

18

Fecha de presentación: octubre, 2017

Fecha de aceptación: diciembre, 2017

Fecha de publicación: enero, 2018

EL DESARROLLO

DE NUEVOS PRODUCTOS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN:
CASO DE ESTUDIO BH CONSULTORES

THE DEVELOPMENT OF NEW PRODUCTS AND THEIR IMPACT ON PRODUCTION: CASE STUDY BH CONSULTORES

MSc. Marco Antonio Rojo Gutiérrez¹

E-mail: marco.rojo@unini.edu.mx

MSc. Diego Mauricio Bonilla Jurado²

E-mail: administracion@bhconsultores.com

MSc. Carlos Santiago Masaquiza Caiza²

E-mail: ventas@bhconsultores.com

¹ Universidad Internacional Iberoamericana. Campeche. Estados Unidos Mexicanos.

² BH Consultores. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Rojo Gutiérrez, M. A., Bonilla Jurado, D. M., & Masaquiza Caiza, C. S. (2018). El desarrollo de nuevos productos y su impacto en la producción: caso de estudio BH Consultores. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 134-142. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

Las empresas buscan ser competitivas y basar su competitividad en elementos sustentables relacionados con la eficiencia y con la productividad. En el sector de consultorías constantemente se realizan mejoras en esta dirección, se trata de innovar para poder ofrecer una mejor alternativa en el mercado que resulta ser muy competido. La empresa BH CONSULTORES se enfoca en atender a clientes que buscan una asesoría integral en proyectos de pregrado y posgrado. Actualmente esta empresa ha introducido nuevos productos, que han impactado tanto en la producción como en la relación insumo-producto. Una reducción de costos en términos de personal y un incremento en la cuota de mercado que perfila como una política interna que hará más eficiente el desempeño de BH. Se analiza estadísticamente el comportamiento de los productos que se oferta y se crea un índice de eficiencia que nos muestra que es posible operar con un 150% de eficiencia, siempre y cuando se emulen las mejores prácticas. Cada una de las políticas implementadas a nivel interno, pero pensando en una estrategia y metas alcanzables a 2020, se exponen en las conclusiones al final del documento.

Palabras clave: Eficiencia, producción, competitividad empresarial, nuevos productos.

ABSTRACT

Companies seek to be competitive and base their competitiveness on sustainable elements related to efficiency and productivity. In the consultancy sector improvements are constantly being made in this direction, it is about innovating to offer a better alternative in the market that turns out to be very competitive. The company BH CONSULTORES focuses on serving clients seeking comprehensive advice in undergraduate and graduate projects. Currently this company has introduced new products that have impacted both the production and the input-output ratio. A reduction in costs in terms of personnel and an increase in market share is emerging as a policy that will make BH's performance more efficient. The behavior of the products offered by BH is statistically analyzed and an efficiency index is created that shows that it is possible to operate with 150% efficiency, if the best practices are emulated. Each of the policies implemented internally, but with a strategy and goals achievable by 2020, are set out in the conclusions at the end of the document.

Keywords: Efficiency, production, business competitiveness, new products.

INTRODUCCIÓN

Este artículo trata sobre el desarrollo de nuevos productos en una consultoría especializada en investigación, generación, difusión y utilización del conocimiento. La empresa **BH CONSULTORES** ha experimentado cambios que le demandan estrategias de corto y largo plazo. Uno de estos cambios es el desarrollo y la implementación de nuevos productos. Con el objetivo de mejorar e incrementar sus beneficios económicos, la empresa ha buscado ampliar su oferta de productos y servicios que satisfagan la demanda de una mayor diversidad de clientes, incrementando la cobertura de sus clientes potenciales.

Se expresa la relación; nuevos productos con la producción actual de la consultoría. Se revisan los indicadores de los productos que ofrece la empresa a nivel de pregrado y posgrado. Se muestra el comportamiento de ambas variables para el periodo de estudio del año 2015 y 2017. El documento ofrece la elaboración de un índice que permite observar la relación, insumo-producto de la empresa y tener una idea de la eficiencia con que esta ópera. Este indicador junto con el análisis estadístico previo, permite tomar decisiones puntuales en relación con la proyección que tiene la empresa al 2020, éstas se exponen al final del documento en las conclusiones. Al parecer una política mixta, es decir, orientada al insumo (personal o empleado) y orientada al producto (asesoría en metodología para pregrado y posgrado) favorecería en el desempeño de BH Consultores.

