



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“Análisis de la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas)” del Ecuador.
Año 2016**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Cevallos Sánchez, Kenia Kerine

DIRECTOR: Villafuerte Escudero, Dayanara Isabel, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Dayanara Isabel Villafuerte Escudero

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo titulación “Análisis de la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) del Ecuador” realizado por Cevallos Sánchez, Kenia Kerine, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Cevallos Sánchez, Kenia Kerine declaro ser autora del presente trabajo de titulación Análisis de la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) del Ecuador, de la titulación de Ingeniería en administración de empresas, siendo Dayanara Isabel Villafuerte Escudero directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f :

Autor: Cevallos Sánchez, Kenia Kerine

Clédula: 131000186-0

DEDICATORIA

Con mucho amor dedico este trabajo a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para culminar una importante etapa en mi vida, a mi madre Purita Sánchez por ser el pilar fundamental en mi vida, quien con su esfuerzo y dedicación me supo formar y aconsejar para convertirme en una persona de bien, a mi esposo e hijos por el amor, apoyo y paciencia brindada durante este largo caminar, a mis hermanos por acompañarme y colaborar en el logro de mi meta. Por último, se las dedico a dos personas que amo y que están junto a Dios, mi padre Hermán Cevallos y mi sobrina Gema Torres, seres maravillosos y ejemplo de vida, que me enseñaron que siempre hay que luchar contra las dificultades, que la vida no es fácil, pero es maravillosa.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas sus bondades y bendiciones. Mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por todos los conocimientos impartidos, es un honor para mí finalizar mis estudios superiores en tan prestigiosa institución.

Un agradecimiento especial a la Mgtr. Dayanara Villafuerte Escudero, directora de tesis, quien fue mi guía en la elaboración del trabajo de tesis.

Mi sincero y profundo agradecimiento a mi familia, compañeros, amigos y todas las personas que me apoyaron y contribuyeron para la realización de la presente investigación. A la compañía Seguridad y Vigilancia CIA LTDA, por abirme las puertas de sus instalaciones que me permitieron culminar con éxito y satisfacción este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
1.1 Gestión de la calidad en las PYMEs	6
1.2 Gestión del conocimiento en las PYMEs	12
1.3 Innovación y desempeño organizacional en las PYMEs	13
1.4 La gestión de la calidad y su relación con gestión del conocimiento, innovación y desempeño de las PYMEs	17
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS	19
2.1 Tipo de estudio.....	20
2.2 Métodos de investigación	20
2.3 Técnicas de recolección de datos	20
2.4 Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio-descriptivo	21
2.4.1 Recopilación de información	21
2.4.1.1 Unidad de análisis.....	21
2.4.1.2 Diseño de encuesta	22
2.4.1.3 Población: muestra y/o censo: CIIU 4.0	22
2.4.2 Procesamiento y análisis de datos cuantitativos	24
2.5 Procedimientos metodológicos para el estudio de caso	25
2.5.1 Elección de la empresa y recolección de datos.....	25
2.5.2 Organización y análisis de datos cualitativos	25
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS	26
3.1 Análisis descriptivo de la gestión de la calidad en las PYMEs	31
3.2 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento en las PYMEs	37

3.3 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs	40
3.4 Síntesis de los resultados.....	46
3.5 Matriz de selección de caso	47
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE CASO.....	50
4.1 Información general de la empresa	51
4.2 Misión, visión, objetivos y filosofía empresarial.....	52
4.2.1 Misión	52
4.2.2 Visión.....	52
4.2.3 Objetivo de la organización.....	52
4.2.4 Política de la organización	52
4.2.5 Valores	52
4.3 Modelo organizacional.....	53
4.4 Mapa de procesos.....	55
4.5 Propuesta de mejora	63
4.5.1 Plan de capacitación.....	63
4.5.1.1 Actividad de la empresa.....	63
4.5.1.2 Justificación	63
4.5.1.3 Alcance.....	64
4.5.1.4 Fines del plan de capacitación	64
4.5.1.5 Objetivos generales	65
4.5.1.6 Objetivos específicos	65
4.5.1.7 Acciones a desarrollar.....	65
4.5.1.8 Recursos.....	70
4.5.1.9 Impacto	70
4.5.1.10 Evaluación de impactos	70
4.5.1.11 Presupuesto.....	70
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	73
BIBLIOGRAFIA.....	74
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Sector de la empresa.....	28
Gráfico N°2: Actividad principal de la empresa – Código CIU.....	28
Gráfico N°3: Empleados promedio durante 2016.....	29
Gráfico N°4: Años de funcionamiento PYMEs Manta.....	30
Gráfico N°5: Encuestas aplicadas a directivos de pequeñas y medianas empresas.....	30
Gráfico N°6: Liderazgo.....	31
Gráfico N°7: Política/planificación de la calidad.....	32
Gráfico N°8: Alianzas y Recursos.....	32
Gráfico N°9: Gestión de los empleados.....	33
Gráfico N°10: Aprendizaje.....	34
Gráfico N°11: Gestión de los procesos.....	35
Gráfico N°12: Mejora continua.....	35
Gráfico N°13: Resultados claves.....	36
Gráfico N°14: Adquisición de información.....	37
Gráfico N°15: Diseminación de la información.....	38
Gráfico N°16: Interpretación compartida.....	38
Gráfico N°17: Almacenar conocimiento.....	39
Gráfico N°18: Transferencia de conocimiento.....	40
Gráfico N°19: Productos/Servicios.....	41
Gráfico N°20: Procesos.....	41
Gráfico N°21: Sistemas de gestión.....	42
Gráfico N°22: Evolución de la empresa con relación al desarrollo de productos y servicios.....	42
Gráfico N°23: Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los procesos.....	43
Gráfico N°24: Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión.....	44
Gráfico N°25: Comparación de promedios evolución empresa durante los 2 últimos años.....	44
Gráfico N°26: Evolución indicadores 2 últimos años.....	45
Gráfico N°27: Organigrama estructural.....	54
Gráfico N°28: Mapa de procesos.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Criterios de valoración de la pequeña, mediana y grande empresas en el país..	23
Tabla N°2: Matriz de decisión para selección estudio de caso.....	48
Tabla N°3: Propuesta plan anual de capacitación.....	66
Tabla N°4: Presupuesto anual de capacitación.....	71

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo tiene como objetivo general analizar la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) del Ecuador.

El estudio fue de tipo exploratorio-descriptivo, se utilizó el método científico inductivo-deductivo y como técnica la investigación de campo, valiéndonos de una encuesta, con escala de valoración Likert, aplicada a 120 directivos de las PYMEs de la ciudad de Manta.

Para dar un aporte concreto, se escogió la empresa Seguridad y vigilancia CIA. LTDA., la cual fue sujeta a estudio de caso, evidenciándose la situación actual (estado y práctica) de los servicios que ofrece, que permitió concluir con la elaboración de una propuesta de mejora que responda a las exigencias actuales del mercado. La oportunidad es clara, pues el sector al que pertenece se encuentra en crecimiento.

El propósito es concientizar a los directivos y personal operativo sobre la temática de la investigación, proporcionándoles herramientas válidas y eficaces que les brinde soporte para su desarrollo organizacional y solucionar la problemática presentada.

PALABRAS CLAVES:

Gestión de calidad, gestión del conocimiento, innovación, PYMEs, competitividad.

