así el Sistema Inicial de Gestión Organizacional Ecuador [SIGO Ecuador ] (MINTUR, 2014). El gobierno ecuatoriano realizó la contratación del grupo Ejido Asesores para que realicen la adaptación, diseño e implementación piloto del SIGO en Mindo, ubicado en la parroquia San Miguel de los Bancos - Ecuador.

El SIGO Ecuador, es un sistema que se implementó en función de una metodología completa que asegura el aprendizaje de los beneficiarios (MINTUR, 2014), la materia impartida dentro del sistema es correspondiente a temas puntuales, mismos que al ser aplicados, representan una mejora continua en cualquier tipo de empresa.

La estructura del sistema trabaja específicamente en 3 áreas temáticas o claves para la gestión del establecimiento, realizada por los capacitados o administradores internos del sistema, la socialización de estos componentes se da a partir de tres módulos, de los que se desprenden individualmente tres herramientas (MINTUR, s.f.) de la siguiente manera:

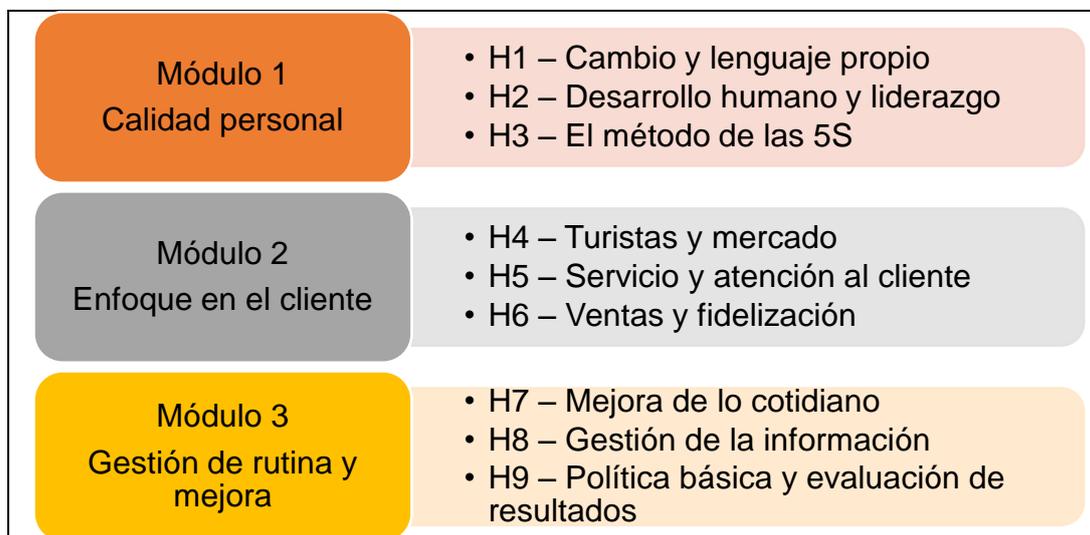


Figura 1. Módulos y herramientas SIGO Ecuador.

Tomado de MINTUR. (s.f.). *Sistema Inicial de Gestión Organizacional Ecuador: Manual de Implementación*. Ministerio de Turismo Ecuador. Quito

El manual de implementación del SIGO Ecuador explica a detalle el proceso a seguir, mismo que es un sistema ordenado y específico que establece el número exacto de horas y días de capacitación, al igual que la implementación de asistencias técnicas y, la correcta aplicación de la metodología. Una parte importante de la metodología son las 28 herramientas de apoyo a la implementación, también conocidos como formularios. Estos documentos fomentan el trabajo ordenado y de mejora progresiva de las empresas (MINTUR, s.f.).

Por otra parte, los manuales tanto de implementación como de capacitadores y asistentes técnicos detallan el adecuado uso del cuaderno de trabajo que manejan las empresas, a fin de aplicar los conocimientos tratados durante las capacitaciones. Adicional, con la finalidad de ofrecer a los beneficiarios capacitaciones didácticas la metodología comprende una presentación *flash*, misma que es una herramienta digital que abarca las 3 temáticas a ser impartidas para apoyo durante las capacitaciones y, manuales de implementación tanto para beneficiarios como para los capacitadores o asistentes técnicos (MINTUR, s.f.).

Durante el año 2014 se generó el proyecto de Adaptación e Implementación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional para Micro, pequeñas y Medianas empresas del sector turístico ecuatoriano en la parroquia Mindo, cantón San Miguel de los Bancos. De este proceso se alcanzó un total de 35 empresas reconocidas, con las cuales no se ha generado acercamiento para revisión del nivel de implementación del SIGO Ecuador a la actualidad.

## **2. Capítulo II.- Metodología de Investigación**

La investigación es un término que establece la búsqueda intencionada de conocimientos o soluciones a un problema u objeto. Para el desarrollo de este proyecto se seleccionará el tipo de investigación “estudio de caso”, misma que es una modalidad que se utiliza en las ciencias sociales, con el objeto de estudiar a profundidad o detalle una unidad de análisis. En este tipo de investigación se involucran aspectos descriptivos y explicativos con información cualitativa y cuantitativa, donde la principal fuente de información son las personas directamente relacionadas (Bernal, 2010).

Yin establece tres pasos para el diseño de un estudio de caso, mismos que son relacionados a la presente investigación. En primer lugar se define el estudio, para la presente investigación se identifica el análisis de los resultados de la implementación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional en MIPYMES de Mindo, San Miguel de los Bancos.

En segundo lugar, Yin manifiesta la importancia de determinar si el estudio será holístico o si formará parte de un grupo de casos, mismos que podrán alimentar al estudio general; es en función de este criterio y de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, que para la presente investigación se determina realizar un solo estudio de caso, mismo que a futuro podrá ser complementado con diferentes investigaciones alimentadas por el presente trabajo (2004, p. 5).

Finalmente, se debe decidir la aplicación y alcance del análisis teórico, en el presente caso se optó por la ejecución de un análisis teórico que alimentó y preparó la investigación de manera que respalda tanto a la parte académica como a los hallazgos encontrados (2004, pp. 5-6). El estudio contó con una etapa que estableció los hechos prospectivos y retrospectivos, que permitieron medir las variables y responder a las preguntas de investigación (Padilla, 2012).

Así también, Yin establece la necesidad debe contar con múltiples recursos evidenciales o herramientas de recolección de información como: archivos documentales, entrevistas, encuestas, observación participativa, entre otros

(2004, p.9) razón por la que estas herramientas fueron desarrolladas y aplicadas en la investigación.

Finalmente se procedió a realizar una triangulación de la información recolectada en cada etapa o momento del objeto de estudio (Okuda y Gómez, 2000, pp.5-6), lo que comprende al diagnóstico, verificación 2014 y el levantamiento de datos actuales.

Para el proceso de análisis documental se aplicó el método cualitativo que busca indagar aspectos específicos de investigación y no generaliza, enfocándose en los rasgos más importantes del proceso de implementación del SIGO (Bonilla y Rodríguez, 2005, p. 250). Además se entiende que el análisis documental, es el conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido de un documento para presentar una consulta y, de la cual se aplica la técnica de clasificación y análisis de la información en función del objeto de estudio (Clausó, 2014, p. 1)

Dentro de la presente investigación se obtuvieron datos primarios que fueron recolectados directamente por parte del investigador, a los actores involucrados en el estudio, con el objetivo de profundizar en el problema de investigación (Malhotra, 2008, p.42). Así también, se aplicaron encuestas directas estructuradas y entrevistas personalizadas a todos los actores del caso [29 empresarios beneficiarios] como técnica de recolección directa de información, que permitió analizar la perspectiva de los actores involucrados (Malhotra, 2008, pp. 158-183).

La información recolectada pudo ser contrastada con las entrevistas a los expertos del campo de investigación, mismos que compartieron su conocimiento en sistemas de gestión y, de la aplicación de herramientas para la mejora en el sector turístico.

Para la aplicación de la ficha de verificación generada durante el monitoreo, se empleó la técnica de observación estructurada en donde se detallan los criterios que serán observados y la forma de medir aquellos criterios; así también se generó una fase de observación no estructurada, en la que se

inspeccionó una totalidad de aspectos relevantes a fin de evaluar la aplicabilidad de las temáticas impartidas durante el proceso de implementación del SIGO (Malhotra, 2008, p. 202).

### **2.1 Ubicación del caso de estudio: parroquia Mindo, cantón San Miguel de los Bancos.**

La parroquia de Mindo se encuentra aproximadamente a 1200 metros sobre el nivel del mar, pertenece al cantón San Miguel de los Bancos, provincia de Pichincha. El destino, es un espacio de alta afluencia de turistas, se estima que en febrero ingresaron un promedio de 22.400 turistas nacionales y extranjeros entre los años 2008 y 2012 (Gobierno de Pichincha, 2012). Esta parroquia se encuentra ubicada a 2 horas y media de la capital del Ecuador, Quito.

Mindo se compone por aproximadamente 20.000 hectáreas protegidas de bosque primario y secundario (HugeDomains, 2015), en este destino se pueden encontrar alrededor de 139 establecimientos registrados en el catastro turístico al 2015, de los cuales 20 se dedican a la operación turística, 72 ofrecen alojamiento y 44 a la restauración (MINTUR, 2015).

La implementación del SIGO en Mindo se realizó a un total de 35 establecimientos, correspondientes a las mismas sub categorías.

### **2.2 Diseño de herramientas/recursos**

La investigación se planteó para un total de 35 empresas MIPYMES que participaron de la implementación del SIGO en Mindo, durante el 2014. Es por esta razón que la primera fase de la investigación requirió de una revisión documental histórica.

Para complementar esta fase se realizaron entrevistas tanto a expertos, como a los representantes de las empresas beneficiarias del sistema, de esta manera la experiencia, significados y realidades del tema de estudio asumieron la perspectiva realista sobre el tema de investigación (Braun y Clarke, 2006, pp. 78-80).

Por otra parte se generó la ficha de verificación, necesaria para realizar el monitoreo a los establecimientos y determinar el estado de implementación del sistema en cada una de las empresas. Esta herramienta contiene los criterios que fueron utilizados durante el diagnóstico y verificación 2014.

Además, durante el levantamiento de datos, se llenó el informe de visita, mismo que comprende los resultados de una encuesta directa y observación no estructurada, esto generó datos relevantes para el estudio de caso y posterior análisis en el capítulo correspondiente.

Finalmente, se desarrollaron matrices de análisis que permitieron la correcta administración de la información levantada y, facilitaron la identificación de las principales variables del estudio de caso.

Estas herramientas permitieron dar respuesta a cada una de las preguntas del estudio y, concedieron a la investigadora un adecuado alcance de los objetivos de investigación.

Tabla 1. Matriz metodológica y herramientas para el desarrollo de la investigación

Variable	Pregunta del estudio	Método	Actor / fuente	Herramienta/ Recurso	# de herramientas	# de veces aplicada
Identificar el proceso de implementación del SIGO en Ecuador (San Miguel de los Bancos)	¿Cómo fue el proceso de implementación del sistema?	Análisis histórico documental	MINTUR	Revisión documental informes técnicos.	-	-
		Análisis cualitativo	Responsable de la implementación	Entrevista	1	1
	¿Cuál fue el punto de partida (línea base) en el proceso de implementación?	Análisis histórico documental	MINTUR	Revisión documental informes técnicos	-	-
				Tabla análisis	1	1
				Revisión documental informes técnicos	-	-
	¿Cuáles fueron los resultados obtenidos al final del proceso de reconocimiento?	Análisis histórico documental	MINTUR	Tabla análisis	1	1

Medir los resultados obtenidos en el proceso de implementación		Análisis cualitativo	Responsable de la implementación	Entrevistas	1	1
	¿Cuál es el nivel de cumplimiento luego de transcurrido un año de la implementación?	Investigación descriptiva Observación no estructurada	Establecimientos (SIGO Ecuador)	Levantamiento de información de Ficha verificación Informe de visita encuesta Tabla análisis	- 1 1 1	- 29 29 1
Identificar los niveles de mejora obtenidos por las empresas participantes de la implementación del SIGO después de transcurrido un año de la implementación.	¿Cuál ha sido el nivel de mejora en los establecimientos?	Investigación metódica	Expertos Establecimientos (SIGO Ecuador)	Análisis de documentación y datos levantados	-	-

a. Se detallan las herramientas desarrolladas para la aplicación de la investigación y se explica el número de veces que fue aplicada cada herramienta.