DESARROLLO

La producción de bienes y servicios considera el uso de insumos para que se alcancen los objetivos planeados. El entorno organizacional juega un papel importante debido a que es a nivel interno de la empresa en donde se gesta la oferta de productos que se ofrecen en el mercado. Los objetivos de la empresa se retroalimentan y modifican en el tiempo, ya sea en el corto, mediano y largo plazo. La satisfacción se alcanza en la medida en que la empresa es flexible en adaptarse a las nuevas necesidades de la cuota de mercado en la que opere. El cliente final brinda nuevas ideas que los distintos departamentos (Marketing, I+D, Producción, etc.) procesan y atienden desde distintos enfoques. En la medida en que los clientes se encuentran satisfechos con el producto o servicio que se les ofrece, en esa medida se estimula la demanda de nuestros servicios y con ello la empresa se ubica en una mejor posición frente a la competencia. El éxito de una empresa se determina por la productividad y eficiencia con que opere, y ésta a su vez se presenta como un factor determinante de su competitividad. A nivel país o sector empresarial, en la medida en que las unidades productivas

operen con mayores estándares de competitividad, esto se ve reflejado en un mayor crecimiento económico y un mayor bienestar de las naciones (Porter, 1998).

Cuando se habla de productividad se habla de uno de los factores determinantes de un concepto de mayor complejidad: el concepto de **Competitividad**. La introducción del concepto de competitividad en la literatura económica data de los escritos de Adam Smith, originalmente Smith buscaba explicar los determinantes de la riqueza de las naciones, indirectamente aludía al concepto de productividad por la vía de la división del trabajo. Sin embargo, él visualizaba que las economías obedecían a esta división no sólo para satisfacer sus necesidades locales, sino para comercializar con otras naciones y es así como introdujo el concepto de Ventajas Absolutas, a este le siguieron las aportaciones de David Ricardo de Ventajas comparativas y recientemente modelos más sofisticados del comercio (Oster, 2000).

De acuerdo con Kaci (2006), la vinculación entre la productividad y la competitividad se da cuando uno considera los precios internacionales de los insumos que se emplean en la producción, se es más eficiente en la obtención de producto con el menor costo, es decir, se consideran los costos unitarios. Se es competitivo en la medida en que se mejora la forma de hacer las cosas, es evidente que una economía que eficiente sus procesos de producción requiera de menos horas por trabajador, no se afecta el pago a este factor y por lo tanto mejora su nivel de vida. Es así como la productividad se entrelaza con la competitividad y se ve reflejada en el crecimiento económico y en el nivel de bienestar de la población.

A nivel de empresa, se busca identificar los elementos que mejoren su productividad y competitividad en el mercado. Un factor fundamental es el acercamiento que se tiene en términos de las nuevas tendencias tecnológicas, el acceso a un personal capacitado y con un alto capital humano que ofrezca soluciones a partir de recursos limitados, asistir a ferias comerciales de primer nivel que nos muestren hacia dónde va el mercado de las consultorías en el Ecuador y a nivel internacional considerando nuestra rama de mercado. Todo ello permite crear y llevar un nuevo producto que le ofrezca dentro de su panorama de opciones un umbral de mayor satisfacción de elegirnos como primera opción.

El desarrollo de nuevos productos en las empresas ha sido influenciado por la decisión de compra y por la competencia que se genera, más que eso, se considera un proceso crucial para la supervivencia de las empresas, especialmente de las pequeñas empresas. Por esto Ferris (2016), recomienda hacerlo insensato o arriesgado

y propone que las relaciones públicas e interpersonales con otras empresas o con ejecutivos de alto nivel permiten abrir esa brecha entre lo actual y lo que se presentará como algo innovador en un futuro cercano. Este mismo autor, sugiere no sobrevalorar a la competencia ya que con un enfoque claro y direccionamiento empresarial las empresas pueden ser mejor de lo que creen, por eso, para el autor las redes sociales físicas o virtuales permiten contactar personas importantes que han alcanzado el éxito y al parecer figura como uno de los primeros pasos para validar con el visto bueno de expertos externos lo que podría ser el desarrollo de nuevos productos.

A continuación (Figura 1), se reflejan los factores que inciden en el desarrollo de un nuevo producto y/o servicio.

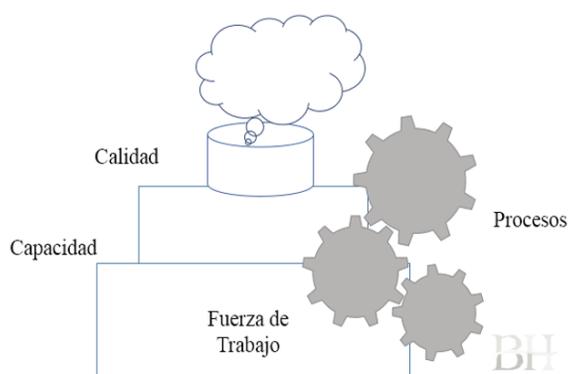


Figura 1. Factores de desarrollo de un nuevo producto servicio.