ABSTRACT

The general objective of the following work was to analyze the relationship between quality management, knowledge management and innovation in SMEs (small and medium enterprises) in Ecuador.

The study was of an exploratory-descriptive type, the inductive-deductive scientific method was used and, as a technique, the field research, using a survey, with a Likert rating scale, applied to 120 managers of SMEs in the city of Manta.

To give a concrete contribution, the company CIA Security and Surveillance was chosen. LTDA., Which was subject to a case study, evidencing the current situation (status and practice) of the services offered, which allowed to conclude with the elaboration of an improvement proposal that responds to the current demands of the market. The opportunity is clear, since the sector to which it belongs is growing.

The purpose is to raise awareness among managers and operational staff about the subject of research, providing them with valid and effective tools that provide support for their organizational development and solve the problems presented.

KEYWORDS:

Quality management, knowledge management, innovation, SMEs, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las PYMEs ecuatorianas se han destacado como la base del crecimiento social en cuanto se refiere a la producción, demanda, compras y adicionando un valor agregado a productos o servicios que se comercializan diariamente en el mercado; generando así fuentes de empleo y riqueza.

Para los microempresarios lo importante es mantenerse en la mente del consumidor con una buena reputación por el servicio o producto que ofrecen, formándose así una red de futuros clientes. Para lograr lo expuesto buscan alternativas como mantener o mejorar la creatividad, segmentación y otros puntos que frecuentemente de una u otra forma se relacionan con la gestión de la calidad.

Manta es un cantón ubicado en la provincia de Manabí que viene demostrando un crecimiento y desarrollo; sin embargo, sus pequeñas y medianas empresas deben enfrentar la competencia de grandes empresarios con poder económico, infraestructura y buen servicio, diferenciados con la calidad en sus productos y/o servicios; aspecto que las pone en desventaja.

El objetivo que llevó a esta investigación, es medir la factibilidad de analizar la relación entre la gestión de calidad y la del conocimiento e innovación en las PYMEs del cantón Manta, por ende, se constituye en la base de análisis de la realidad de muchos negocios que tienen diversas maneras de administración; unos lo hacen empíricamente y otros aplican conocimientos técnicos, en fin, ambas reflejan resultados diferentes, lo cual provoca inconvenientes al momento de ejecutar propuestas de mejora.

La falta de análisis de la gestión de calidad y del conocimiento e innovación de las PYMEs se relaciona con logística deficiente, cultura organizacional poco fortalecida en cuanto a la forma de trabajo, la satisfacción al cliente y su efecto en el nivel de ventas; lo que las lleva a enfrentar inconvenientes, especialmente si grandes empresas siguen ingresando al mercado y captando la atención de la demanda.

Frente a la problemática de las PYMEs de Manta, se consideró efectuar una investigación de tipo exploratorio-descriptivo, donde se utilizó el método científico inductivo-deductivo y como técnica la investigación de campo, que permitió corroborar la falta de importancia entre la relación de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación, resultados que sirvieron para proponer un diseño de propuesta educativa, con el objetivo de mejorar la competitividad de las PYMEs.

El presente trabajo aborda herramientas que enfocan el análisis de la gestión de la calidad y del conocimiento e innovación de un Sistema de Gestión de Calidad para las PYMEs de Manta.

En el capítulo I, se estudia la fundamentación teórica de la investigación; se utilizaron fuentes bibliográficas relacionadas a la gestión de la calidad, del conocimiento e innovación y desempeño organizacional y su relación con gestión del conocimiento, innovación y desempeño de las PYMEs, que servirán de base para realizar el análisis de la gestión de calidad y del conocimiento e innovación confiables y seguras.

El capítulo dos de este trabajo, constituye el paso siguiente, la metodología y el análisis de los resultados, donde se deja al lector evidenciado el tipo de estudio, métodos de investigación, técnicas de recolección de datos, procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio-descriptivo, recopilación de información, unidad de análisis, población y muestra, población, procesamiento y análisis de datos cuantitativos, procedimientos metodológicos para el estudio de caso; elección de la empresa y recolección de datos; y, organización y análisis de datos cualitativos, lo que dio paso a la consecución de resultados, análisis e interpretación de la presente investigación.

En el capítulo tres, se presentan los resultados, analizando descriptivamente la gestión de la calidad, del conocimiento, de la innovación y desempeño en las PYMEs, a través de los cuales se diseña una propuesta de mejora de forma que cubra la necesidad de la empresa, además permitió profundizar la importancia de la gestión de la calidad; y, evidenciar que las PYMEs de Manta no poseen una estrategia para lo que es la gestión del conocimiento.

Finalmente, el capítulo cuatro aborda el análisis de caso, en la empresa objeto del presente estudio, es la Compañía "Seguridad y Vigilancia CIA. LTDA.", nombre comercial "SEVIL", misma que ofrece servicios de vigilancia y protección a través de guardianes, siendo esta la actividad económica principal.

Se culmina la investigación con conclusiones y recomendaciones que deben ser consideradas como plataforma para el crecimiento y desarrollo de las PYMEs.

CAPÍTULO 1:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Gestión de la calidad en las PYMEs

La calidad es definida como la satisfacción que recibe el cliente al consumir un producto o utilizar un servicio. Para que una empresa la tenga en lo que ofrece al mercado, es necesario fomentar hábitos de mejora y complacencia, que permita mantener la fidelización y lealtad del cliente. El grado de implementación de ésta en una empresa se ve en la forma en que se toman las decisiones y abordan los problemas (Vértice, 2011, pág. 9).

La calidad es el conjunto de características que se espera de un determinado producto o servicio. La certificación garantiza, en última instancia, que la empresa oferte productos con peculiaridades, como de fiabilidad, atención al cliente, prestaciones, entre otras, y que seguirá ofreciéndolas en el futuro (Andreu A & Martínez-Vilanova, 2011, págs. 134-135).

Las actividades identificadas y los procesos que las incluyen son un elemento primordial y básico para implementar un sistema de gestión de la calidad. La alta dirección debe orientar al grupo que compone la empresa hacia una filosofía organizacional horizontal más que vertical. (Rico, 2012)

Un sistema de gestión de calidad es un conjunto de procesos organizados para lograr que los productos o servicios cumplan los requerimientos de los clientes, consumidores o usuarios. Se componen de estándares y guías relacionadas con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría y actividad de verificar que los procesos cumplan con los estándares (PromPerú, 2013).

Un sistema de calidad total es el conjunto de acciones que afectan a todos los aspectos de la empresa y que se establecen para aumentar la calidad en su conjunto mejorando la organización, procesos, procedimientos y recursos técnicos, económicos y humanos (Vértice, 2011, pág. 9).

Para implantar un sistema de calidad total en una PYME, la dirección debe realizar una planificación basada tanto en el saber filosófico de la calidad total como en el de la propia empresa. La información obtenida sobre la situación interna y externa de ésta, va a ser lo que permita definir el sistema que debe basarse en políticas orientadas hacia el interior y exterior de la empresa.

Para poder competir en un mercado globalizado, dado el gran número de PYMEs que surgen constantemente, resulta imprescindible disponer de conocimientos adecuados sobre el control, gestión, planificación y toma de decisiones sobre cada uno de los departamentos que componen una pequeña y mediana empresa (Sancho Frías, 2015, pág. 7).