### 2.3 Análisis de la información

Dentro de la aplicación metodológica, se inició con el análisis documental de los informes o productos entregados por *Ejido Asesores* al MINTUR, de este análisis se logró comprender el proceso total de la implementación del SIGO en Mindo y ofreció información de las empresas durante el proceso, desde el diagnóstico inicial, la participación de capacitaciones y asistencias técnicas y, finalmente la verificación final.

Con el objeto de tener un valor agregado a esta información se realizó una entrevista a un profesional que participo con el grupo *Ejido Asesores* durante toda la implementación. Es importante mencionar que la información de las empresas como del experto entrevistado han sido codificadas bajo pedido, para guardar la integridad de los mismos.

Tabla 2. Codificación de empresas

TIPO	CODIFICACIÓN
Asociación	AS
Alimentos & Bebidas	AB
Alojamiento	AL
Tour Operadora	TO

El análisis permitió tener una visión cercana a la realidad del proceso de implementación, esto previo a la etapa de campo, con lo cual facilitó el acercamiento, levantamiento y posterior análisis de la información recolectada en cada una de las empresas participantes, por lo cual la fase de monitoreo estuvo fundamentada con datos reales de observación. Para dar marcha a la fase de monitoreo se creó un plan de trabajo que permitió realizar visitas *insitu* a 29 empresas de Mindo.

Los acercamientos a cada empresa no fueron previamente coordinados, esto para evitar un sesgo en la información por parte de los informantes, sin embargo esto también limitó el contacto con los establecimientos, por lo que para muchas de las visitas se tuvo que reprogramar un segundo encuentro.

La aceptación por parte de los empresarios al proceso de investigación fue positivo, reflejándose esto en el número de empresas alcanzadas y en la información levantada. Las entrevistas a las empresas beneficiarias pasaron por un proceso de escaneo ordenado visual, para Neuman esta técnica comprende el identificar los temas y conceptos centrales o comunes de un conglomerado de información (2014), esto permitió generar matrices que agrupan información relevante y necesaria para sustentar a la pregunta de investigación.

Como parte del monitoreo se corrió la ficha de verificación del SIGO, misma que se encuentra dividida en tres temáticas o módulos, dentro de la cual cada temática cuenta con un total de 10 criterios a ser evaluados. El levantamiento de esta ficha en cada establecimiento se realizó en función de las técnicas de observación tanto estructurada como no estructurada, razón por la que el monitoreo no se dio como una estricta revisión documental del SIGO.

Una fase complementaria a la etapa de monitoreo fue realizada por medio de entrevistas a expertos en el campo turístico y de la calidad, específicamente implementadores de sistemas que tienen experiencia en normalización. Ambos profesionales aportaron al trabajo de investigación con sus criterios en función de su experiencia de trabajo, que pudo ser contrastado con los resultados obtenidos del estudio.

Con el objeto de percibir el nivel de implementación de las empresas al momento, se procedió a generar una triangulación de la información obtenida por la ficha de verificación en las tres etapas del proceso: diagnóstico, verificación final y monitoreo. La técnica arrojó resultados que responden a las necesidades del estudio. Sin embargo, muchas veces los elementos externos a los sistemas de gestión (clientes) no son considerados con el peso suficiente. Todo análisis verdaderamente integral de un sistema de gestión debe empezar y terminar desde el punto de vista del consumidor (Ennio. N, 2007, pp. 9).

Por otra parte, existen varios métodos para medir la percepción del cliente, sin embargo, la más efectiva es preguntarles de manera directa; un monitoreo siempre será difícil debido a la variedad de clientes y proveedores con los que

la empresa tiene relación. En tal virtud, se generó un análisis de las calificaciones de satisfacción otorgadas en medios de venta digital como *TripAdvisor*, a fin de medir el nivel de satisfacción de los clientes durante el 2014 y, comparándolo con los datos actuales de la misma plataforma.

Se utilizó este medio debido a la estructura del mismo, que mide la satisfacción de los clientes en tres niveles, excelente, muy bueno y/o malo. Además, fue indispensable el poder identificar por fechas a las calificaciones en conjunto con los comentarios, para así definir la cantidad de calificaciones que recibieron los establecimientos y separarlas en dos etapas: antes de la implementación del SIGO y a partir de la implementación en el 2014.

En este caso, se identificó a través de las encuestas el número de establecimientos que manejan esta herramienta, para posteriormente realizar un análisis documental de los comentarios otorgados por cada calificación a los establecimientos. Finalmente este levantamiento de datos fue desplegado en una matriz que permitió hacer visuales los resultados de la percepción de los clientes.

Para cada una de las etapas de investigación se generó un análisis de la información con el método de triangulación, otorgando al estudio resultados comparativos entre las diferentes etapas del proceso.

### **3. Capítulo III.- Presentación y análisis de datos y resultados recopilados.**

Los resultados aquí presentados parten de las preguntas de investigación anteriormente planteadas, lo cual ha permitido realizar una aproximación al análisis del caso propuesto, dichas preguntas son:

- ¿Cómo fue el proceso de implementación del sistema?
- ¿Cuál fue el punto de partida de las empresas en el proceso?
- ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos al final del proceso?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento luego de transcurrido un año de la implementación?
- ¿Cuál ha sido el nivel de mejora en función a los beneficios clave en los establecimientos?

En virtud de lo anterior, y respecto a la primera variable de análisis se identificaron los documentos históricos (productos) con los que cuenta el MINTUR, mismos que fueron entregados por la compañía consultora *Ejido Asesores*. Estos documentos detallan el proceso de implementación del SIGO en Mindo. Al realizar una revisión documental de estos informes de productos se comprendió el proceso de implementación del sistema.

#### **3.1 FASE 1**

Dicho proceso se realizó en un total de 7 semanas aproximadamente 3 meses, dentro de los cuales se incorporó un tiempo para capacitaciones, asistencias técnicas, talleres grupales y una etapa de evaluación final (entrevista 001, 2016). El proceso se apegó a un plan de trabajo de “Diseño y adaptación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional para Ecuador” que está dividido en 3 fases a fin de alcanzar una meta de empresas reconocidas (MINTUR, 2014).

La fase uno corresponde a la adaptación y el diseño del SIGO Ecuador. Este punto se enfocó en la revisión de la metodología del SIGO Argentina, mismo en el que se determinaron los aspectos diferenciadores, a fin de adaptar el sistema a la realidad ecuatoriana (MINTUR, 2014). Una vez revisada la idiosincrasia del sistema, iniciaron el proceso de diseño y edición de materiales

didácticos que fueron utilizados durante la implementación. Como complemento de la fase uno, se realizó un análisis de destinos, mismo que determino a Mindo como destino piloto para la implementación del sistema. Para el análisis de destinos se utilizó una metodología de priorización de destinos que comprendió cinco pasos: a) Definición de ejes de análisis comparativo; b) Definición de variables de priorización; c) Evaluación y ponderación de variables; d) Diseño de matriz de destinos y; e) Selección del destino (MINTUR, 2014).

Es en función de los ejes y variables antes explicados que se determinó a Mindo como destino ideal para la implementación piloto del sistema al haber alcanzado la mayor calificación entre 11 posibles destinos. Además se consideró el plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Mindo para el 2025, mismo que sirvió como compromiso del destino a favor del proyecto de mejora (MINTUR, 2014).

### **3.2 FASE 2**

La fase dos de la implementación del SIGO Ecuador, comprendió una estrategia de comunicación y convocatoria con actores clave del destino, se desarrollaron herramientas para definir el alcance del programa y comprometer a los actores en la participación del proceso (MINTUR, 2014). Parte de la fase dos, fue la realización de una sesión de sensibilización en Mindo, donde comunicaron a las MIPYMES detalles del programa, el alcance y los beneficios del mismo, en esta parte del proceso es cuando se logró tener la atención de los diferentes empresarios, dueños de pequeños emprendimientos de Mindo y se alcanzó un compromiso de participación (entrevista 001, 2016).

El SIGO es un sistema que no excluye a nadie, al ser inicial puede ser implementado en empresas que jamás han manejado un sistema de gestión, como a empresas que ya lo manejan y, requieren refuerzos para mejorar sus procesos; la herramienta es versátil y útil pues los módulos tratan sobre liderazgo, organización, clientes, marketing y manejo de recursos, por lo que aporta incluso personalmente a quienes manejan las empresas (Entrevista 001, 2016).

Dentro de la implementación realizada, se generó un plan de 5 sesiones de capacitaciones conjuntas para dictar las temáticas de la metodología que comprende técnicas y métodos concretos para transferir los aprendizajes. El proceso de implementación del SIGO en Mindo fue socializado al sector turístico del área. De este ejercicio se inscribió un total de 39 MIPYMES, mismas que se comprometieron a participar del programa completo.

Un grupo de 39 representantes de los establecimientos participaron de la primera y segunda sesión de capacitación; para la tercera y cuarta sesión de capacitación este número se redujo a 37 participantes, por otra parte, para la quinta sesión de capacitación en la que se realizó una retroalimentación con las empresas, el número de participantes fue de 35 establecimientos (MINTUR, 2014).

Las empresas tuvieron muy buena participación, se realizó un trabajo en conjunto con el equipo de técnicos que permitió abordar las temáticas y gracias a la experiencia y la implementación acertada de los técnicos se mantuvo a las empresas motivadas durante todo el proceso (entrevista 001, 2016).

A fin de analizar el punto de partida de las empresas, se generó un diagnóstico inicial con la ficha de verificación del SIGO, este diagnóstico se generó durante las dos primeras sesiones de capacitación, a través de un levantamiento de información en conjunto entre los técnicos y los empresarios. El diagnóstico determinó el estado de las empresas con relación a los requisitos documentales del sistema en función de las 3 temáticas que ofrece la metodología (MINTUR, 2014).

Del diagnóstico se calculó la calificación promedio de todas las empresas reconocidas misma que dio como resultado 40/90, a continuación se presenta el desglose de la calificación promedio de las empresas en el diagnóstico inicial que fue realizado en compañía de los técnicos.

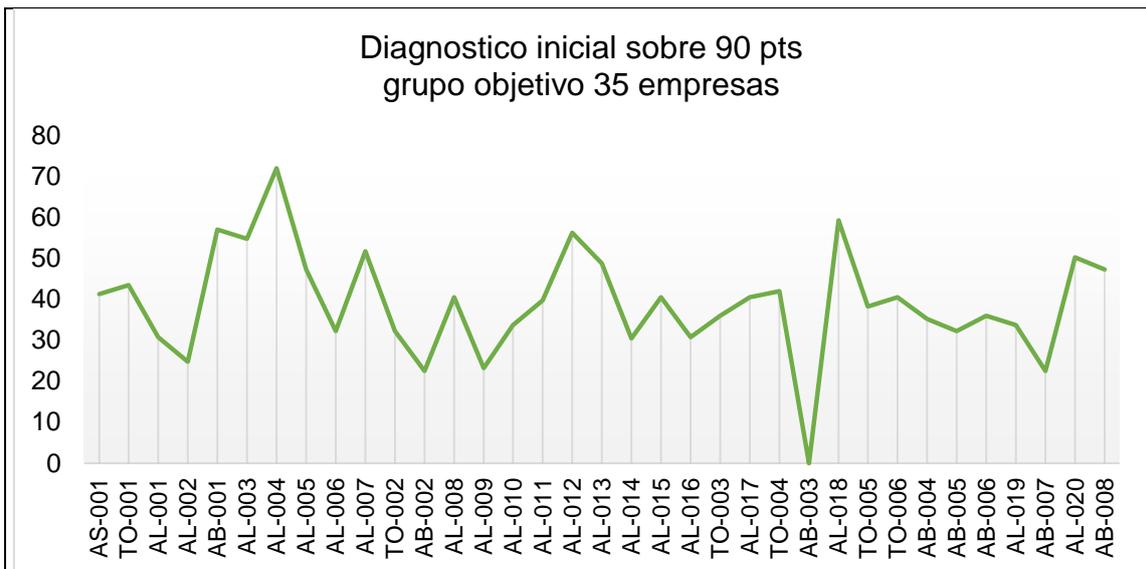


Figura 2. Diagnóstico inicial sobre 90 pts.