Como se puede observar en el gráfico 1, se contemplan cuatro factores que influyen en el desarrollo de nuevos productos, cada uno interrelacionado entre sí y alineado a la estrategia empresarial, en muchas ocasiones el desarrollo de un nuevo producto exige un proceso paralelo de innovación de los procesos productivos (Rábade & Alfaro, 2008).

De acuerdo con Fonseca (2008), la iniciativa empresarial se encarga de la coordinación de factores productivos regionales, esto recae directamente en el nivel directivo y estos son enfocados a la tecnología que es un elemento indispensable de la transformación de insumos en producción, ésta última clasificada en tres tipos: producción manual, producción mecanizada, producción tecnificada.

1. La **producción manual** es aquella en que el ser humano proporciona fuerza en el recurso humano.
2. La **producción mecanizada** se centra en el cómo la maquinaria genera fuerza al recurso humano.
3. La **producción tecnificada** es aquella en la cual la maquinaria genera la fuerza de tal manera que controla al recurso humano.

Como los productos que desarrollan las consultorías dedicadas a la producción de investigación científica son textos académicos de estudiantes previos a su graduación en las modalidades de pregrado y posgrado de 60 a 150 hojas donde se asesora en términos de metodología en términos de: a) problemáticas que son dadas en la sociedad b) el análisis y recopilación de investigaciones previas a la línea de investigación con recopilación de bibliografía de fuentes primarias y secundarias c) análisis de datos obtenidos con discusiones e interpretaciones basadas en la experiencia y conocimiento de los asesores, d) la presentación de posibles soluciones y propuestas (generalmente, esta es la parte más importante donde debe existir claridad y realidad de las ideas que ayudarán a la solución de problemas), al ser la parte más importante, exige un grado alto de factibilidad en la secuencia de lo que se propone y, por ende, se considera también que la producción debe tener altos estándares de calidad y profesionalismo.

Se puede decir, por tanto, que los productos que desarrolla la consultoría tienen un factor moderno empresarial en producción manual que se explica en el siguiente gráfico (Figura 2).

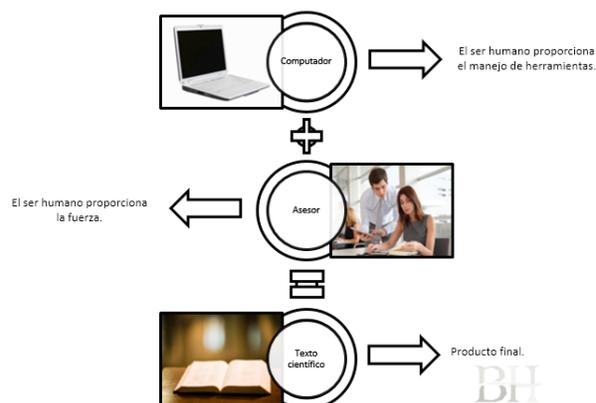


Figura 2. Elementos de producción manual.

El consultor es el que maneja su computador y proporciona la fuerza, es decir, ingresa programas, descarga y clasifica información para posteriormente analizarlo y brindar conocimiento. Todo el procedimiento es de desarrollo manual, donde la principal entrada al proceso es el conocimiento especializado dentro de la actividad o la línea de investigación que este haya profundizado; la salida es el texto de investigación con la información pertinente y la lógica del problema de estudio.

La fuerza de trabajo se centra en el consultor dado que este no debe perder en ningún momento el sentido de lo que se está realizando, los escenarios, problemáticas y situaciones que se presentan pueden hacer perder la

visión del objeto de estudio o la planificación diseñada originalmente. Es aquí donde el consultor siempre debe tener presente hacia dónde va la principal contribución o aporte para lo que es contratado. Este individuo debe ser analítico y proactivo, es decir, debe visualizar más allá de lo que el cliente exige identificando las herramientas que se dispone, el bagaje de conocimiento que tiene y el acervo de conocimiento que se necesita cumplir para llegar al objetivo. En síntesis, **un consultor es el que entrega soluciones en todo momento**. Por otro lado, el consultor es proactivo, porque entre sus funciones está la de entregar mucho más de lo que se le pide y superar las expectativas del cliente, a su vez, es denominado como: equipo de desarrollo multifuncional. Estos equipos operan en empresas que manejan recursos y grupos de trabajo diferenciados por su nivel significativo de funcionalidad, alcanzan un mejor rendimiento en su proceso esquemático, generan menores costos de desarrollo y producción haciendo los procesos más eficientes.