El primer paso hacia la calidad total es que toda la empresa esté orientada al cliente. El tecnicismo y un falso sentido de la especialización individual, junto con la competencia interna y la jerarquización feudal de muchas empresas, han llevado a sus integrantes a estar orientados a su tarea personal. Cada cual se siente orgulloso de su trabajo desde el punto de vista técnico y, lo demás, no importa (Fernández F, 2003, pág. 62).

Modelos de evaluación de la calidad total

Del estudio de toda la evolución del concepto de calidad total hasta hoy, la mejora continua constituye uno de los principios básicos sobre los cuales se sustenta la gestión de calidad total. No obstante y con independencia de la etapa de desarrollo en la que se encuentre la gestión de calidad en una organización, es preciso que las decisiones se tomen a partir de la existencia de información objetiva y de situaciones conocidas, lo que hace imprescindible la realización de un ejercicio de evaluación que permita comprender tanto la situación de partida como la evolución de los resultados, teniendo en cuenta que para ello requiere un modelo de referencia (Corma Canós, 2012, págs. 39-40).

Dicha evaluación puede ser realizada por el cliente con el fin de adquirir confianza en el cumplimiento de los requisitos por parte del proveedor; además, por un organismo externo para determinar el grado de conformidad; y, por otro interno con el deseo expreso de la dirección con el fin de valorar la situación que presenta la organización en relación con la calidad.

Los modelos de evaluación de la gestión de la calidad total, desarrollados en principio para poder disponer de una serie de criterios a la hora de conceder los premios a la calidad, han tenido una repercusión importante y son utilizados como referencia en la implantación de sistemas de calidad total en las empresas y también, en el ámbito académico, a la hora de hacer operativo o medir el concepto.

Premio Deming

Es un reconocimiento a la contribución de Deming en la transformación positiva de la industria japonesa en materia de calidad y productividad, para lo cual se requiere de criterios para su aplicación como políticas y objetivos; organización y su operación; educación y su difusión; ensamble y difusión de información y su utilización; análisis; normalización; control; garantía de calidad; efectos; y, planes futuros (Corma Canós, 2012, págs. 40-42).

Modelo Malcolm Baldrige

Es una herramienta para evaluar la excelencia en la gestión de la empresa. Concede una enorme importancia al enfoque hacia el cliente y su satisfacción. Así, como considera el enfoque de costos.

Este premio establece normas que deben utilizarse como *baselines* (medición del nivel actual de calidad de una organización); y, *benchmarking* (proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas en relación con los de la competencia) para la administración de la calidad total, clasificándolas en siete áreas: liderazgo, planificación estratégica; enfoque cliente-mercado; medición, análisis y administración del conocimiento; enfoque de recursos humanos; administración de procesos; y, resultados del negocio (Summers, 2006, pág. 51)

Modelo de Tito Conti

Presenta un modelo basado en tres elementos fundamentales que son procesos; resultados; y, subsistema de calidad. Mediante el primero se obtienen los resultados y todo se estandariza mediante el subsistema de calidad. En este se contemplan resultados desde la óptica de satisfacción de los clientes, propietarios, personal y sociedad en general. Y, contiene todos los ingredientes al resto de modelos (Corma Canós, 2012, págs. 45-46).

Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

Este modelo ofrece una estructura general de criterio que puede aplicarse ampliamente a cualquier organización o componente de la misma. Es un patrón orientado hacia la autoevaluación, es decir, se trata de que las empresas tengan una guía que les permita conocer en qué estado se encuentran, en qué dirección deben encaminarse y qué acciones deben acometer para avanzar y mejorar su situación (Corma Canós, 2012, pág. 46).

Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) y el Autodiagnóstico

El autodiagnóstico es el seguimiento sistemático de las prácticas de gestión y de medición de resultados de una organización, usando un modelo de gestión como marco de referencia. Este culmina con el desarrollo y puesta en marcha de un plan de mejora en todas las áreas de gestión. Es un proceso de dirección que define planes de actuación concretos cuyo objetivo es aumentar la efectividad de los procesos de transformación de la organización.

El modelo europeo de excelencia fue concebido para promover la competitividad de la industria europea. Por ello ha podido, tras analizar las experiencias previas, aprovechar sus puntos fuertes y tratar mejorar los aspectos más discutibles.

Pretende crear un marco que, teniendo en cuenta que cada organización tiene sus propias peculiaridades, sea lo suficientemente amplio como para que cualquier organización pueda llevar a cabo el autodiagnóstico de la calidad de su gestión (Corma Canós, 2012, pág. 48).

Consta de nueve criterios relacionados con las principales áreas de gestión y medición de resultados de organizaciones empresariales. Distingue entre criterios facilitadores y resultados. Los primeros contemplan cómo las organizaciones son gestionadas, mientras que los segundos se ocupan de qué están consiguiendo las organizaciones con dicha gestión. Ambos criterios se dividen en sub criterios que detallan las principales áreas a tener en cuenta en cada uno de ellos.

Se define como sistema de gestión al conjunto de actividades que interrelacionadas a través de acciones específicas, permiten definir e implementar parámetros generales para el manejo de procesos, a fin de operar y manejar de forma triunfante, se debe adicionar una dirección y control claro y sistemático, diseñado para mejorar continuamente contando con necesidades de cada una de las áreas de la compañía (Quintero A, 2014, pág. 7).

Un enfoque basado en procesos, dentro de un sistema de gestión de calidad, destaca la importancia de la comprensión y cumplimiento de requisitos, necesidad de considerarlos en términos que aporten valor, obtención de resultados de desempeño y eficacia, y mejora continua de los mismos en base a mediciones objetivas. La implementación de éstos apoyados en una normativa, proporciona una serie de herramientas para priorizar la toma de decisiones, como la definición de indicadores clave y sus objetivos, así como la identificación de acciones a corregir en todas las áreas organizacionales (Del Olmo Díaz, 2009, pág. 97).

La gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades. Cada persona que interviene en una alianza lo hace teniendo como referente el resultado final de la operación; realiza su aportación sin perder de vista este resultado esperado como lo es la satisfacción del cliente y de la empresa, en una venta.

Las actividades se sistematizan para lograr que fluyan integrada y rápidamente hasta el final de la transacción. Los documentos no se agrupan para pasar de un puesto a otro, sino que el flujo de los mismos va en función de la optimización de la operación de que se trate (Fernández F, 2003, pág. 37).

Es importante destacar que hoy en día los bienes y servicios generados por los sistemas productivos deben mantener niveles de calidad que los destaquen y permitan su preferencia por parte de un consumidor cada vez más exigente. Cómo determinar ese nivel de calidad

que requiere el bien ofrecido, es el interrogante de gerentes, fabricantes, ingenieros, entre otros (Bello Pérez, 2013, pág. 313).

Las PYMEs como organizaciones económicas de actividades industriales, comerciales y de servicios que combinan capital, recurso humano y medios productivos, para generar un bien o servicio, han sido consideradas estratégicamente como uno de los eslabones indispensables para el desarrollo de cualquier país, si se parte de que una de las misiones es la producción versátil y flexible que le permiten abastecer la demanda de bienes y valores de calidad; así mismo satisfacer necesidades específicas de grandes empresas, crear fuentes de empleo, absorber mano de obra no especializada y fortalecer la estructura industrial de las naciones desarrolladas (Herrera, 2010).