Tomado de MINTUR. (2014). *Informe final: Propuesta para la Adaptación y Diseño del Sistema Inicial de Gestión Organizacional*. Ministerio de Turismo Ecuador.

La figura nos permite tener una percepción del estado inicial de cada una de las empresas en relación a los criterios de verificación que maneja el sistema.

Por otra parte, el trabajo que realizó el equipo de *Ejido Asesores* con las empresas específicamente dentro de las capacitaciones y asistencias, se manejó en función de las observaciones levantadas durante el diagnóstico y permitió que las empresas alcancen un mejor nivel en función de la metodología (MINTUR, 2016). El trabajo de apoyo realizado por los técnicos permitió que la implementación del sistema aporte a la calidad de los procesos, satisfaga las necesidades de los clientes externos y repotencie a los clientes internos (Entrevista 001, 2016).

Así también las asesorías trabajadas por los técnicos de *Ejido Asesores* representaron un acercamiento con los empresarios de las MIPYMES y fueron consideradas esenciales para el proceso, dentro de las asistencias se realizaron retroalimentaciones de los temas abordados durante las capacitaciones (Entrevista 001, 2016), las asistencias brindadas fueron 2 y con

metodología *one to one*, en las instalaciones de cada MIPYME beneficiaria. También se generaron asistencias grupales en las que se reforzaron los temas abordados durante las capacitaciones.

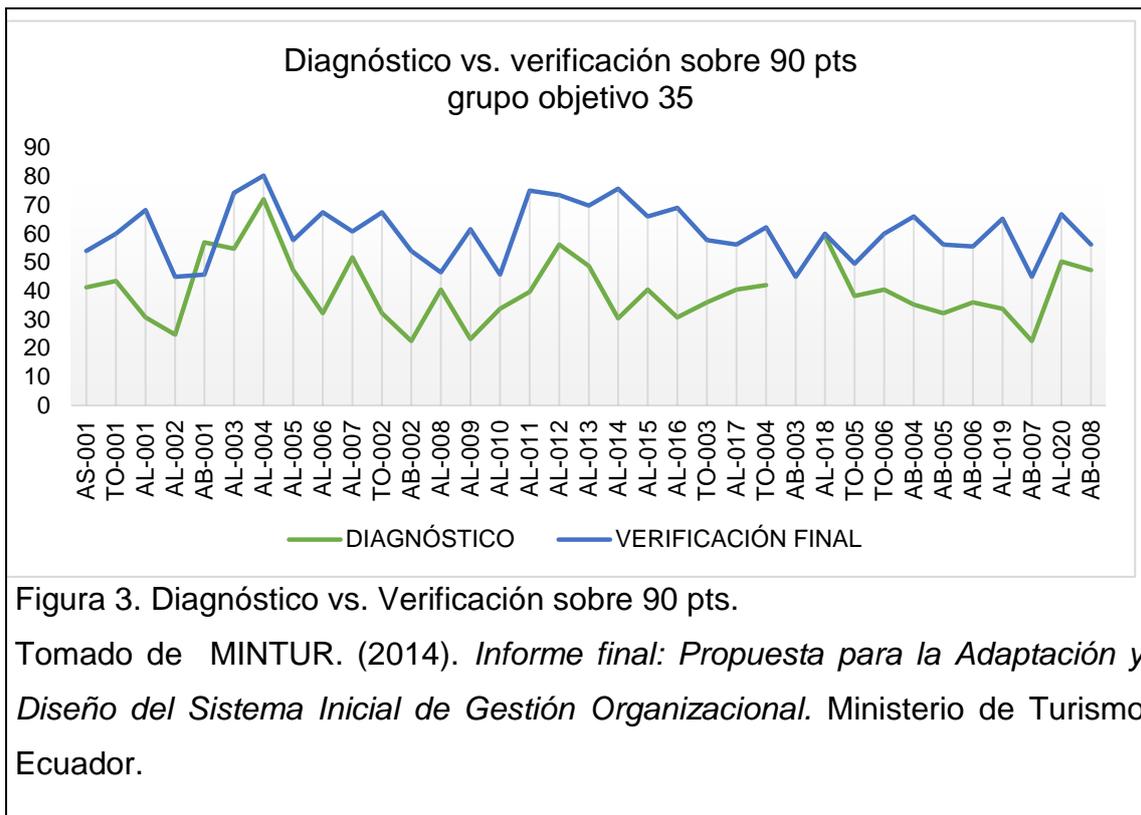
### **3.3 FASE 3**

Después de concluidas las sesiones de capacitación, el trabajo *insitu* de asistencias técnicas y las asistencias grupales se procedió a realizar el paso o fase final del proceso piloto de implementación del SIGO.

Se realizó el corrido del formulario de verificación del SIGO Ecuador, con el objeto de medir el nivel de implementación realizado por las empresas, mismo que da como resultado una calificación. Para el profesional participante del proceso el realizar estas actividades es una cuestión de conocimiento y experiencia, combinando ambas cualidades los técnicos de *Ejido Asesores* procedieron a identificar en función de su criterio profesional los puntos verificables de la ficha de evaluación, para así otorgar a las empresas una calificación en función del nivel de cumplimiento de la ficha (entrevista 001, 2016).

El corrido del formulario para realizar la verificación fue una fase anticipada a los empresarios y dio lugar a un total de 35 establecimientos reconocidos por el sistema SIGO en Mindo (MINTUR, 2014), los reconocidos se encuentran distribuidos por actividades de la siguiente manera; alojamiento 59%, alimentos y bebidas 23 % y tour operadoras 18%.

Es por todo el trabajo antes mencionado que al llegar el momento de la verificación final la perspectiva de cumplimiento de las empresas fue más alto, en cuyo caso el promedio de calificación de las empresas subió a 61/90, analizando desde el punto de vista en el que la metodología determina que la calificación mínima deberá ser 45/90 (MINTUR, 2016), se constató que en función de las calificaciones las 35 empresas superaron esa calificación y demostraron una mejora, como se visualiza a continuación:



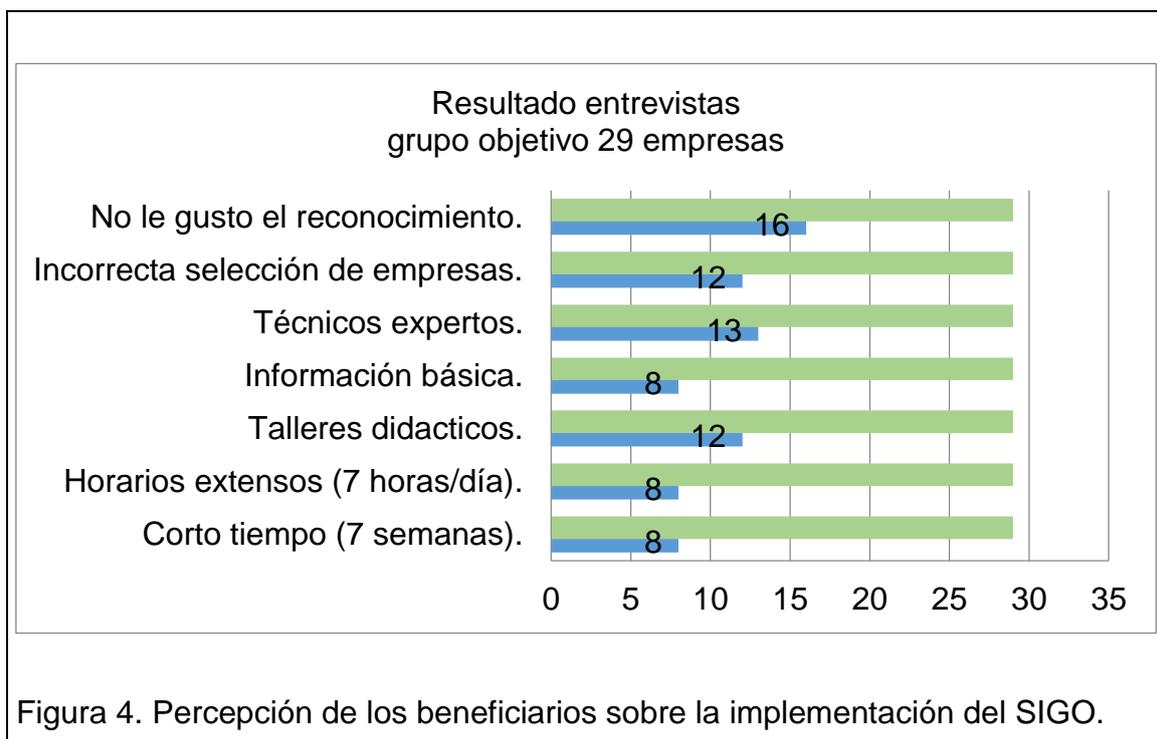
Una vez realizada la verificación se procedió a reconocer a las empresas por su ardua labor a fin de alcanzar una mejora organizacional. La fase en mención también determinó las necesidades de correcciones y mejoras que se aplicaron al sistema en función de la experiencia. Finalmente, realizaron un taller para transferir la metodología a técnicos ecuatorianos del MINTUR, quienes son los encargados de replicar y dar seguimiento al sistema en el país (MINTUR, 2014).

Desde la fecha del evento de cierre del programa, en donde otorgaron los distintivos, se culminó todo contacto relacionado al sistema con las empresas. En tal virtud, se generó la iniciativa de monitoreo a fin de detectar el estado actual de las mismas en relación al sistema implementado en el 2014.

### 3.4 MONITOREO

Como parte del proceso de investigación, se realizaron acercamientos con las empresas que participaron del proceso SIGO, se logró trabajar con un total de 29 empresas, esto debido a que durante el periodo transcurrido 3 habían

cerrado su operación (negocio inactivo) y 3 se mantuvieron cerrados durante las fechas de trabajo en campo. Inicialmente como parte de las visitas en campo se realizaron entrevistas individuales a las empresas, con la finalidad de tener un antecedente en función de la perspectiva de los empresarios, con relación a la implementación del 2014 y al trabajo que se ha realizado. Es importante mencionar que de las entrevistas se generó un escaneo general para detectar los puntos en común y de mayor interés para los empresarios, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:



Dentro del proceso de entrevistas a los empresarios y/o administradores del SIGO, se detectó la inconformidad del 56% de empresas [16 de 29] frente al modelo de reconocimiento que recibieron, de manera particular con la forma física del mismo (papel), no es lo suficientemente resistente para el clima húmedo de Mindo. Así también 12 de 29 empresas que representan el 42% consideran que las empresas que participaron no fueron seleccionados correctamente, estas empresas suponen estar sobre el nivel de conocimientos y, que otros establecimientos pudieron reemplazarlos y aprovechar de mejor manera el programa y las temáticas.