El valor de la fuerza de trabajo que ofrece el consultor se valora en términos del tiempo eficiente para la producción de los servicios que ofrece y que aseguren el ingreso a la empresa, por esta misma razón se puede aducir que, para que la unidad productiva como consultoría funcione con normalidad, la fuerza de trabajo requiere ser altamente capacitada y estar vinculada con la efectividad de lo que se produce.

Las empresas para conseguir sus objetivos, combinan al personal y se organizan como sistemas de información para transformar unos medios o recursos en bienes o servicios. Por consiguiente, la fuerza que motiva a toda sociedad es satisfacer en lo posible las necesidades que padece y alcanzar metas de satisfacción (Marvel, Monroy & Núñez, 2014), es aquí donde sucede algo curioso, un cliente satisfecho regresa y recomienda a sus círculos sociales (amigos, familia, redes de trabajo, etc.) por otro lado, un cliente insatisfecho que sintió que no llegó a la meta y que percibe que el consultor no le apoya a llegar a esa meta, tiene un impacto negativo en la publicidad “de boca en boca” y que afecta la actividad económica de las empresas en distintos escenarios temporales. Si este lastre negativo continúa en el largo plazo, las empresas suelen irse a la quiebra dejando de ser atractivas en el mercado, de ahí la importancia de atender con altos estándares de calidad la satisfacción del cliente.

Estrategia competitiva

Según Porter (1998), las empresas manejan en su entorno estrategias explícitas e implícitas. A través de su visión competitiva, este autor delimita opciones estratégicas en todos los aspectos económicos de una organización

lucrativa y rentable. Su análisis en el exterior de las empresas ha generado impacto al momento de ejecutar dichas estrategias para hacer a las empresas más productivas y competitivas. De la misma manera, Porter señala que la objetividad de una estrategia es hallar una posición sobresaliente dentro de la rama o sector sobre la cual la empresa se desenvuelve y así establecer el enfoque de las cinco fuerzas que tienen su dirección en: a) la competencia en un sector específico, b) el ingreso de nuevas y potenciales empresas, c) la generación de la amenaza de productos sustitutos, d) la autoridad o poder de negociación con la clientela, y e) la autoridad de negociación de proveedores.

En resumen, la competitividad está vinculada con la producción dado que los factores subyacentes en cada elemento de la estrategia competitiva debe ir conjuntamente de la mano de un producto de calidad, se puede tener la idea o la estrategia más innovadora del mercado, pero si ésta no se encuentra acompañada de un producto de calidad, la estrategia no tiene éxito, esto a su vez conlleva hacia la pérdida de recursos empleados, tanto a nivel de trabajadores como a nivel del tiempo y dinero empleado en su elaboración. El mal manejo de los recursos, de forma ineficiente o improductiva provoca baja competitividad y con ello pérdidas significativas en los beneficios económicos de la empresa.

Es por ello que una estrategia competitiva debe ir acompañada de la planificación que realiza el líder en la empresa y basarse en una visión consolidada que se auxilie de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad para la toma de decisiones con respecto a las áreas que requieren de mejoras continuas (Mendoza & Ortiz, 2006)

Planificación

Las empresas que se han visualizado en planificar de forma detallada cada uno de sus procesos esquemáticos, antes de iniciar la ejecución exhiben un incremento en la introducción de nuevos servicios y productos, generando consigo un alto nivel de satisfacción de los clientes y un éxito empresarial (Fierro, 2012). Mediante un liderazgo estratégico efectivo, la planeación estratégica está orientada a mejorar los procesos de las empresas y por ende su competitividad. El liderazgo, como tal, afecta el desempeño de las organizaciones y, por consiguiente, el liderazgo estratégico es la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos.

Aplicando un liderazgo estratégico, las probabilidades de que una organización llegue a niveles superiores de desempeño en un entorno competitivo aumentan, por tanto,

los líderes de proyectos direccionan sus procedimientos hacia el liderazgo de poder, destreza directiva y capacidad técnica, con el propósito de presentar un incremento en el nivel de satisfacción en sus clientes (Marvel, et al., 2014).

Los líderes de las organizaciones deben identificar los factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos. La productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas administrados, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos y la eficiencia. De esta manera la eficiencia significa hacer algo de calidad al más bajo costo (Chase, Jacobs & Aquilano, 2009). En síntesis, se determina que el líder en la organización desarrolla fortaleza en gestión, es decir, es el encargado en mantener abierto los ojos para la implementación de estrategias en competitividad, producción y en el clima organizacional que requiera la empresa, sea por disminución en ventas o por evolución, expansión y crecimiento de la misma.