Es relevante que las empresas entiendan que la calidad no es responsabilidad de una sola persona, sino que este tema involucra a todos los que forman parte de la organización y que es recomendable el apoyo brindado por los altos directivos. Cada integrante de la empresa debe conocer los lineamientos generales al respecto a fin lograr un mayor compromiso y concientización. Por ello se recomiendan charlas y cursos periódicos sobre el tema de la calidad y forma de concretarla eficientemente de manera se refleje en los productos y servicios (Lima D & Colmenárez L, 2014).

La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad. (Crosby, 1987). Muchas veces algunos empresarios PYMEs piensan que es costoso acceder a ella y suelen desalentarse, pero existen algunas herramientas de aplicación sencilla y de costo accesible que mejoran enormemente la calidad de los servicios.

La tentación que sufren algunos empresarios de pensar que al ser pequeña la empresa, no necesita de un sistema de gestión de la calidad; en algunas organizaciones, en el diseño y en sus estrategias se habla de la importancia de la calidad y los clientes, pero la praxis frecuentemente no lo confirma; la idea, explícita, de que la calidad es una cuestión de aquellas personas que participan en los procesos más directos; y, la calidad es un concepto relativo, es un grado, por lo tanto, está sujeto a interpretaciones, son factores críticos del éxito en la gestión de la calidad (López, 2011).

En conclusión, el liderazgo de la dirección, el reconocimiento, la participación, las medidas y objetivos, son los factores claves del éxito en la gestión de la calidad.

De esta manera Castillo & Martínez (2010), explican la teoría de sistemas por medio de una analogía, entre el cuerpo humano y la organización. Ellos explican que:

El gran sistema llamado cuerpo humano cuenta con unos sistemas denominados por algunos como subsistemas que interrelacionados permiten el cumplimiento del objetivo de mantenernos vivos, como son el respiratorio, circulatorio, nervioso, óseo, entre otros. Por otra parte, el gran sistema de una organización dispone de varios regímenes, cada uno de estos posee un objetivo que permanece alineado para cubrir las expectativas de la alta dirección y de las partes interesadas, cuando se comportan de manera combinada e integrada, enlazando el concepto sinérgico de la utilización de recursos (Castillo P & Martínez, 2010).

Las PYMEs establecen una gran importancia económica y social en nuestro país, estas deben enfrentar en su desarrollo enormes retos debido a los problemas de acceso a los mercados, las barreras tecnológicas, recursos económicos, entre otros. Pero además para la implementación de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y salud ocupacional, también se presentan diversos retos, entre ellos está la contratación de personal, ya que requerirá de profesionales con competencias para la adecuada implementación de estos (González Vilorio, 2011, pág. 88).

Hoy más que nunca, en tiempos donde el fenómeno de la globalización se hace cada día más presente, es indispensable para cualquier empresa, y más para las PYMEs, un uso óptimo de todos los recursos disponibles. Ellas están compitiendo en un mercado global cuyos diferentes consumidores, por la gran competencia existente y por los cada vez menores ciclos de vida de los productos, modifican a gran velocidad sus demandas, necesidades y preferencias (Fernández García, 2010, pág. 18).

Aspectos como la calidad, productividad, comercialización internacional y condiciones de trabajo están muy por debajo de los estándares deseados. Cada vez son más las organizaciones que sienten la necesidad de mejorar sus operaciones, y, ejecutivos y propietarios se dan cuenta de que para vencer a la competencia, es preciso hacer de forma constante mejor las cosas (Fernández García, 2010, pág. 18).

Las PYMEs se enfrentan a una coyuntura compleja, un cambio de época en el que será fundamental la capacidad que tengan de orientar el negocio hacia el cliente, personalizando y adecuando los servicios a los clientes, a quienes es preciso gestionar de la forma adecuada con idea de que permanezcan muchos años haciendo negocios con la compañía.

El objetivo de cualquier empresa debe ser la captación y mantenimiento de clientes rentables a lo largo del tiempo con el fin de maximizar el beneficio de la PYME. Por ello es vital orientar la organización y personas que la componen hacia esos clientes, lo que permitirá identificar claramente sus necesidades y deseos, con objeto de ofrecerles

productos que las satisfagan. Sólo si los clientes están satisfechos y retenidos serán fieles a la compañía (Alcaide, Bernués, & Díaz-Aroca, 2013, pág. 11).

1.2 Gestión del conocimiento en las PYMEs

El conocimiento es uno de los recursos más valiosos de una PYME, pero solo se podrá obtener beneficio de él, si se lo gestiona adecuadamente. Es un recurso intangible, así que solo podrás asegurar su conservación si lo fijas en un soporte físico que se pueda custodiar adecuadamente (Tundidor D, 2016, pág. 163).

Innovar es transformar en valor una oportunidad de mejora, introduciendo un cambio en un sistema de referencia (Tundidor D, 2016, pág. 19).

La manera que tiene la innovación de transformar una oportunidad de mejora en valor es introduciendo un cambio en la forma de hacer las cosas. Se busca un resultado mejor probando alternativas nuevas; cosas no vistas nunca antes en otras situaciones. El cambio debe ser introducido, salvando todas las dificultades que ello conlleva, en un sistema de referencia. La acción de creación debe estar centrada en un área específica. Innovar es concentrar esfuerzos y recursos para resolver un problema, la dispersión excesiva la anula (Tundidor D, 2016, pág. 20).

Las organizaciones y empresas tienen la exigencia de generar y fortalecer las ventajas competitivas, sostenibles y sustentables para responder, adaptar y sostenerse; y lo han hecho basados en diversos enfoques que van desde la gestión del conocimiento la innovación y las tecnologías informáticas y el mejoramiento continuo, entre otros (Morales, Sanabria, & Arias, 2010, págs. 19-53).

El modelo de ciudadanía digital para el desarrollo basado en conocimiento en una ciudad-región consta de cuatro componentes: contexto, intervención, valoración y tecnológico. Cada uno está conformado por estructuras que determinan sus estados y son la base de las transiciones de un mecanismo a otro; el de contexto tiene las estructuras: capitales, indicadores y observación poli-contextual (Morales M. , 2010).

La estructura propuesta tiene la jerarquía: capital-división-clase-orden y elementos, este escalafón es la base para la taxonomía de todo el sistema de capitales, las divisiones corresponden a sub-capitales del mismo, las clases son agrupaciones de órdenes, que son formas de organizar la información asociada a las clases; elementos explicitan los detalles de la información asociada a cada orden (Morales M. , 2010, págs. 19-53).

Se proponen seis capitales: construido, natural, cultural, intelectual, tecnológico y social. El construido está conformado por el sub-capital infraestructura edificada y por el sub-capital económico. El natural por el medio ambiente y por el de prestaciones del ecosistema. El cultural por: identidad, simbólico y mediático. El intelectual por: estructural, relacional y humano. El tecnológico por: infraestructura tecnológica y tecnologías digitales. Y, el social por los: político-institucional y psico-social (Morales, Sanabria, & Arias, 2010, págs. 19-53).

El mundo de la empresa y su organización siempre será una fuente inagotable de estudio. Como todo sistema vivo, no clausura la cuestión de su eficacia y eficiencia con una solución, o un método, sino que por el contrario es campo de trabajo fértil para el que se acerca con la curiosidad del conocimiento, de ahí que el proyecto de la empresa sea inagotable, difícil de encapsular (Arbonies O, 2013, pág. 3).