Para aproximadamente el 45% [13 de 29] de empresarios los talleres fueron didácticos y los técnicos expertos implementadores lograron mantener a los participantes comprometidos con la aplicación del sistema. Una buena implementación de un sistema se ve reflejado cuando el trabajo de los técnicos implementadores es bueno, si el técnico genera una buena implementación, la empresa se verá motivada a continuar con la aplicación no solo de conocimientos, sino también de las herramientas documentales (Entrevista 002, 2016). Sin embargo, el 28% [8 de 29] de participantes considera que la información impartida fue básica y no cumplieron sus expectativas de aprendizaje.

Por otro lado, este mismo porcentaje de empresas mencionan su malestar por haber tenido capacitaciones poco pedagógicas de 7 horas al día, durante 2 días seguidos, cabe recalcar que las sesiones de capacitación, tuvieron lugar cada dos semanas y al tratar con administradores o dueños de los negocios, el mayor reto fue dejar de lado su principal rol dentro del negocio a fin de atender las capacitaciones.

Finalmente, los empresarios se encuentran desmotivados, al haber pasado por un proceso que en su momento fue muy útil y del cual no han recibido más ayuda, esto afectó al impacto del sistema. Consideran que el SIGO tuvo una duración muy corta, que 7 semanas no fueron suficiente para que las empresas logren apropiarse de una correcta administración. Es así como, el 83% de empresas respondió “sí” cuando se les consultó si estarían dispuestos a pasar por un proceso de monitoreo dos veces al año, siempre y cuando el monitoreo se maneje como asistencia técnica.

Uno de los principales inconvenientes con el sistema de gestión es que al estar compuesto por varias herramientas se convierte en un sistema documental. Para las MIPYMES, siempre es sobre exigido un sistema de gestión por más inicial que sea, por lo que la mayor motivación es generar cambios al corto plazo, mismos que son identificados con el diagnóstico (Entrevista 002, 2016). Es importante mencionar que las temáticas que abarca el SIGO, son de alto

impacto y de rápida medición del cambio en la administración diaria de un negocio.

Otro elemento desarrollado durante la fase de monitoreo, fue el corrido de la ficha de verificación *insitu* en cada empresa, analizando el nivel de aplicación de las temáticas abordadas en el 2014 y considerando técnicamente los criterios establecidos en la herramienta. Una vez realizada esta actividad se logró obtener un resultado, mismo que determina que la calificación promedio de las 29 empresas visitadas es de 63/90, la misma que es contrastada con el diagnóstico y la verificación durante al año 2014 (información histórica) de la siguiente manera:

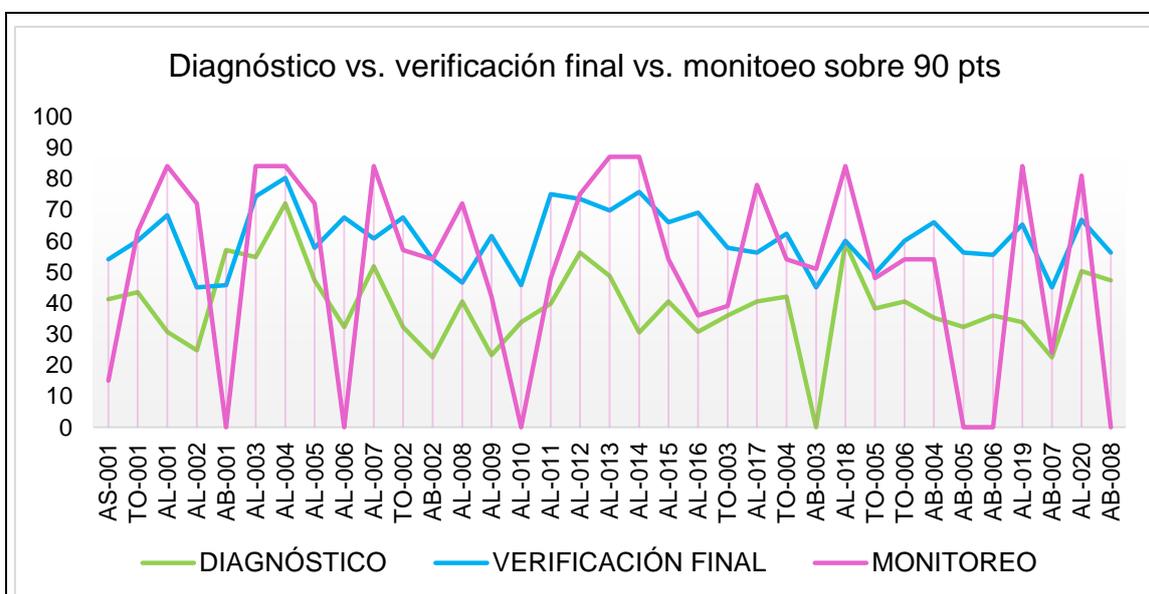


Figura 5. Diagnóstico Vs. Verificación Final Vs. Monitoreo sobre 90 pts.

Tomado de MINTUR. (2014). *Informe final: Propuesta para la Adaptación y Diseño del Sistema Inicial de Gestión Organizacional..* Ministerio de Turismo Ecuador.

Como se mencionó anteriormente el resultado promedio del monitoreo está por encima del resultado de la verificación final. Sin embargo, no se debe descartar el hecho de que más de 9 empresas se encuentran por debajo de su verificación final. Es importante poder identificar a las empresas que están decididas a mejorar e implementar un cambio, no están demás aquellas

empresas que preferirían no formar parte de ese proceso (Entrevista 002, 2016). Un monitoreo debe ser un recordatorio, pero no con amenaza de quitar el sello, sino hacer notar las cosas positivas que se han implementado a fin de recordar que pueden continuar con esas buenas ideas y conservar el sello (Entrevista 002, 2016).

El monitoreo realizado no fue estrictamente documental, más bien se revisó la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y se recomendó a los empresarios actualizar las herramientas del sistema como respaldo propio de su buena administración. Toda metodología debe ser de apoyo, fomento y no de castigo, es importante estar convencidos que los actores de la empresa interiorizan los procesos e identifican las razones por las que es algo bueno para ellos y automáticamente quieren hacerlo (Entrevista 002, 2016).

La figura de comparación de etapas entre diagnóstico, verificación final y monitoreo, permite identificar el estado de cada empresa. Existen un total de seis empresas que tienen cero en el monitoreo por las razones antes explicadas, han cerrado su operación o no fue posible mantener acercamientos con las mismas.

Poco a poco los empresarios de las MIPYMES, que por lo general son familiares, se están dando cuenta de la necesidad y lo relevante de tener un proceso de mejoramiento de la calidad para incrementar sus ingresos, debido a la excelente calidad y el valor agregado de la recomendación o boca a boca (Entrevista 003, 2016).

Los niveles de aplicabilidad del sistema por temática o módulo se hacen visibles en la siguiente figura, misma que permite identificar la fuerza de implementación que tiene cada uno de los temas y la forma progresiva de mejora por etapa.

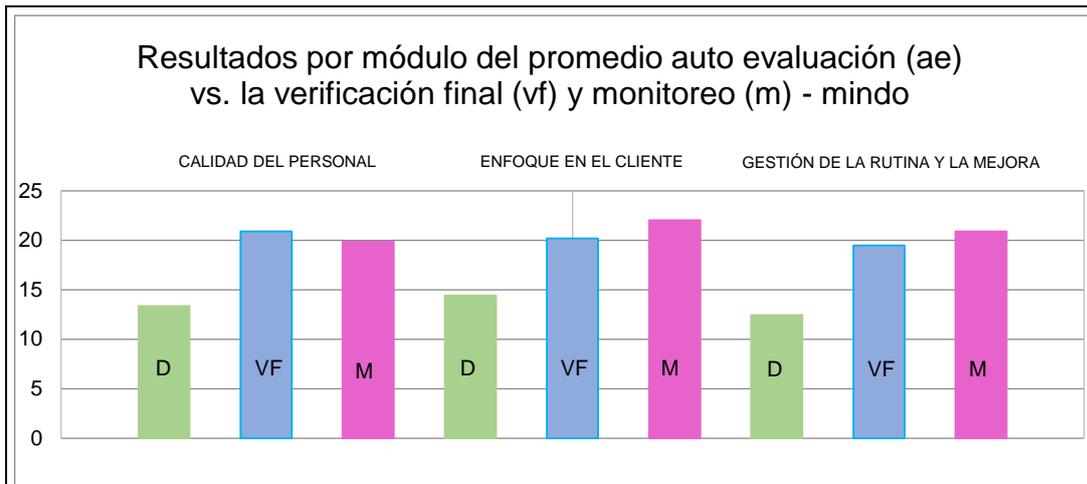


Figura 6. Resultados por módulo del promedio. Diagnóstico Vs. Verificación Final Vs. Monitoreo.

Tomado de MINTUR. (2014). *Informe final: Propuesta para la Adaptación y Diseño del Sistema Inicial de Gestión Organizacional..* Ministerio de Turismo Ecuador.

La figura nos permite identificar que durante la etapa de diagnóstico el módulo con menor puntaje, para el promedio total de empresas, fue el de gestión de la rutina y la mejora; para la etapa de verificación vuelve a ser el módulo con menor calificación. Sin embargo, para la etapa de monitoreo el módulo con menor calificación fue el de calidad del personal.

Por otra parte la figura anterior demuestra el nivel de cumplimiento de las empresas participantes del SIGO en Mindo y, refleja una continuidad en la aplicación del sistema por parte de las mismas. Uno de los objetivos de un sistema de gestión, es el ofrecer a los empresarios una visión de crecimiento empresarial y permitir a la organización un tipo de administración con enfoque en la mejora continua y actividades afines a la satisfacción de los consumidores (Entrevista 003, 2016).

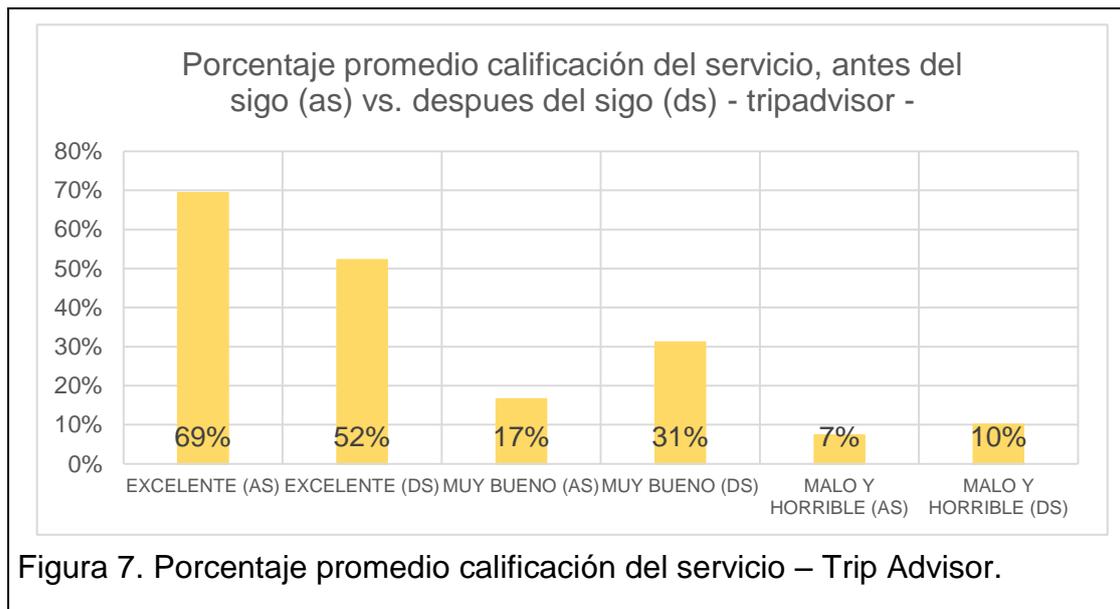
Como se había mencionado con anterioridad, una fase importante de todo sistema de gestión es el poder medir el nivel de satisfacción de sus clientes. Sin embargo, identificar lo que piensan los clientes respecto a un producto o

servicio es un trabajo de alta inversión de tiempo, sobre todo al requerir un análisis para comparar el antes y después en un año. En tal caso ese es uno de los puntos fuertes del SIGO, que los empresarios manejen un sistema de medición de satisfacción del servicio, quejas y sugerencias (MINTUR, 2014). Puede parecer algo sencillo, pero al ser una herramienta que no se puede imponer al consumidor no es fácil aprovecharla en su totalidad.