Innovación de nuevos productos

A principios del siglo XX, el economista Joseph Schumpeter señalaba que la innovación podía ser entendida como un factor de cambio económico. Este planteamiento transformó la visión de la actividad económica, particularmente el papel de la empresa y del empresario en el desarrollo económico. Esta visión pionera coloca a la empresa como el espacio en donde se llevan a cabo cambios relevantes que impactan al desarrollo económico y al empresario como el responsable de este cambio.

Desde esta perspectiva, el desarrollo económico no se puede entender si no se contempla el papel que representa la innovación en el ámbito empresarial. La innovación para el empresario se presenta como una oportunidad de "combinar" de mejor manera los medios de producción disponibles y con ello de contribuir al desarrollo económico (Schumpeter, 1997).

Schumpeter fue de los primeros en ofrecer una tipología de la innovación, identificando cinco tipos. De acuerdo con este autor, se innova cuando:

1. Se introduce un nuevo bien- esto es, uno con el que no se hayan familiarizado los consumidores- o de una nueva calidad de un bien.
2. Se establece un nuevo método de producción, esto es, de uno no probado por la experiencia en la rama de la manufactura de que se trate, que no precisa fundarse en un descubrimiento nuevo desde el punto de vista científico, y que puede consistir simplemente

en una forma nueva de manejar comercialmente una mercancía.

3. Se apertura un nuevo mercado, esto es, un mercado en el cual no haya entrado la rama especial de la manufactura del país de que se trate, a pesar de que existiera anteriormente dicho mercado.
4. Se conquista una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semi-manufacturados, haya o no existido anteriormente, como en los demás casos.
5. Se crea una nueva organización de cualquier industria, como la de una posición de monopolio (por ejemplo, por la formación de un trust) o bien la anulación de una posición de monopolio existente con anterioridad.

Sea como un proceso de producción, como un procedimiento administrativo, como un cambio organizacional, o como resultado de nuevos bienes y servicios en el mercado, en sus distintas versiones, la innovación resulta importante para la dinámica económica y social. Hoy en día, la innovación no es un tema exclusivo del ámbito económico o empresarial, los beneficios que de ésta se derivan impactan en la calidad de vida de las personas y exigen colocarla como un tema prioritario en toda agenda de gobierno.

Se realiza un análisis estadístico descriptivo auxiliándose de gráficos y medidas de tendencia central. Se hace una revisión de estos estadísticos. Se elabora un índice de eficiencia que considera el producto/servicio que ofrece la empresa y el personal empleado.

Este índice se compone de la siguiente manera:

$$\text{Índice mensual de eficiencia} = \frac{Y_i}{X_j}$$

Donde:

$$Y_i = \text{producto } i;$$

$$i = 1,2,3 \dots m$$

$$X_j = \text{insumo } j;$$

$$j = 1,2,3 \dots n$$

Se operacionaliza las variables que se incluye en la hipótesis que nos dice, *la competitividad de la empresa se mejora en la medida en que se desarrolla nuevos productos* por ser este un factor de innovación. Esta hipótesis se establece basándose en el fundamento de la literatura científica que se explicó previamente y que señala que la empresa es más competitiva a medida que se desarrollan

nuevos productos y se buscan nuevos mercados, claro, siempre buscando que los consumidores tengan la mayor satisfacción posible de sus necesidades y deseos.

Los nuevos productos que ofrece **BH CONSULTORES** aparte del asesoramiento en metodología de tesis de pregrado y postgrado, es la producción de artículos científicos indexados en revistas de alto impacto, el armado de logística de congresos internacionales, el desarrollo de libros con noción científica e ISBN, es decir, no solo se abordará la producción de tesis para estudiantes de las universidades previo a la obtención de su título, sino que además, obtener el mayor provecho de la información recopilada y de la investigación de calidad que se realiza, se busca que esta sirva para una publicación nacional e internacional y con una mesurada afinación en el desarrollo y publicación que favorezca en la hoja de vida de nuestros clientes como investigadores potenciales.

Para cada una de estas categorías se cuenta con la información de los últimos tres años. Se emplean los datos disponibles de estos periodos para poder realizar un análisis estadístico y ver la eficiencia con que opera la consultoría. Se hace una revisión de los datos estadísticos con los que la empresa cuenta. Se inicia desde la revisión de la base de datos general de los clientes de **BH CONSULTORES**, para que posteriormente se sistematicen los clientes que más rápido se han graduado y el costo por efecto de pago de la tesis.