En la esfera de las organizaciones empresariales, la postura del conocedor estudia la empresa como un biólogo, que primero admite la ignorancia implícita en el conocimiento de los sistemas complejos, y trata de buscar, sin solución de continuidad, a tractores, en la medida en que, persona, empresa, entorno y sociedad interactúan, conteniendo estos ámbitos sus propias trayectorias y bifurcaciones (Arbonies O, 2013, pág. 3).

La gestión del conocimiento, sin embargo, se está viviendo con mucha ansiedad. Algunos reclaman la solución o modelo definitivo, y los más atrevidos la ofrecen. Esta ansiedad, nace quizás porque las premisas de partida son aceptadas, al menos desde la visión de lo correcto o incluso de lo obvio. También porque los resultados de quienes han iniciado experiencias en este campo son espectaculares, en todos los términos, incluidos los beneficios (Arbonies O, 2013, pág. 4).

1.3 Innovación y desempeño organizacional en las PYMEs

La innovación es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. En las PYMEs, suele ser proceso que difícilmente existe o que se gestione; sin embargo, es importante que se genere, ya que es un asunto que puede permitir a los empresarios salir adelante, impulsando la creatividad en sus productos/servicios, de manera que puedan ser diferenciadores y competitivos en el mercado globalizado. En este contexto habrá que considerar como actividades de innovación: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos (Fundibeq, 2010).

Se ha identificado que la innovación, sustentada en los avances científicos y tecnológicos incorporados a la producción, permite desarrollar o mejorar productos y procesos existentes.

Se convierte en un vehículo para mejorar la productividad y competitividad de las empresas, características fundamentales en un mundo cada vez más globalizado que está en permanente cambio, reformulando la dinámica de los negocios.

Sin embargo, tal y como lo confirma el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Comisión Económica para América Latina (OCDE/CEPAL):

Las PYMEs en América Latina, son muy pocas aquellas que cuentan con una estrategia de desarrollo y consolidación fundamentada en la innovación y, cuando la tienen, a menudo responden a mecanismos informales y no son el resultado de una cuidada planificación (OCDE/CEPAL, 2012).

La innovación hace referencia a las capacidades organizacionales para gestionar los recursos tangibles e intangibles a tal punto que de estos generen procesos, ideas y productos que permitan ser competitivos en mercados inciertos y dinámicos. Sin embargo, para que este elemento se configure en una fuente de ventajas, se requiere que los estamentos directivos desplieguen actividades relacionadas con la exploración y explotación del conocimiento (Acosta & Luiz, 2013).

Las PYMEs se han establecido a través de la historia en un tipo de organización societaria fundamental para el progreso de los diferentes sistemas económicos; sin embargo, aunque estas instituciones poseen gran incidencia social, usualmente se enfrentan a un escenario caracterizado por la presencia de escasos recursos. Por este motivo, se considera a la gestión del conocimiento como una estrategia clave en el desarrollo de ventajas competitivas mediante la innovación empresarial.

Las variables de la gestión del conocimiento, operativamente se asocian desde el contexto de las PYMEs en función de reafirmarlo como un recurso estratégico que promueve ventajas competitivas. Para los efectos, se especifica la interrelación que ha de existir entre los procesos administrativos y las estrategias utilizadas para administrar eficientemente el capital intelectual, el aprendizaje organizacional y herramientas tecnológicas (Archibold & Escobar, 2015, págs. 133-146).

La absorción y uso de tecnologías es una capacidad que se desarrolla en las organizaciones y que ayuda a posicionar privilegiadamente a las mismas. En el caso de las PYMEs y en la misma línea de Conde et al (2014), existen desventajas y obstáculos en este sentido, debido a la necesaria inversión que requiere la absorción de procesos duros (Conde, Correa, & Delgado, 2014, págs. 121-137).

Conde, Y; et al (2014) aseveran que: “al ser la inversión en I+D un obstáculo para estas empresas, el recurso que les queda es el aprendizaje organizacional” (Conde, Correa, & Delgado, 2014).

Las pequeñas y medianas empresas PYMEs en el marco de la búsqueda de una posición competitiva, han sido consideradas en 2012 por OCDE y CEPAL como unidades productivas que soportan a través de sus operaciones el desarrollo social y productivo de los sistemas económicos. Dentro de las actividades ejecutadas por las europeas en 2010, la exportación se ubicó como la estrategia económica que mayores ingresos aportó para este sector financiero (Del Castillo, 2011).

El aprendizaje individual hace referencia al proceso a través del cual se transforma la información en habilidades y capacidades cognitivas. Esta variable, trasciende a la dimensión colectiva cuando a partir de ella se propicia la creación, transferencia y socialización de todos aquellos conocimientos. Finalmente, cuando se desarrollan estrategias proclives a la generación de capacidades de adaptación e innovación, el aprendizaje ha trascendido con respecto a lo organizacional (Meriño & Garzón, 2017, pág. 1).

Un modelo administrativo fundamentado en las tecnologías de la información y comunicación permitirá a la organización alcanzar la eficiencia interna y externa, toda vez que estas desempeñan un papel relevante en la integración de los procesos relacionados con el flujo de información. Lo que garantizará pertinencia y razonabilidad en los datos generados por los sistemas de gestión que fundamentan la integración tanto vertical como horizontal (Moyano, Martínez, Maqueira, & Bruque, 2012, págs. 105–116).

En cuanto a la presencia de herramientas tecnológicas orientadas a la acumulación y transferencia de los activos derivados del conocimiento, permiten una mejor eficiencia interna y externa si se fundamenta desde el modelo administrativo y centra sus esfuerzos en la identificación de oportunidades del entorno (Moyano, Martínez, Maqueira, & Bruque, 2012, págs. 105-116).

Saavedra & Tapia (2013), indican que “por lo menos en lo referente a las TIC para la gestión del conocimiento, las PYMEs no se encuentran en un estado incipiente” (Saavedra & Tapia, 2013, págs. 85-104).

En América Latina, las PYMEs se han establecido como el agente económico que posee mayor transcendencia para las naciones que integran el continente. En efecto, el 99.6% de las empresas argentinas corresponde a este perfil empresarial. En Brasil, el 98.9% del sector corporativo posee características que permiten catalogarlas como agentes

mercantiles micro, pequeñas o medianas. En Chile, 99.4% del tejido productivo se concentra en este tipo de instituciones, mientras que en Colombia el 99.7% de las organizaciones presentan los parámetros necesarios para ser clasificadas dentro de esta taxonomía (OCDE&CEPAL, 2012).

Pérez-Soltero et al (2013) lograron identificar a “la creación y uso del conocimiento como los procesos característicos en este tipo de organización empresarial para lograr una posición competitiva en el mercado” (Pérez-Soltero, Leal, Barceló, & León, 2013, págs. 153-183).

Pérez-Soltero et al (2013) quienes plantean que “la creación y uso de conocimiento son procesos característicos de las PYMEs” (Pérez-Soltero, Leal, Barceló, & León, 2013, págs. 153-183).

Rodríguez, M; et al (2012), expresa que: “las grandes empresas impulsan a través de la presión, la generación de innovaciones en las PYMEs, en este sentido, el aprendizaje organizacional debe ser la herramienta por medio del cual se consiga” (Rodríguez, González, & Castillo, 2012, págs. 81-102).