La forma óptima de realizar este comparativo sería, en un mejor escenario, con los clientes frecuentes, aquellos que vivieron la experiencia del servicio en ambos momentos y puedan generar un juicio de valor que represente un resultado o reacción al cambio positivo o mejora del servicio.

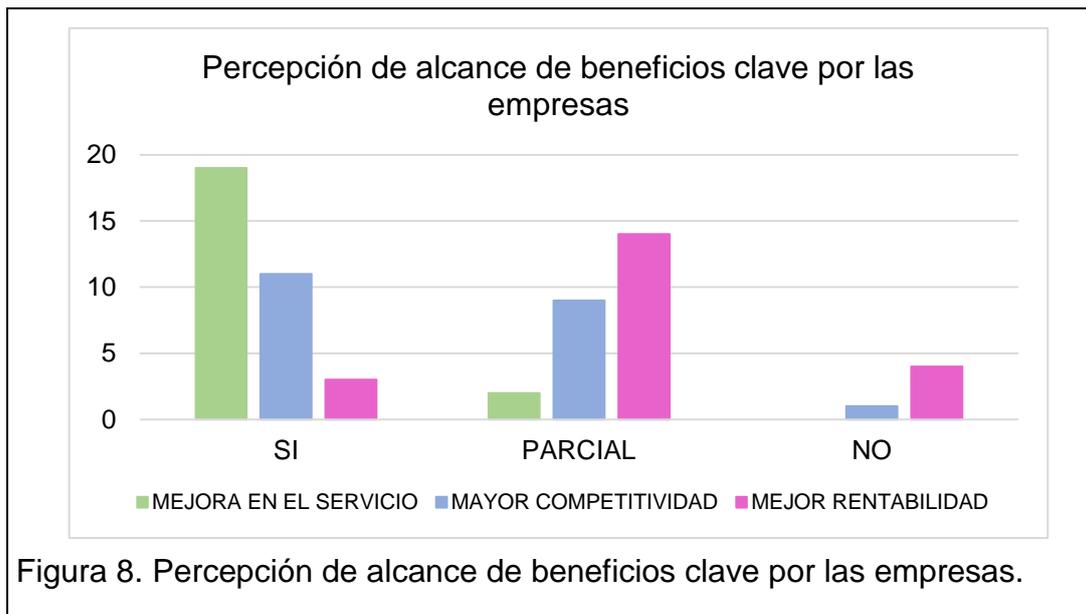
Sin embargo, una de las debilidades detectadas fue que no todas las empresas llegaron a consolidar un adecuado sistema de manejo de quejas y sugerencias una vez finalizada la fase inicial del SIGO. Al ser el cliente un eje central de un sistema, se realizó como parte del presente estudio un análisis de la satisfacción de los clientes, a través de la una plataforma tecnológica de libre acceso, en este caso *Trip Advisor*, debido a la metodología de calificación que maneja y a la posibilidad de distinguir las fechas de cada calificación. Para ello fue necesario identificar el número de empresas SIGO, que cuentan con esta herramienta, de lo cual se determinó que el 43% de empresas lo poseen.

Posterior, se realizó un análisis de las calificaciones otorgadas en función de los comentarios de los clientes, en tres diferentes niveles: excelente, muy bueno y/o malo; se revisó la información comentada para cada calificación, a fin de descartar errores. Finalmente, se identificaron las fechas para contrastar la información recolectada en dos etapas, (1) antes del SIGO y, (2) después del SIGO, de la siguiente manera:



Se puede determinar a través de los datos recopilados que el número de comentarios por año es proporcional, lo que muestra que la participación de los clientes en la plataforma ha sido similar antes y después de la implementación de SIGO. Sin embargo, es posible asumir que el resultado de cada calificación es la que se ve afectada, notamos un decline en el nivel de satisfacción de los clientes, otorgando al estudio un punto de vista externo al nivel de mejora en servicio que ofertan las empresas, esto permitió generar una visión diferente a los resultados del monitoreo directo con los empresarios, en el que podemos notar que las calificaciones de 'excelente' en los establecimientos disminuyen después de SIGO y aumentan las calificaciones 'buenas' y 'malas'.

Por otra parte y a fin de dar respuesta a la última pregunta de investigación, se identificó a través de la entrevista, la perspectiva de los empresarios en función al nivel de mejora en los diferentes beneficios clave del SIGO, que son la mejora de la rentabilidad, mejora de la competitividad y, mejora del servicio para las MIPYMES. De esta parte del levantamiento se obtuvo un resultado bastante optimista en el que el 66% considera que los servicios ofertados han mejorado considerablemente como se lo identifica a continuación:



La figura permite interpretar la percepción de los beneficiarios en función del alcance de los beneficios clave obtenidos, se identifica que un alto porcentaje de beneficiarios considera haber mejorado el servicio ofertado y por otra parte un número considerable de empresarios considera haber obtenido una mejora parcial que agrega competitividad y rentabilidad a sus negocios.

La implementación de los sistemas de mejora en el Ecuador ha sido un proceso muy fuerte, pero las bondades naturales, llegada de clientes y sobretodo la exigencia de clientes, ha permitido que todas las normativas se vayan aplicando y estén corriendo de muy buena manera, debido a que tener un sello genera confiabilidad hacia el cliente y otorga un valor agregado (Entrevista 003, 2016).

En general un sistema de gestión es un programa interno de la empresa con el objeto de crear un plan de mejora continua, que sea percibido por los clientes externos e internos. El siguiente paso, a partir de un sistema como lo es el SIGO, sería lograr una certificación local o nacional, con el objeto de reflejar un nivel superior de toma decisiones administrativas que conlleven a objetivos empresariales más allá de las ganancias (Entrevista 003, 2016); es en ese punto cuando empieza un trabajo integral con diferentes factores externos a la

empresa como la responsabilidad social empresarial, sostenibilidad, trabajo con la comunidad, entre otros aspectos.

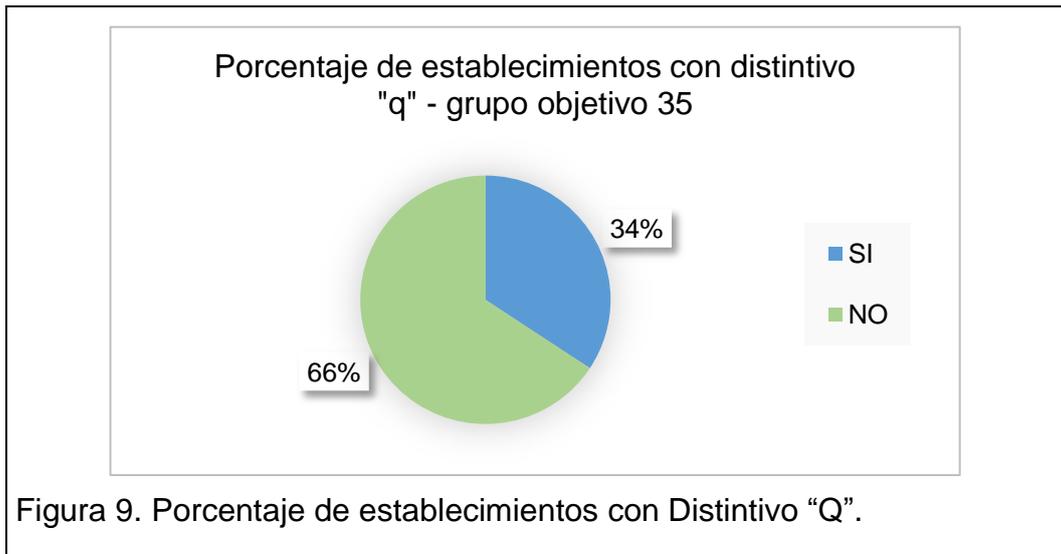
El SIGO se puede considerar el primer escalón para llegar a la certificación, implementar procesos es una etapa importante para mantener la regularidad interna de la calidad, en todo la calidad es transversal, sabemos que es un proceso que tiene un ingreso y una salida; y debemos tener un producto final elaborado con valores agregados de calidad (Entrevista 003, 2016).

Sin lugar a duda el segundo escalón es llegar a un distintivo de calidad como el distintivo “Q”, que se ha trabajado principalmente en la ciudad de Quito, posteriormente se genera una visión muy clara de acceder al tercer escalón que es una certificación internacional; una es complementaria de otra sin lugar a duda (Entrevista 003, 2016).

En el mercado existe un número indefinido de empresas que consideran trabajar directamente con una certificación, por supuesto que se puede pero va a ser más duro, para la certificación se deben cumplir normativas internacionales que por lo general no son obligatorias y dan paso a varios errores de gestión (Entrevista 003, 2016).

En tal virtud, el primer paso es prepararnos para cumplir todos los procesos obligatorios de las normativas locales, lo cual es muy importante para llegar a la calidad y esto se realiza con sistemas iniciales como el SIGO. Es en función del trabajo realizado en campo que se pudo identificar un porcentaje de empresas que asimilaron ese objetivo de crecimiento e implementaron un sistema diferente en sus empresas, llamado Distintivo Q impulsado por Quito turismo y el Gobierno de la Provincia de Pichincha, el cual se asume como de mayor nivel de exigencia, respecto a los indicadores de la calidad.

Del total de empresas SIGO un 34% optaron por el distintivo “Q” y alcanzaron el reconocimiento, como se lo puede observar en la siguiente figura en función de la información recolectada a través de entrevistas y observación no estructurada.



Todos los datos recopilados durante la investigación son directos de entrevistas y empresarios, gracias a la triangulación de la información con los documentos históricos, se ha procedido a responder todas las preguntas de investigación inicialmente planteadas. En tal virtud se cierra la investigación con resultados interesantes que permiten comprender el Sistema Inicial de Gestión Organizacional y su proceso de implementación piloto en el destino Mindo.

#### **4. Conclusiones y Recomendaciones**

La implementación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional nació en función de una necesidad de mejora organizacional que el gobierno ecuatoriano detectado específicamente en el sector turístico, al ser la industria con mayor nivel de crecimiento en los últimos años. Se realizó la adopción de un sistema de gestión internacional y, se lo adecuó a la realidad nacional para su exitosa implementación.

La implementación piloto realizada en el destino Mindo en la parroquia San Miguel de los Bancos se realizó a un total de 39 MIPYMES, mismas que durante el proceso de implementación, que comprende capacitaciones y asistencias técnicas, tuvieron diferentes niveles de deserción del proyecto; finalmente 35 fueron las MIPYMES que concluyeron el programa y obtuvieron una calificación mayor a la mínima requerida en la evaluación final (45/90).

Es importante mencionar que una manera de medir el éxito de la implementación piloto del SIGO en Mindo es en función del total de empresas que culminaron el programa en comparación con el número inicial. Esto significa que el 89.7% de empresas participantes concluyeron la implementación con éxito.