Nivel o tipo de investigación. - debido a que este análisis conlleva a una mejor imagen de consultoría tanto para los asesores que laboran dentro de las oficinas en planta, así también como para los externos, este impacto no solo estará enfocado hacia el cliente interno, es decir, quienes trabajan en la consultoría, sino también externo a quienes hacen uso de los servicios. Por otra parte, el alcance será descriptivo ya que este proyecto permitirá la búsqueda de información con mayor profundidad de las características del problema en la baja producción, para obtener datos o elementos que puedan conducir a formular con mayor precisión la toma de decisiones. También será correlacional porque permitirá determinar la relación entre las variables anteriormente mencionadas.

Población y muestra. - la muestra de estudio lo determina la información que se obtiene de los años 2015, 2016 y 2017 puesta a disposición por la Dirección Corporativa.

Uno de los productos/servicios que se ofrecen en BH Consultores es la asesoría en términos de metodología para estudiantes de pregrado, en particular, para el diseño y la elaboración de su tesis. La siguiente gráfica, muestra el comportamiento de la variable producto/servicio de pregrado para el que se tiene información mensual

a lo largo del periodo que va de enero de 2015 hasta diciembre de 2017 (Figura 3).

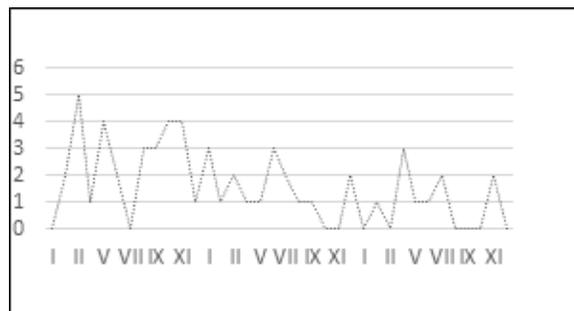


Figura 3. Trabajos de pregrado atendidos por BH por mes, periodo 2015-2017.

La suma total de los trabajos de pregrado a lo largo de los tres años fue de 56. El máximo de trabajos de pregrado por mes alcanzó la cifra de cinco proyectos. El promedio fue de 1.5 trabajos de pregrado por mes. Sobresale que a lo largo de estos 36 meses la moda haya sido de cero.

El segundo producto/servicio de mayor importancia en la empresa BH Consultores, es la asesoría en términos de metodología a nivel de posgrado. Por su complejidad, este tipo de servicio requiere de un personal altamente capacitado, especialistas que aborden con efectividad las distintas temáticas de investigación sugeridas por el cliente. En este caso BH Consultores se auxilia de personal con un capital humano sólido, que posee un acervo de conocimientos sobre el estado del arte.

La Figura 4 muestra el comportamiento de la variable producto/servicio de posgrado para el mismo periodo de estudio.

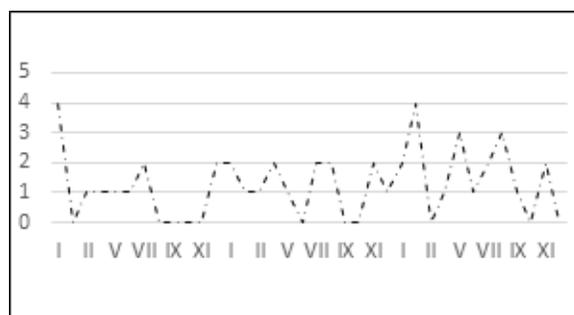


Figura 4. Trabajos de posgrado atendidos por BH por mes, periodo 2015-2017.

La suma total de los trabajos de posgrado a lo largo de los tres años fue de 45. El máximo de trabajos de posgrado por mes alcanzó la cifra de cuatro proyectos. El promedio fue de 1.25 trabajos de posgrado por mes. Al igual

que la variable anterior, sobresale que a lo largo de estos 36 meses la moda haya sido también de cero.

De la misma forma que en pregrado, ambas variables se comportan de forma cíclica. La Figura 5 muestra esta complementariedad entre uno y otro producto/servicio. A lo largo de este periodo de estudio se puede observar que en la medida en que disminuyen los proyectos de pregrado, en la mayoría de las veces, la empresa se auxilia de la entrada de proyectos de posgrado y con ello equilibra su funcionamiento y su entrada económica de ingresos.

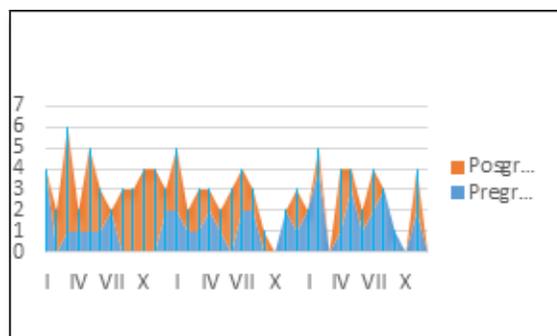


Figura 5. Trabajos de pregrado y posgrado atendidos por BH, mensual (periodo 2015-2017).