Bajo las dinámicas de la era postindustrial, la adquisición de ventajas competitivas a través de la innovación, se encuentra directamente relacionada con el Stock de conocimientos que posee la organización; es en este punto en donde adquiere especial transcendencia el fundamentar las operaciones empresariales a partir del capital intelectual en todas sus dimensiones (Rodríguez, González, & Castillo, 2012, págs. 81-102).

Aunque actualmente el crecimiento de las PYMEs, se encuentra directamente relacionado con la implementación de estrategias que soporten de forma explícita los conocimientos tácitos, debido a que deben competir con empresas que poseen una infraestructura física, informática y humana de gran tamaño, la evidencia empírica demuestra que en estas instituciones existen limitaciones con respecto a la utilización de las tecnologías de información y comunicación (Saavedra & Tapia, 2013, págs. 85-104).

Aunque las PYMEs se encuentran inmersas en un contexto fluctuante que requiere de ellas la implementación de procedimientos internos que pregonen la calidad y eficiencia de los servicios de sustancia material e inmaterial que se ofrecen al mercado, la realidad demuestra que dichos agentes económicos se encuentran caracterizados por poseer mecanismos internos poco innovadores, debido a que los procesos administrativos implementados en ellas responden al empirismo e informalidad (Velandia, Hernández, Portillo, Alvear, & Crissien, 2016, págs. 7-22).

1.4 La gestión de la calidad y su relación con gestión del conocimiento, innovación y desempeño de las PYMEs

El conocimiento a través del capital intelectual actúa como un elemento determinante en el crecimiento y desarrollo económico de todas las empresas (Mosconi & Roy, 2013, págs. 68-77).

Las prácticas de innovación toman un papel importante en el desarrollo de las empresas, contribuyendo en el incremento de su competitividad, durante el ciclo de vida de una organización (Martínez Rodríguez, 2010).

La innovación se puntualiza como el proceso que lleva e introduce las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos y/o servicios (OECD, 2010).

También es considerada como un proceso social, en perspectiva de la interacción entre los que innovan y los que se ven afectados por la innovación (Jain, 2010, pág. 81).

Desde hace tiempo la innovación se percibe como un juez a la hora de distinguir entre un crecimiento normal y el rápido o alto crecimiento empresarial (Martínez Rodríguez, 2010).

La innovación es importante para todas las organizaciones, pero las grandes empresas están reconociendo la capacidad de las pequeñas para capturar la idea y éstas han aceptado que el fomento de la misma es muy eficaz a través de la vinculación con las firmas emprendedoras más pequeñas, lo que permite fortalecer su competitividad (Price, Stoica, & Boncella, 2013, págs. 1-20).

El propio medio ambiente y las interacciones entre los departamentos pueden crear efectos positivos sobre el conocimiento y el intercambio de recursos. Además de la innovación de productos y desarrollo de propiedad intelectual (Wang, Liu, Yang, & Jiang, 2010).

La investigación sobre la innovación en las empresas es importante ya que puede haber un conjunto único de procesos y recursos involucrados que pueden ayudar a explicar la innovación como un factor crítico en la predicción del rendimiento de las PYMEs (Anderson & Eshima, 2011, págs. 413-429).

Otros resultados de investigaciones en PYMEs demuestran que las capacitaciones a los empleados tienen una relación significativa con la innovación. Esto depende en gran medida de la inversión económica y del compromiso que la empresa realiza en I+D. Además de la planeación y ejecución que desarrolla sobre los programas anuales de capacitación (Burcharth & etAls., 2014, págs. 149-161).

Por lo tanto, se puede plantear: H1. A mayor capacitación y entrenamiento a los empleados, existe un mayor nivel de innovación en la empresa. Estudios en PYMEs muestran que la

adopción de políticas relacionadas a la gestión de conocimiento y algunas estrategias ejecutadas desde el departamento de recursos humanos como: la capacitación, el desarrollo, la promoción en los empleados y la estabilidad laboral, Tienen una reacción positiva en la innovación (Edvardsson & Durst, 2013, pág. 18).

Por lo anterior se emite la siguiente hipótesis: H2. A mayor adopción de estrategias y políticas de gestión del conocimiento, existe un mayor nivel de innovación en la empresa. En organizaciones que han sido analizadas sobre prácticas de gestión del conocimiento a través de investigaciones a lo largo de la última década, el conocimiento tácito basado en el intelecto y experiencia, tanto de los empleados como de los clientes externos, han contribuido en gran medida al logro del desarrollo de innovaciones y, a la generación de cambios en los procesos administrativos y productivos (Prado & Fischer, 2013, pág. 22).

La captura del conocimiento muestra una relación significativa con actividades que favorecen al desarrollo y crecimiento de la empresa, los cuales conducen al logro en resultados en la misma como el aumento en las ventas, incremento en las utilidades, creación de nuevos productos, y mejoras en la innovación (Solberg & Tontini, 2013, pág. 172).

CAPÍTULO 2:
METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS

2.1 Tipo de estudio

El presente estudio fue de tipo exploratorio-descriptivo. El investigador a través de una encuesta previamente diseñada con modelo de repuestas cerradas bajo escala de medición Likert, se buscó conocer y describir en profundidad la situación actual de las PYMEs.

Dentro del marco mencionado, este estudio tiene un carácter exploratorio, pues permitió tener un acercamiento hacia las pequeñas y medianas empresas, para tener una realidad a través de las percepciones de los directivos en la investigación en el tema.

Por otra parte, la investigación es de tipo descriptivo, se presenta y se describe en qué situación actual se encuentran las PYMEs.

2.2 Métodos de investigación

En el trabajo de investigación se utilizó el método científico inductivo-deductivo, dado que:

Método inductivo, es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, basándose en los hechos recopilados. Mediante este método se observó de manera directa a los directivos de las pequeñas y medianas empresas durante el desarrollo de la investigación, lo que permitió llegar a conclusiones generales.

Método deductivo, el razonamiento parte de afirmaciones generales para llegar a afirmaciones específicas. Mediante este método se organizaron los hechos conocidos para extraer conclusiones, que luego son presentados.

Estos métodos fueron complementados entre sí, y aplicados durante el proceso de la investigación, proporcionando un conocimiento verdadero sobre la realidad del tema de la investigación.

2.3 Técnicas de recolección de datos

Se utilizó como técnica la investigación de campo, valiéndose de la herramienta de la encuesta. Esta técnica se consideró pertinente en la investigación, ya que permitió obtener información de la muestra seleccionada, para luego analizar el contenido.

La confiabilidad del uso de la herramienta se basó en la aplicación directa por parte del investigador.

2.4 Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio-descriptivo

El instrumento utilizado para proceder con la recopilación de datos y lograr cumplir con el objetivo propuesto “Analizar la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs del Ecuador; es la encuesta, misma que se encuentra dirigida a directivos de pequeñas y medianas empresas (PYMEs), la información obtenida de la investigación les servirá a ellos como base para diseñar propuesta de estrategias de mejora para la organización que dirigen y por ende para el sector.

Los datos obtenidos a través de la encuesta servirán para determinar las posibles variantes, que luego serán tabulados, analizados e interpretados.