Una de las fases de la investigación correspondió a la revisión de información del Ministerio de Turismo, misma que no fue de fácil obtención. Sin embargo una vez que se pudo contar con los documentos el estudio inició su fase de análisis de la información histórica sin problema alguno. Los productos también conocidos como informes se dividieron en 9 informes, dentro de 3 etapas, siendo estos:

Etapa 1: adaptación, diseño y edición de materiales y, definición del destino para implementación piloto.

Etapa 2: comunicación y convocatoria, capacitaciones conjuntas y, asistencias técnicas por empresa.

Etapa 3: evaluación para el distintivo, correcciones y mejoras y, taller de transferencia de metodología.

Una vez entendido el proceso plasmado en los documentos históricos, el desarrollo de la investigación inicio a tomar forma y se generó un plan de trabajo para el levantamiento de datos actual asentado a la realidad del proceso de implementación.

La fase 1 de implementación del SIGO Ecuador determinó la realidad de la idiosincrasia ecuatoriana frente a los procesos de implementación razón por la que fue necesario realizar adecuaciones al sistema original del SIGO Argentina. Uno de los principales cambios fue la reducción de un módulo en la metodología del sistema, razón por la que se redujo el tiempo de implementación.

El trabajo de investigación en campo se realizó con 29 de las 35 empresas que habían obtenido el distintivo SIGO Ecuador, esto se dio por una parte por el cierre indefinido de tres negocios. Por otra parte, haber realizado un trabajo de campo sin previo acercamiento telemático, afectó al plan de trabajo inicialmente planteado. Los empresarios de las MIPYMES de Mindo, al ser en su mayoría negocios familiares, no cuentan con horarios flexibles de trabajo por lo tanto en la mayoría de las visitas el primer acercamiento se realizó con los encargados; esto generó cambios en el plan de trabajo por lo que se tuvo que aumentar dos días al trabajo realizado en campo.

Por otra parte, la presente investigación permitió entender el punto de vista de los empresarios en función del proceso de implementación, de lo cual se pudo detectar que para futuras implementaciones en territorio ecuatoriano sería óptimo adaptar el cronograma de implementación y analizar la factibilidad de reducir el número de horas de capacitación por día, lo cual repercute en un aumento de días de capacitación a fin de abarcar todas las temáticas del sistema.

Parte fundamental de la implementación de sistemas es el trabajo de acompañamiento realizado por los técnicos, esto determina el nivel de compromiso de las empresas y asegura una participación continua durante un todo el proceso. El trabajo de los técnicos asesores del SIGO en Mindo fue muy importante, pues en función de los resultados obtenidos durante la

investigación se pudo constatar que para los beneficiarios el trato y la preparación de excelencia de los técnicos fue la mayor motivación.

Así también, se detectó la importancia de las asistencias técnicas para los establecimientos, puesto a que son la única manera de generar presión en el cumplimiento de tareas y avances de la implementación y, más que eso apropiarse debidamente del sistema. Dentro de este proceso se comprendió la necesidad de prolongar el tiempo de implementación, de tal forma que las MIPYMES no se sientan presionadas. El objetivo del sistema más allá de ser que las empresas alcancen el distintivo, debería ser un aseguramiento de que los beneficiarios han adoptado las herramientas y harán buen uso de las mismas, entendiendo que es para su propio beneficio.

Se considera que el pensamiento de los beneficiarios al decir que no se encuentran satisfechos con el tipo de distintivo recibido, repercute en no haber alcanzado el objetivo antes mencionado. Sin embargo existe un alto porcentaje de empresas más del 20%, que entendieron al sistema y procedieron a un segundo escalón.

Para todo tipo de empresario lo principal después de implementar un sistema es obtener resultados inmediatos, en el caso de las MIPYMES es complicado que entiendan que los sistemas de mejora son de aplicación propia de su empresa y que las mejoras se visualizarán a largo plazo siempre y cuando mantengan una correcta implementación del sistema.

En función del análisis de la percepción de los clientes y los beneficiarios en cuanto al nivel de mejora del servicio; al realizar un contraste entre los resultados obtenidos, se asume que el nivel de confianza del empresario es alto y, posiblemente esto repercute en que el haber obtenido un reconocimiento, generó una zona de confort que detuvo los esfuerzos por ofrecer un mejor servicio. Por ende los clientes perciben un decline en la calidad del servicio a pesar de que el establecimiento cuente con el distintivo SIGO.

Los establecimientos SIGO que aplicaron al Distintivo “Q”, mantienen un perfil de haber estado siempre por encima del nivel de conocimientos, de hecho consideran que la implementación del distintivo “Q” fue un proceso interesante y de trabajo continuo, pero no consideran que fue una implementación tediosa o totalmente exigente. Sin embargo, se considera que el SIGO cumplió su fase de primer escalón y permitió la implementación adecuada y sin trabas del distintivo “Q”.

Finalmente, todos los empresarios que pasaron por el proceso SIGO Ecuador, entendieron que estos programas existen por niveles y, que si el objetivo empresarial es de mejora continua, una forma de alcanzarlo es aplicando a estos sistemas, certificaciones o normas, tanto nacionales como internacionales. A pesar de haber logrado este pensamiento no se ven interesados en invertir económicamente en las certificaciones, debido principalmente a los precios, aún se consideran pequeños empresarios y limitan su poder de inversión.

## REFERENCIAS

- Acosta, N. (2003). *Crean Sistema de Gestión para Pymes*. Recuperado el 22 de abril del 2016 de <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/33630.html>
- Anthony, R., Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). *Using Thematic Analysis in Psychology*. Qualitative Research in Psychology.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá D.C. Grupo Editorial Norma.
- Caiza, R. y Molina, E. (2012). *Análisis Histórico de la Evolución del Turismo en el Territorio Ecuatoriano*. Universidad de Especialidades Turísticas.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Clauso, A. (2014) *Análisis documental: el análisis formal*. Recuperado el 9 de Junio del 2016 de <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/viewFile/RGID9393120011A/1739>
- Consultoría y Desarrollo Empresarial. (2015). *Sistema de Gestión Moderniza*. Recuperado el 12 de abril del 2016 de <http://www.consultoriaydesarrollo.com.mx/Page.asp?Id=28>
- Ejido Asesores, (2016). *La importancia de la calidad en el sector turístico*. Recuperado el 8 de junio del 2016 de <http://www.ejido-asesores.com/la-importancia-de-la-calidad-en-el-sector-turistico/>

- Ennio Nicoloso. (2007). *ISO Management Systems: Bridging the gap between quality management systems and product quality*. Recuperado el 4 de junio del 2016 de <http://www.iso.org/iso/livelinkgetfile-isocs?nodeId=15012606>
- Entrevista 001. (Anónimo, técnico asesor e implementador del SIGO en Mindo, 11 de Julio del 2016).
- Entrevista 002. (Angela Giraldo, Gerente de Consultoría y Asesoría TourCert Alemania, Certificación de Sistema de Gestión Internacional, 26 de Mayo del 2016).
- Entrevista 003. (Diego Bonilla, biólogo experto reconocido en el sector turístico ecuatoriano asesor e implementador de sistemas de gestión, 25 de Mayo del 2016).
- Fontalvo, Tomás. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios*. España. Universidad de Malaga.
- Food and Agriculture Organization. (2015). *Los Conceptos de Normas, Certificación y Etiquetado*. Recuperado el 3 de abril del 2016 de <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s07.htm>
- Gutiérrez, H. y de la Vara, R. (2013). *Control Estadístico de la Calidad y 6 Sigma*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigacion*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, R. (2010). *La calidad percibida en el turismo rural*. España: Universidad de Salamanca.
- HugeDomains. (2015). *Mindo Ecuador*. Recuperado el 5 de junio del 2016 de <http://www.en-ecuador.com/selvatropical/mindo.php>
- ISO. (2000). *International Standard Organization, Norma Internacional*. Recuperado el 08 de mayo de 2016 de [http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele\\_calsof/Norma\\_ISO\\_9001-2000.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/Norma_ISO_9001-2000.pdf)

ISO9000. (s.f.). *Normativa y especificaciones*. Recuperado el 11 de mayo del 2016 de [http://www.minagri.gob.ar/site/institucional/rrhh/01=concursos/03-normativa/\\_normas/000007\\_Otras%20normativas%20especificas/000000\\_SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD%20ISO%209000.pdf](http://www.minagri.gob.ar/site/institucional/rrhh/01=concursos/03-normativa/_normas/000007_Otras%20normativas%20especificas/000000_SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD%20ISO%209000.pdf)

Juran, (1990). *Planning for Quality*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Lardiés. R. (2004). *La Política de Calidad en los Destinos Turísticos de España*. Granada - España: Universidad de Granada.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. (5ta Ed.). (P.M. Guerrero Rosas, Ed.) México, México D.F.: Pearson Educación.

Marcic, E. L. (2006). *Administración de la Calidad Total*. México: Cengage Learning. Recuperado el 29 de abril del 2016 de <http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com/2012/09/filosofia-joseph-juran.html>

Martínez, A. y, Rosenfeld, A. (2011). *Normas de Calidad, Responsabilidad Social y Turismo*. Buenos Aires: Ladevi Ediciones.

MINTUR, M. d. (2014). *Sistema Inicial de Gestión Organizacional Ecuador*. Quito: STAFF EDITORIAL.

MINTUR. (2014). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 14 de abril del 2016 de <http://www.turismo.gob.ec/ministerio-de-turismo-impulsa-un-sistema-de-calidad-para-las-mipymes-de-mindo/>

MINTUR. (s.f.). *Sistema Inicial de Gestión Organizacional Ecuador: Manual de Implementación*. Ministerio de Turismo Ecuador. Quito.

MINTUR. (2014). *Informe final: Propuesta para la Adaptación y Diseño del Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Turístico Ecuatoriano e Implementación Piloto del Sistema en un Destino Turístico de Ecuador*. Ministerio de Turismo Ecuador.

- MINTUR. (2015). *Catastro Turístico*. Documento recuperado el 1 de Junio del 2016 de base de datos Ministerio de Turismo.
- MINTUR. (2015). *Gobierno por Resultados: Ficha informativa de proyecto "Programa Nacional para la Excelencia Turística*. Recuperado el 24 de abril del 2016 de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Ficha-de-avance-Programa-Nacional-para-la-Excelencia-Turistica.pdf>
- MINTUR. (2016). *Ministerio de Turismo: Objetivos*. Recuperado el 9 de Junio del 2016 de <http://www.turismo.gob.ec/objetivos/>
- Neuman, W. L. (2014). *Basics of social research: Qualitative and quantitative approaches*. Third edition. Pearson, Harlow
- Okuda, M. y Gómez, C. (2000). *Métodos de investigación cualitativa: Triangulación*. Colombia: Red Revista Colombiana de Psiquiatría.
- OMT. (2016). *Organización Mundial del Turismo ¿Por qué el Turismo?*. Recuperado el 13 de junio del 2016 de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>.
- Padilla, M. T. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
- Pichincha, G. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Mindo 2025*. Recuperado el 18 de abril del 2016 de [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal\\_k/pot/sanmiguelban/ppdot\\_mindo.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/pot/sanmiguelban/ppdot_mindo.pdf)
- Piug-Durán. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Pozo, J. (2000). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Málaga: IC Editorial.
- Secretaría de Turismo, A., y Cámara de Turismo, A. (s.f.). *Sistema Inicial de Gestión Organizacional*. Recuperado el 17 de Mayo del 2016 de <http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/149/SIGO.pdf?sequence=1>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Edicuatorial. Quito-Ecuador.