Además de los datos de producto, se contó con información sobre el personal que hacen posible la elaboración del producto hasta su entrega final. La relación producto/servicio y personal se muestra en el índice de eficiencia se muestra a continuación (figura 6).

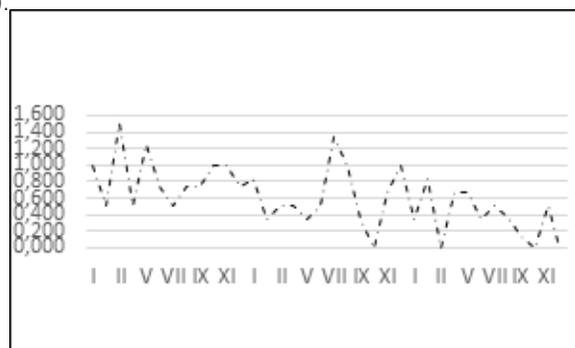


Figura 6. Índice de eficiencia producto/personal, mensual (periodo 2015-2017).

En la tabla 1 se presentan la estadística descriptiva del índice mensual de eficiencia de BH para tener una idea, particularmente, de las medidas de tendencia central de este indicador.

Tabla 1. Estadística descriptiva del Índice mensual de Eficiencia de BH para 2015-2017.

Media	0.608796296
Error típico	0.062561209
Mediana	0.5
Moda	0.5
Desviación estándar	0.375367251
Varianza de la muestra	0.140900573
Curtosis	-0.137876939
Coefficiente de asimetría	0.310161562
Rango	1.5
Mínimo	0
Máximo	1.5
Suma	21.91666667
Cuenta	36

Fuente: Elaboración propia con base en datos disponibles.

El valor más recurrente del índice de eficiencia fue de 0.50, esto nos indica que, en la mayoría de las veces, con los recursos disponibles de BH, la eficiencia en relación con el producto/servicio que se ofrece fue por lo menos del 50%. El promedio estuvo por encima de esta cifra con un 60% y llegó a registrar una eficiencia mensual de hasta el 150%, por ejemplo, en el tercer mes del 2015. Los meses con menor eficiencia se presentan en el 2017 y el último trimestre del 2016.

CONCLUSIONES

Las empresas están interesadas en poseer una mejor posición en el mercado en el que operan. Esta mejor posición no es fácil de conseguir, mucho menos en mercados altamente competitivos. Hoy en día la globalización no nos deja claro contra quienes competimos y hasta qué punto nuestra competencia es "local". En el tema de la consultoría entorno a la metodología para la elaboración de proyectos, la migración internacional e intercontinental ha generado una mayor competencia colocando a personas y empresas de alto nivel al mando, liderando y compitiendo sobre la base de una formación y conocimientos sólidos.

Actualmente, un país latinoamericano puede tener competencia nacional o extranjera en sus distintas modalidades, en términos reales o de forma virtual. En línea o a distancia, las nuevas tecnologías han abaratado los costos de la consultoría y hoy se ofrecen distintas alternativas en el mercado adaptándose al presupuesto de los clientes efectivos y potenciales. Por tal motivo, las empresas

buscan ser lo más eficientes posibles en la recepción, procesamiento y entrega del producto/servicio.

BH Consultores, lleva cerca de un lustro operando en el mercado ecuatoriano y ha abierto sus fronteras “hacia a fuera”, creando nuevos mercados, buscando nuevos proveedores y ofreciendo productos/servicios basados en productividad y adecuados estándares de calidad. En los últimos años para los que se ha creado una base de datos sistemática y homogénea, se han empezado a realizar cambios a favor. Las mejoras han estado direccionadas al personal, tanto consultor interno como externo, y en mejoras en el producto/servicio en términos de calidad y servicio ex ante y ex post, es decir, se le da seguimiento continuo al cliente pre y post venta debido a que es este sobre el cual se basa su publicidad más sólida, es decir, de cliente en cliente. Además, de mejorar su oferta, ésta se ha diversificado incursionando en la operación y logística de congresos internacionales y asesoramiento empresarial.

Su personal hoy cuenta con reconocimiento internacional y con los grados más altos de estudio, una parte importante de estos son investigadores en universidades extranjeras y con evidencia de contar con estancias posdoctorales. Estos cambios obedecen a una proyección que la empresa tiene a 2020.

De acuerdo con los resultados, se observa que, si bien hay más productos/servicios en pregrado, en cantidad es más alta pero no en términos monetarios, ya que las solicitudes en posgrado requieren de una mayor especialización e investigación y se adaptan a un *target* distinto, particularmente gente que se encuentra empleada en mandos medios-ejecutivos y que ha deseado continuar con sus estudios.