2.4.1 Recopilación de información

Para la recopilación de la información se realizó el siguiente procedimiento:

Se identificaron las PYMEs que fueron sujetas a investigación, y, a través del instrumento de encuesta, se procedió a solicitar a los directivos de pequeñas y medianas empresas, el consentimiento previo para participar, tomándose en cuenta los aspectos establecidos al respecto.

Aspectos que hacen posible el desarrollo de la investigación que permitirá analizar la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) del Ecuador. El tiempo promedio de aplicación de la encuesta fue de 20 a 30 minutos.

La encuesta fue de interés total de los funcionarios de las PYMEs quienes colaboraron para la recopilación real y segura de la información necesaria para la presente investigación.

2.4.1.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis a investigar son las PYMEs del cantón Manta de la provincia de Manabí. Los elementos de los cuales se recopiló información para realizar la investigación, estuvo conformada por los gerentes, directivos o personas encargadas del manejo de la gestión de calidad en las diferentes organizaciones públicas o privadas, a quienes se les aplicó la encuesta.

Las PYMEs encuestadas se encuentran clasificadas por su actividad económica según el CIIU.

2.4.1.2 Diseño de encuesta

La encuesta, es una herramienta que se aplicó, con el objeto de recabar información descriptiva para hacer el análisis respectivo.

El diseño de la encuesta tuvo como finalidad determinar la relación entre gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación y desempeño organizacional, para medir el impacto que generan en la práctica de éstas en Manta.

Se encuentra diseñada por bloques divididos de la siguiente manera: bloque 1, datos generales de la empresa, bloque 2, gestión de la calidad, bloque 3, gestión del conocimiento y bloque 4, innovación y desempeño organizacional.

Se encuentra compuesta por 19 ítems, y en cada uno de estos constan de 4 a 6 preguntas formuladas bajo escala de valoración Likert, dando un total de 84 preguntas. El diseño se puede observar en el Anexo 1.

Las respuestas a la preguntadas, fueron dadas de la siguiente manera: bloque 1, datos generales de la empresa e información del género y nivel de formación académica del director/gerente de la empresa; bloques 2 y 3 las respuestas se fundamentaron bajo la escala de Likert con opción a una sola respuesta, de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, bloque 4, se encontraron preguntas con respuestas afirmativas y negativas, para las afirmativas se seleccionó el grado de importancia de poco importante a muy importante en una escala de 1 a 5; para el resto de preguntas del mismo bloque, las respuestas fueron de igual manera de un rango de 1 a 5 de muy desfavorable a muy favorable.

2.4.1.3 Población: muestra y/o censo: CIIU 4.0

Población:

Los sujetos objeto de la investigación corresponden a las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, clasificadas de acuerdo a su actividad económica o sector, como son:

A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca

C. Industrias manufactureras

F. Construcción

G. Comercio al por mayor y al por menor

H. Transporte y almacenamiento

I. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas

J. Información y comunicación

K. Actividades financieras y de seguros

L. Actividades inmobiliarias

M. Actividades profesionales, científicas y técnicas

N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo.

P. Enseñanza

Q. Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social

También se consideró los parámetros de cantidad de empleados, para lo que se utilizó la siguiente definición:

Tabla 1: Criterios de valoración de la pequeña, mediana y grande empresas en el país.

Variables de valoración	Empresa pequeña	Empresa Mediana	Empresa grande
Personal ocupado	10-49	20-199	>200
Valor bruto de ventas anuales.	100.001-1'000.000	1'000.001-5'000.000	>5'000.000

Fuente: Normativa de la CAN, resolución 1260.

Elaborado por: Kenia Cevallos

Muestra:

De acuerdo a la base de datos registrada en la Superintendencia de Compañías, se optó por tomar el tamaño de la muestra, aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N - 1) + 1}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

E = Error máximo admisible (el error máximo admisible considerado es del 5%)

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{174}{(0,05)^2 (174 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{174}{1.43} = 120$$

Con la fórmula establecida, la muestra obtenida fue de 120 empresas con 95% de nivel de confianza y 5% de error.

2.4.2 Procesamiento y análisis de datos cuantitativos

Una vez recolectada la información, fue preciso seguir una serie de pasos a fin de organizarla, para lo cual se procedió a enumerar las encuestas aplicadas y se registraron los resultados obtenidos a una matriz de datos: Tabulación GC-KM-INN en hoja de cálculo electrónica tipo Excel. (Anexo 2).

En la matriz mencionada constan las respuestas de cada pregunta conforme el literal con sus respectivos ítems, separados por los bloques de gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación y desempeño organizacional. Seguidamente se sumaron los puntajes por ítems y se obtuvo un promedio por cada pregunta realizada.

En tal sentido, los resultados obtenidos de las preguntas relacionadas a un determinado sub tema, se agruparon por cada una de las dimensiones conforme los lineamientos para el análisis de los resultados de la encuesta (Anexo 3), información que sirvió para graficar y presentar el análisis respectivo.

2.5 Procedimientos metodológicos para el estudio de caso

Haciendo uso de la información registrada, se procedió a seleccionar y filtrar los datos de número de empleados, en donde, se tomó las 10 empresas con el mayor número de empleados. Estas empresas son los elementos de análisis que se procesaron en la matriz de decisión, misma que sirvió para seleccionar el estudio de caso, el diseño de ésta matriz se puede observar en el anexo 4.

Con las 10 empresas que constaron en la matriz de decisión, seguidamente se procedió mediante criterios y ponderaciones a calcular el puntaje de cinco factores claves obtenidos de las encuestas, para lo cual, con valoraciones sobre 20% se calculó el puntaje para cada empresa, para obtener un valor total sobre 100%.

Realizado el proceso antes mencionado, se identificó las 3 empresas con mayor puntaje, y se optó por escoger la empresa sujeto al estudio de caso.

2.5.1 Elección de la empresa y recolección de datos

Teniendo identificadas las 3 empresas con mayor puntaje en la matriz de decisión, en donde se escogió el estudio de caso; se procedió a visitar la empresa que obtuvo el mayor puntaje, y se solicitó la debida apertura y autorización con el gerente y/o directivo de la pequeña o mediana empresa, para obtener información general de la organización, que sirvió de base para diseñar propuesta de estrategias de mejora para este sector.

2.5.2 Organización y análisis de datos cualitativos

Para determinar la herramienta para el diagnóstico de las PYMEs según el modelo de calidad ISO 9000, se determinó las afirmaciones que se consideren necesarias de acuerdo a la realidad de la Micro Empresa y a las exigencias del modelo. El formulario desarrollado para las PYMEs se presenta en el Anexo 1, el mismo que permitirá recabar la información necesaria para realizar la evaluación de cualquier microempresa; y mostrará los resultados de la evaluación de acuerdo al modelo propuesto.

Una vez obtenidos los datos en las encuestas aplicadas a las PYMEs, se organizan los datos mediante tabulación en archivo Excel, enumerando cada una de ellas y transcribiendo los resultados. De los cuales se procede analizar conforme a las vivencias obtenidas.

CAPÍTULO 3:
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Introducción

Manta se encuentra ubicada en la Provincia de Manabí, en la costa del Pacífico. Ciudad con amplio crecimiento comercial, turístico y principal puerto pesquero del Ecuador; convirtiéndola en el eje económico de la provincia de Manabí, la cual ha sido la ciudad que se considera para realizar el presente estudio investigativo, que tiene como objetivo analizar la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs del Ecuador, para ello se llevó a cabo la aplicación de una encuesta dirigida a directivos de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) a una muestra de 120 empresas.