- UDLA. (2015). Matriz de Lineamientos EHYT. Pichincha, Ecuador
- Vanevic, P. y Villella, L. (2014). El caso de Ejido Asesores y el programa de calidad SIGO: *I+D+i en la consultoría turística*. Recuperado el 15 de abril del 2016 de <http://www.aecit.org/files/congress/18/papers/30.pdf>
- Vela, M. (2011). *Calidad y Servicios Conceptos y Herramientas*. Bofotá: Ecoe Ediciones.
- Yin, R. K. (2004). *Case Study Methods* (3<sup>rd</sup> ed.). American Educational Research Association, Washing, DC.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A. Entrevistas**

### **Entrevista 001**

Anónimo, participante de la implementación del SIGO en MINDO

La entrevista se realizó con el fin de indagar el proceso de implementación del SIGO en Mindo y comprender el modelo de trabajo realizado en campo por parte de los asesores hacia las empresas beneficiarias.

#### **¿Cómo funcionó o se dio el proceso de implementación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional en Mindo?**

“El SIGO es también conocido como SIGO en diferentes partes de Sudamérica. Como su nombre lo indica funciona mediante la implementación de un sistema que aporta a la calidad de los procesos, satisface las necesidades de los clientes externos y apoya la potenciación de los procesos y clientes internos. Esto como consecuencia permite que la empresa alcance un mejor nivel de rentabilidad. Esta herramienta estuvo dirigida principalmente a empresas de 3ra y 4ta categoría, duro aproximadamente 3 meses y consta de 3 módulos que se implementan con una socialización, capacitaciones, visita de diagnóstico, continuación del trabajo de capacitación y asistencia técnica, lo cual nos lleva al momento de la evaluación final.”

#### **Al tu haber formado parte del equipo implementador del SIGO en Mindo, ¿Cuál consideras fue el nivel de aceptación y adaptación de las empresas al sistema?**

“Las empresas tuvieron muy buena participación, de hecho el número inicial de empresas se sumaron más. Pasamos por una socialización con los representantes de las empresas en la que logramos comprometerlos a realizar un trabajo en conjunto con el equipo de técnicos, claro que en la experiencia y la implementación acertada que tuvimos los técnicos también influyó mucho en la motivación de las empresas. Bueno, el hecho de que sea inicial significa que la puede implementar desde una empresa que jamás ha tenido un sistema de gestión hasta una que ya lo tiene, en cuyo caso refuerza y mejora sus procesos. Además, la herramienta es muy versátil y útil si te fijas en los módulos trata sobre liderazgo, organización, clientes, marketing y manejo de recursos; aporta incluso personalmente a quienes manejan las empresas.”

**¿Cómo funciona la parte técnica de la implementación, explícame por favor como se realizan las asistencias técnicas y en función de que se realiza la verificación final?**

“Las asistencias técnicas se dan a cada empresa a fin de reforzar lo que se ha enseñado. Existe una ficha en la metodología que es la única herramienta de verificación y de esa desprendemos el diagnostico al inicio y se logra obtener un resultado comparativo al final de la evaluación, dado a que se usa la misma ficha en ambas ocasiones. La evaluación es un trabajo que se desarrolla en función de la experiencia desarrollada en campo de los técnicos, se tiene el *know how* de saber cómo descubrir o buscar los diferentes criterios plasmados en la ficha para poder hacer la lista de cumple o no cumple y proceder a realizar las formulas correspondientes al final para obtener la puntuación.”

### **Entrevista 002**

Angela Giraldo, Gerente de Consultoría y Asesoría TourCert Alemania

La entrevista se realizó con el fin de comprender cuál es la visión de los técnicos con experiencia en sistemas internacionales en relación con el trabajo de asesoría y asistencia en sistemas de gestión al sector turístico ecuatoriano.

**Partiendo del objetivo de implementación de una norma internacional como lo es la certificación TourCert en Ecuador ¿Consideras que existirá un grado de dificultad en la implementación de la metodología en el país?**

“Para las empresas menos, para los asesores un poco más porque están acostumbrados a trabajar con metodologías poco flexibles. Depende del asesor mucho más; hasta qué punto el asesor está convencido de una determinada metodología, de lo que no estas convencido es más difícil, pero es cuestión de tiempo y se debe asimilar todavía esto. Yo creo que justamente en procesos participativos las empresas van a encontrar un beneficio, por otro lado conociendo la cultura andina, es muy participativa, lo que pasa es que se ha cambiado por influencias de fuera, pero en realidad de propia cultura las decisiones se toman a un nivel participativo, no creo que vaya a costar mucho.”

**¿Consideras que la implementación de un sistema de gestión tenga diferentes dificultades para MIPYMES turísticas?**

“Si de hecho, una empresa muy pequeñita, yo diría que estaría sobre exigido con un sistema de gestión; a pesar de que el sistema de gestión es bastante reducido, pero justamente hablando de situaciones no tan formales. Por lo general las MIPYMES son empresas que no conocen o entienden el concepto de la formalidad. Para los sistemas de gestión uno de los aspectos indispensables es lógicamente el cumplimiento de las normas legales y uno de los principios es la formalidad. Pero eso no quiere decir que se la tenga que dejar de lado, yo creo que a una empresa pequeña se la puede convencer o ganar para que lo haga y llevarla un poquito a otro tipo de criterios. Inclusive yo creo que cuando ya tienes la diferenciación entre certificación y no certificación, por lo menos de fuera hay la diferenciación quienes son formales y quienes no y, con eso se puede ayudar a las empresas a que sigan el camino de la formalidad.”

**¿Después de la implementación de una norma o un sistema de gestión cuanto es el tiempo que toma antes de poder medir la mejora en la empresa?**

“En realidad, esa sí que en la certificación como se hace un diagnóstico preliminar como el eco-mapeo, ese primer diagnóstico por lo menos de los aspectos ambientales, calidad, seguridad laboral, entre otros. Pienso que directamente se pueden implementar muchas cosas y de hecho lo hacen muchas empresas, el hecho de visualizar determinadas debilidades te motiva a mejorarlas ahora hay muchas otros aspectos que se pueden mejorar o implementar después de la certificación. Es variado muchas pequeñas que se pueden implementar directamente en el proceso sin ser certificadas todavía.”

**¿Consideras necesario un seguimiento estricto a la implementación realizada para la continuación de la misma por parte de las empresas?**

“Mano dura no, lo que yo si comparto es que se dé un acompañamiento. Que se alabe en lo que ya están haciendo bien y se haga hincapié en lo que aún está pendiente. Eso sí es una cuestión de constante motivación como te comente, toda la metodología debe ser de apoyo, fomento y no de castigo. Por eso es importante que con esta metodología lo que estamos convencidos es que los actores de la empresa interiorizan que es algo bueno para ellos y

automáticamente quieren hacerlo. Ahora hay diferencias lógicamente hay unas que son más flojitas que otras. Un recordatorio pero no con amenaza de quitar el sello, sino decir que hacen tantas cosas buenas que deben intentar conservar el sello, en formulaciones positivas porque el ser humano actúa mejor con la motivación que con la amenaza, eso es evidente.”

### **Entrevista 003**

Biólogo Diego Bonilla, experto reconocido en el sector turístico implementador de diferentes normas y metodologías de certificación. La entrevista se realizó con el objetivo de ampliar los conocimientos en temas de interés relacionados a la investigación y lograr entender el trabajo del sector turístico frente a los sistemas de mejora como las normas de calidad.

#### **¿Cuál es tú experiencia y transcurso logrado en el sector turístico del Ecuador?**

“El tema turismo empezó a tener voz en los años 80 - 90, no había profesionales especializados en temas turísticos, las principales personas que incursionamos en este tema somos los biólogos y tuve una gran ventaja dentro de mi carrera que pude trabajar en el archipiélago de galápagos, dentro de la reserva como el área terrestre y está muy vinculado al tema turismo y tema de sostenibilidad turística a bordo de las embarcaciones. Comencé a tener un perfil mucho más fuerte en temas de sostenibilidad turística, realizando una maestría en administración de empresas turísticas y otra en desarrollo turístico.”

#### **¿Cuál es tu experiencia con la implementación de normas o sistemas de gestión en el Ecuador?**

“Si he tenido la suerte de trabajar, empezamos este labor hace aproximadamente 18 años atrás, cuando entro Rainforest Alliance en el Ecuador y conformamos el primer grupo de técnicos especialistas en turismo sostenible. Nos especializamos en Costa Rica, estuvimos 2 meses intensivos trabajando sobre este tema y comenzamos a aplicar la normativa en Ecuador, sin lugar a duda tomando en cuenta lo trascendente que es toda la normativa local, todo lo que son estipulaciones que margina la ley específicamente de Ecuador y el territorio donde se va a trabajar, empezamos a laborar en ese

sentido. Posteriormente me vincule con el sistema Smart Voyager Certified con el tema de embarcaciones en Galápagos, fue una labor muy encomiable porque fue una de las primeras normas en donde se adjuntaba ya el aspecto ambiental en temas integrales, uniéndolo con los eslabones de la sostenibilidad con lo que estamos hablando del aspecto social y económico. Posteriormente ya trabajando en la implementación del distintivo Q, a través de la norma Smart Voyager express, de la cual yo soy gestor y, adaptándola en cada uno de los territorios, así lo hemos hecho en Quito – Pichincha, en Riobamba también ha ingresado a Guayaquil y el Azuay, al momento tenemos más de 436 establecimientos con distintivo Q.”

**¿Cuál es el mayor reto de adecuar las normas o sistemas internacionales con la realidad Ecuatoriana? Y, ¿Cuál es la complejidad de la implementación de la misma?**

“Implementar normativas internacionales en el Ecuador ha sido muy difícil. Uno de esos ejemplos es Galápagos tuvo que venir un episodio de transformación de conducta; la conducta de los operadores turísticos y de los tripulantes, en donde tenían que adaptarse a las normas internacionales, especialmente las que son de seguridad de navegación y atención al cliente. Al principio fue muy fuerte, pero las bondades naturales, llegada de clientes, exigencia de clientes a través de tours navegables permitió que todas esas normativas internacionales se vayan aplicando y estén corriendo de muy buena manera. Aplicar normativas internacionales en el Ecuador continente y galápagos es muy difícil. En un principio fue difícil, ahora en el día a día hay mayor aceptación, en el sentido de que una normativa de certificación les permite tener un sello de confiabilidad hacia el cliente que arriba a los hoteles o restaurantes; lo que les da un valor agregado. Poco a poco los empresarios y la PYMES que por lo general son familiares y se están dando cuenta de la necesidad y lo relevante de tener un proceso de mejoramiento de la calidad, para que sin lugar a duda mejoren sus ingresos debido a la excelente calidad y tienen una tasa de retorno o el boca a boca que recomienda a la empresa.”

**¿Estas al tanto de la implementación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional SIGO que se implementó en Mindo?**

“Si por supuesto, realmente creo que fue un gran paso en el Ecuador. Un sistema que en Argentina ha dado grandes resultados y sin lugar a duda considero que acá está dando sus frutos seguramente, no se puede evidenciar esto a corto plazo, solo a medio o largo plazo. Es el primer escalón para llegar a la certificación, implementa procesos que son muy importantes para mantener la regularidad de la calidad, en todo la calidad es transversal, sabemos que es un proceso que tiene un ingreso y una salida y tenemos que tener un producto final elaborado con valores agregados de calidad. Eso le permite tener el SIGO, sin lugar a duda el segundo escalón es llegar a un distintivo de calidad como el distintivo Q, que se ha trabajado principalmente la ciudad de Quito. Luego de eso cuando se tenga una visión muy clara se puede acceder al tercer escalón que es una certificación internacional. Una es complementaria de otra sin lugar a duda muchas personas pensarán que podemos hacer directamente la certificación, por supuesto que se puede pero va a ser más duro, porque se deben cumplir normativas internacionales y que muchas veces no son obligatorias que dan paso a varios errores de gestión. Debemos prepararnos para cumplir todos los procesos obligatorios de las normativas locales, es muy importante para llegar a la calidad y se puede iniciar un proceso de gestión internacional con una marca de certificación.”