BH Consultores privilegia el conocimiento y el aprendizaje de sus clientes, es por ello, por lo que les brinda una asesoría adicional y personalizada adaptándose a sus horarios, sus ocupaciones y aspiraciones de vida. Se adapta a las necesidades de sus clientes y busca complementar con ello su formación y su trayectoria universitaria y profesional, buscando siempre superar sus expectativas.

La moda estadística en ambas variables se tiene que modificar, es decir, un valor de cero recurrente indica que la empresa puede pasar un mes sin contar con proyectos, esto se puede mejorar implementando una campaña de publicidad “hacia a fuera” buscando canales de comunicación y fortaleciendo la confianza que hasta el día de hoy tienen sus clientes a la empresa. El propósito es, por tanto, tener una política que indique que por lo menos un proyecto mensual se tiene que ingresar en la agenda, además, del trabajo programado.

Por respeto a la protección de datos no se devela los clientes ni las universidades de procedencia. Sin embargo, una estrategia que ha resultado favorable para la empresa es la realización de redes universitarias que están a favor del apoyo al alumno, en asesoramiento sobre metodología y que ésta sea integral, que sirva para subsanar las debilidades, pero también resaltar las fortalezas del estudiante. El éxito de BH Consultores radica en que en la mayoría de las veces el propio sistema educativo universitario no atiende con prontitud ni en la medida en que el estudiante lo requiere.

La empresa, ha mejorado en términos de calidad y ha diversificado su oferta en el mercado. El reto a nivel de toma de decisiones radica en romper el ciclo en estas variables de pregrado y posgrado, es decir, tener el control de ambas y mejor aún, transformar esta tendencia en ascendente de forma exponencial. Actualmente, se ha introducido innovaciones tecnológicas, se cuenta ya con una página que permitirá expandir su mercado en la web, se ha capacitado a su personal y se ha sistematizado la base de datos para el monitoreo en tiempo real de sus clientes. El producto final no se queda en un trabajo escolar de tesis, sino que trasciende las fronteras de la universidad o del instituto a manera de publicación científica y de la mano de un asesor especializado en el tema. Se busca que en la mayoría de los clientes su trabajo de tesis sea de calidad y forme parte de las referencias actuales sobre el tema como libro de texto científico.

La empresa ofrece una gama de productos complementarios que vuelven a su oferta integral y atractiva en el mercado. Para ello la consultoría busca una política basada en eficiencia, al elaborar indicadores que le alerten de la baja eficiencia y le permitan tomar decisiones para mantener o superar sus estándares promedio.

El reto para la empresa es consigo misma, mejorar y hacer un mejor uso de los recursos que dispone. En promedio, la empresa opera con un 60% de eficiencia, se requiere de mejoras continuas, de tomar como referente su máximo de eficiencia que alcanzó de 150% y en su caso emular las mejores prácticas. Las políticas de mejora en eficiencia pueden ir en dirección hacia el incremento del producto o a la reducción de insumos (personal, etc.), o bien, una política mixta, es decir, que implique modificaciones y mejoras en términos tanto de insumos como de productos.

Hasta el momento de escribir este documento, se sabe que BH CONSULTORES ha incrementado sus ingresos monetarios y que cuenta ya con contratos y convenios para 2018, por lo que las metas proyectadas de largo

plazo por la Dirección Corporativa se visualizan exitosamente como alcanzables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones*. Santa Ffé: Mc Graw Hill.
- Kaci, M. (2006). *Understanding Productivity: A Primer*, The Canadian Productivity Review. Ottawa: Statistics Canada.
- Ferris, T. (2016). *La semana laboral de 4 horas*. México: RBA Editores México.
- Fierro, I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones, 7(1), 119–123. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109372.pdf>
- Fonseca, M. (2015). *La gestión de calidad y su incidencia en la producción de la empresa de calzado TORY SPORT de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Marvel, M., Monroy, C., & Núñez, M. (2014). La productividad desde una perspectiva humana : Dimensiones y factores, 7(2), 549–584. Recuperado de <http://oa.upm.es/id/eprint/10774/contents>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas, 14(1), 118–134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Oster, Sh.M. (2000) *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Rábade, L., & Alfaro, J. (2008). Desarrollo de nuevos productos: caso Industrias Alimentarias de Navarra, 8(1), 89–102. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277260598_Desarrollo_de_nuevos_productos_caso_Grupo_Industrias_Alimentarias_de_Navarra
- Schumpeter, J. (1997) *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: FCE.