**¿Al ser el SIGO un sistema que se mide a largo plazo y en relación al tema de investigación propuesto, consideras que se obtendrán resultados favorables después de 1 año de la implementación?**

“El tema de mejora se va a dar también por las voluntades de los empresarios. En Mindo el tema MIPYMES son establecimientos familiares. Decirte que sí o no lo vas a encontrar sería un error, sin embargo por mi experiencia y el trabajo realizado con el distintivo Q se vio que la gente se motivó muchísimo y realizó muchos cambios con los temas de mejora de gestión. Llegaron a mis manos documentos de varios empresarios de Mindo que se encontraban entusiasmados. Espero que la gestión que estas realizando nos revele la estación positiva de esta implementación del plan de la que considero obtendrás un buen resultado.”

## ANEXO B. Formato de informe de monitoreo SIGO

<b>INFORME DE MONITOREO SIGO</b>	<b>Versión:</b>  01
	<b>Código:</b>  TIT-SIGO-JC-____

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

EMPRESA:		RUC:	
REPRESENTANTE LEGAL:		FECHA INFORME:	
RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:		FECHA DE MONITOREO:	

### 2. RESULTADOS DEL PROCESO DE MONITOREO

CONFORME:	SI	NO	
REQUIERE PLAN DE ACCIONES CLAVE:	SI	NO	
CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES:			
SE HA GENERADO UN CAMBIO DE MEJORA EN EL SERVICIO A PARTIR DEL SIGO	SI	NO	PARCIAL
EL ADMINISTRADOR DEL SISTEMA CONSIDERA QUE EL ESTABLECIMIENTO ALCANZA UN MEJOR NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO, DEBIDO A LOS CAMBIOS GENERADOS POR EL SIGO.	SI	NO	PARCIAL
HA EXISTIDO UNA REESTRUCTURACIÓN DE COSTOS, GASTOS E INVERSIÓN. LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO HA MEJORADO.	SI	NO	PARCIAL
EL ESTABLECIMIENTO HA MIGRADO A OTRA CERTIFICACIÓN NACIONAL. EJ(Q PICHINCHA, Q CALIDAD ECUADOR MINTUR, PUNTO VERDE)	SI	NO	CUÁL?
SE HA MANTENIDO LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS IMPARTIDOS POR EL SISTEMA	SI	NO	PARCIAL
SE HA MANTENIDO LA IMPLEMENTACIÓN DOCUMENTAL DEL SISTEMA	SI	NO	PARCIAL
REQUIERE DE REFUERZO EN ALGÚN TEMA DEL SISTEMA	SI	NO	NA
EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON PUBLICIDAD EN TRIPADVISOR? QUE PORCENTAJE DE COMENTARIOS FUERON CALIFICADOS COMO EXCELENTE?	SI	NO	

### 3. RECOMENDACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE UN MONITOREO

SOLICITA CONTINUIDAD Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN	SI	NO	NA
OBSERVACIONES:			
LA VISITA AL ESTABLECIMIENTO Y LA RECEPCIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO FUE SATISFACTORIA	SI	NO	NA

### 4. RESPONSABILIDAD

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE MONITOREO	

## ANEXO C. Criterios de diagnóstico, verificación final y monitoreo.

EMPRESA	
<b>1. Módulo: CALIDAD PERSONAL</b>	
<b>Acciones</b>	
1.	La empresa adopta un lenguaje que facilite la tarea administrativa, la transferencia de los recursos y el potencial humano hacia los objetivos.
2.	La responsabilidad de la implementación del sistema de gestión se ha dividido entre las personas clave, y se ha creado una estructura para la transformación.
3.	La empresa realiza de manera grupal, labores para mejorar sus condiciones internas e integrar a todo el personal.
4.	Existe un programa de capacitación para todos que tenga en cuenta aspectos técnicos y humanos.
5.	La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades.
6.	Los líderes de la empresa han recibido capacitación en conceptos de desarrollo personal y liderazgo.
7.	La empresa implementa el día del descarte y las personas reciben capacitación sobre el Método de las 5S.
8.	El ambiente de trabajo es disciplinado.
9.	Existe un entorno, en donde prevalece el orden, la limpieza y buenas condiciones de seguridad.
10.	La empresa genera condiciones para la implementación simultánea de diferentes herramientas de gestión.
<b>2. Módulo: ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	
<b>Acciones</b>	
1.	La empresa identifica grupos de clientes con características similares (selección de segmentos y nichos de mercado meta).
2.	La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende.
3.	Se toma en cuenta la opinión del cliente para el diseño de los productos que ofrece la empresa.
4.	La empresa identifica al personal de contacto con el cliente, define la postura de atención que se debe mantener en los contactos con el cliente y se capacita.
5.	La empresa mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas.
6.	La empresa atiende de manera sistemática las quejas y reclamaciones de los clientes y las considera para rediseño del servicio.
7.	La empresa identifica los medios adecuados para promover el servicio.
8.	La empresa implementa acciones de fidelización para sus clientes.
9.	La empresa desarrolla una estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente en Herramientas de ventas.
10.	La empresa utiliza diferentes canales de venta de acuerdo a sus nichos de mercado.
<b>3. GESTIÓN DE LA RUTINA Y LA MEJORA</b>	
<b>Acciones</b>	
1.	La empresa identifica las diferentes áreas, cuáles son los productos, los clientes y proveedores de cada una de ellas.
2.	Los procesos clave del negocio, están estandarizados y cuentan con metas e indicadores de gestión.
3.	Los estándares enfatizan los requerimientos u objetivos que el proceso debe cumplir, las restricciones y las actividades principales a través de métodos gráficos, como fotografías, diagramas etc.
4.	La estandarización se realiza con la participación de los colaboradores involucrados en los procesos.
5.	Cuando se contrata un nuevo colaborador, recibe la inducción y capacitación necesaria para manejar adecuadamente los procesos basándose en los documentos con los que se estandarizó la rutina.
6.	Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa.
7.	La empresa realiza análisis financieros periódicos y cuenta con un mecanismo de control para la toma de decisiones.
8.	La empresa ha desarrollado su Política Básica. Misión, Valores y Visión.
9.	La empresa establece objetivos anuales (políticas o directrices) y estos son comunicados a toda la organización.
10.	Se realizan actividades y esfuerzos tendientes a que la filosofía organizacional sea conocida, asimilada y se convierta en el eje rector de toda la organización.

**ANEXO D. Resultados de diagnóstico, verificación final y monitoreo por empresa.**

	MINDO																					
	AUTOEVALUACIÓN (AE)							VERIFICACIÓN FINAL							MONITOREO							
	1. Calidad Personal (AE)	CF	2. Enfoque en el cliente (AE)	CF	3. Gestión de la Rutina y la Mejora (AE)	CF	TOTAL	1. Calidad Personal (VF)	CF	2. Enfoque en el cliente (VF)	CF	3. Gestión de la Rutina y la Mejora (VF)	CF	ASISTENCIA (VF)	TOTAL	1. Calidad Personal (M)	CF	2. Enfoque en el cliente (M)	CF	3. Gestión de la Rutina y la Mejora (M)	CF	TOTAL
AS-001	16	12	21	16	18	14	41	27	20	22	17	23	17	30	54	0	0	4	12	1	3	15
TO-001	21	16	14	11	23	17	44	28	21	26	20	26	20	30	60	6	18	8	24	7	21	63
AL-001	14	11	17	13	10	8	31	32	24	32	24	27	20	30	68	9	27	10	30	9	27	84
AL-002	13	10	10	8	10	8	25	26	20	19	14	15	11	30	45	8	24	8	24	8	24	72
AB-001	23	17	28	21	25	19	57	21	16	26	20	14	11	30	46	0	0	0	0	0	0	0
AL-003	24	18	26	20	23	17	55	39	29	30	23	30	23	30	74	9	27	10	30	9	27	84
AL-004	27	20	35	26	34	26	72	37	28	30	23	40	30	30	80	9	27	10	30	9	27	84
AL-005	21	16	22	17	20	15	47	25	19	26	20	26	20	30	58	7	21	9	27	8	24	72
AL-006	16	12	20	15	7	5	32	30	23	30	23	30	23	30	68	0	0	0	0	0	0	0
AL-007	18	14	28	21	23	17	52	23	17	30	23	28	21	30	61	9	27	10	30	9	27	84
TO-002	12	9	16	12	15	11	32	30	23	30	23	30	23	30	68	5	15	7	21	7	21	57
AB-002	10	8	10	8	10	8	23	26	20	23	17	23	17	30	54	5	15	8	24	5	15	54
AL-008	22	17	15	11	17	13	41	25	19	15	11	22	17	30	47	7	21	9	27	8	24	72
AL-009	11	8	13	10	7	5	23	28	21	27	20	27	20	30	62	5	15	4	12	5	15	42
AL-010	15	11	13	10	17	13	34	24	18	19	14	18	14	30	46	0	0	0	0	0	0	0
AL-011	20	15	22	17	11	8	40	33	25	33	25	34	26	30	75	5	15	5	15	6	18	48
AL-012	24	18	31	23	20	15	56	32	24	32	24	34	26	30	74	8	24	8	24	9	27	75
AL-013	24	18	20	15	21	16	49	32	24	33	25	28	21	30	70	9	27	10	30	10	30	87
AL-014	15	11	12	9	14	11	31	32	24	34	26	35	26	30	76	9	27	10	30	10	30	87
AL-015	17	13	19	14	18	14	41	30	23	29	22	29	22	30	66	5	15	7	21	6	18	54
AL-016	14	11	16	12	11	8	31	30	23	32	24	30	23	30	69	4	12	4	12	4	12	36
TO-003	14	11	18	14	16	12	36	26	20	29	22	22	17	30	58	4	12	5	15	4	12	39
AL-017	16	12	20	15	18	14	41	26	20	26	20	23	17	30	56	8	24	10	30	8	24	78
TO-004	17	13	23	17	16	12	42	28	21	29	22	26	20	30	62	5	15	7	21	6	18	54
AB-003								20	15	23	17	17	13	30	45	6	18	5	15	6	18	51
AL-018	25	19	26	20	28	21	59	27	20	27	20	26	20	30	60	9	27	10	30	9	27	84
TO-005	18	14	19	14	14	11	38	24	18	21	16	21	16	30	50	6	18	6	18	4	12	48
TO-006	20	15	19	14	15	11	41	27	20	28	21	25	19	30	60	6	18	5	15	7	21	54
AB-004	19	14	15	11	13	10	35	29	22	27	20	32	24	30	66	7	21	4	12	7	21	54
AB-005	13	10	17	13	13	10	32	27	20	27	20	21	16	30	56	0	0	0	0	0	0	0
AB-006	20	15	15	11	13	10	36	27	20	23	17	24	18	30	56	0	0	0	0	0	0	0
AL-019	17	13	16	12	12	9	34	30	23	30	23	27	20	30	65	9	27	9	27	10	30	84
AB-007	10	8	10	8	10	8	23	20	15	20	15	20	15	30	45	4	12	1	3	3	9	24
AL-020	18	14	26	20	23	17	50	30	23	29	22	30	23	30	67	9	27	10	30	8	24	81
AB-008	21	16	22	17	20	15	47	24	18	25	19	26	20	30	56	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>605</b>	<b>454</b>	<b>654</b>	<b>490</b>	<b>565</b>	<b>424</b>	<b>1368</b>	<b>975</b>	<b>731</b>	<b>942</b>	<b>707</b>	<b>909</b>	<b>682</b>	<b>1050</b>	<b>2120</b>	<b>192</b>	<b>576</b>	<b>213</b>	<b>639</b>	<b>202</b>	<b>606</b>	<b>1821</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>61</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>63</b>
<b>MÍNIMO</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MÁXIMO</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>72</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>80</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>87</b>

**ANEXO E.** Resultado gráfico de diagnóstico, verificación final y monitoreo por empresa.