La encuesta se encuentra estructurada por bloques, de la siguiente forma. Bloque 1 en donde consta los datos generales de la empresa como son razón social, dirección, teléfono, correo electrónico, RUC, tipo de sector de la empresa, se describe la actividad principal de la empresa con su respectivo código CIIU, número promedio de empleados durante el año 2016, años de funcionamiento, en este bloque también conoceremos si el control mayoritario de la empresa es familiar, el género y nivel de formación académica del director/gerente general. En el siguiente, en el Bloque 2, se tratan temáticas respecto a la Gestión de Calidad, y se especifican algunos ítems como el liderazgo, política, alianzas y recursos, gestión de los empleados, aprendizaje, gestión de los procesos, mejora continua y resultados claves. Bloque 3: Gestión del Conocimiento, conoceremos sobre la adquisición y diseminación de información, interpretación compartida, almacenamiento y transferencia de conocimiento. Finalmente, en el Bloque 4, Innovación y desempeño organizacional, se especifica lo realizado por la empresa durante los 2 últimos años respecto a productos/servicios, procesos y sistemas de gestión, y se realizará una comparación de la evolución de la empresa, así mismo, conoceremos cual ha sido la evolución en los indicadores referente a la cuota de mercado, cifras de ventas, rentabilidad y productividad.

Para las respuestas a las preguntas se utiliza la escala de Likert, que es una herramienta de medición, que sirve para conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa. El criterio que se utiliza para interpretar los resultados de la encuesta con una escala de Likert de 5 puntos, es la siguiente, repuestas mayor o igual a 3 se consideran aceptables, y repuestas menores a 3 se consideran como no aceptables.

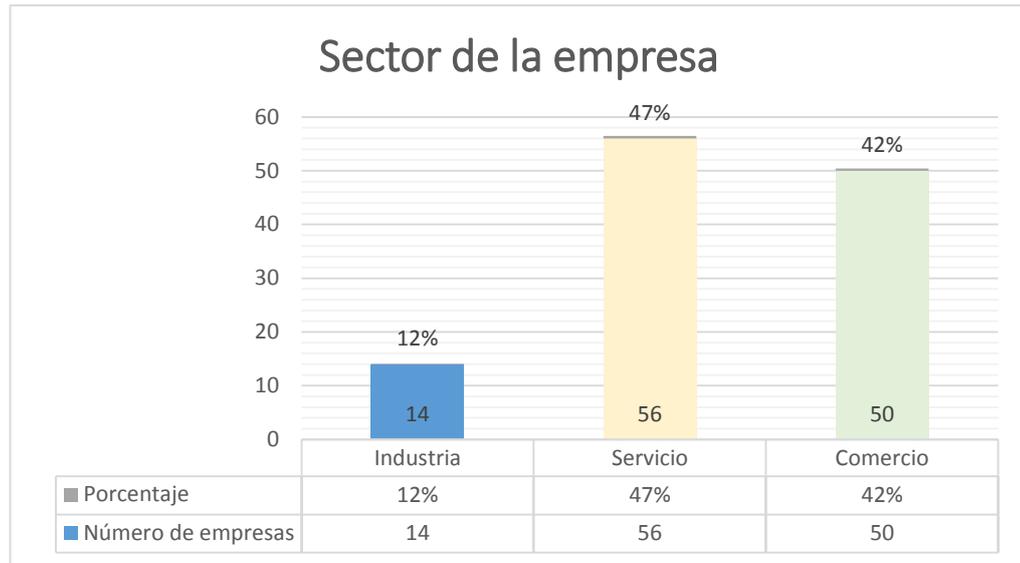


Gráfico 1: Sector de la empresa

Fuente: Información obtenida de encuestas PYMEs Manta

Elaborado por: Kenia Cevallos

De la población de estudio, según el sector de las empresas, las de mayor presencia dentro de esta investigación están las de servicio, que son aquellas que venden asesoría, transporte, publicidad, implantación de sistema o sistemas públicos con un 47% de empresas encuestadas, las de comercio con una participación de 42% que sirven de intermediarias entre productores y consumidores, y en menor proporción un 12% las empresas dedicadas a la industria que se caracterizan por realizar producción continua, a base de órdenes de trabajo u órdenes específicas.

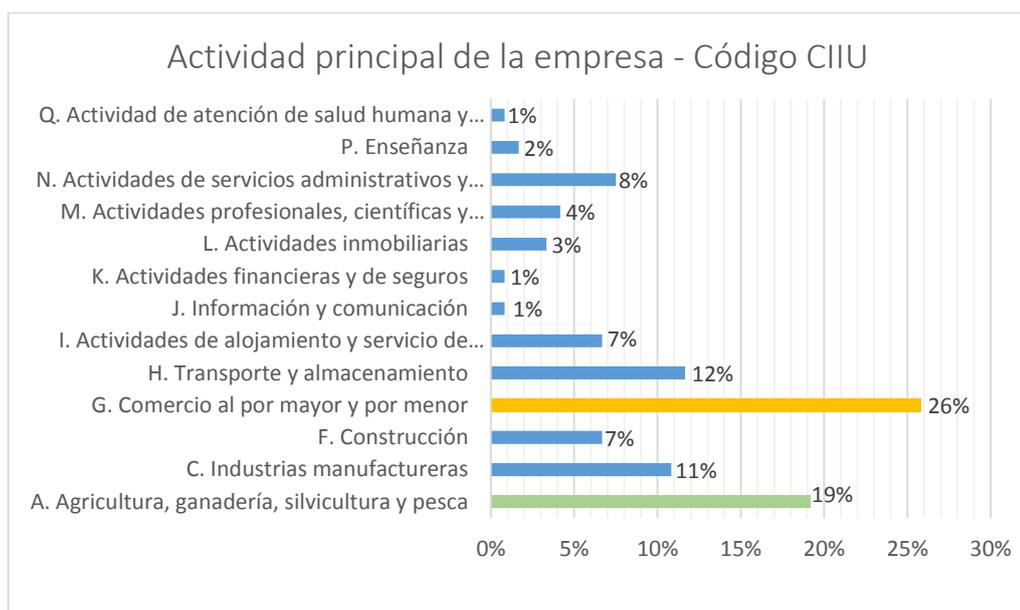


Gráfico 2: Actividad principal de la empresa – Código CIU

Fuente: Información obtenida de encuestas PYMEs Manta

Elaborado por: Kenia Cevallos

Según la actividad a la que se dedican las empresas, estas se encuentran clasificadas conforme código CIIU, que es la clasificación industrial internacional elaborada y divulgada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En el gráfico, se puede observar las diferentes actividades sujetas a la presente investigación, siendo las de comercio al por mayor y por menor las que tienen mayor importancia dentro de este grupo con un 26%, seguidas de aquellas dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con un 19% de participación. De la muestra de PYMEs a investigar las de menor porcentaje con un 1% fueron las que se dedican a la actividad de atención de salud humana y asistencia social, actividades financieras y de seguros e información y comunicación. Sin embargo, con la investigación se determina que independientemente a la actividad que se dedique cada una de ellas, todas son de gran importancia en el desarrollo de la economía.

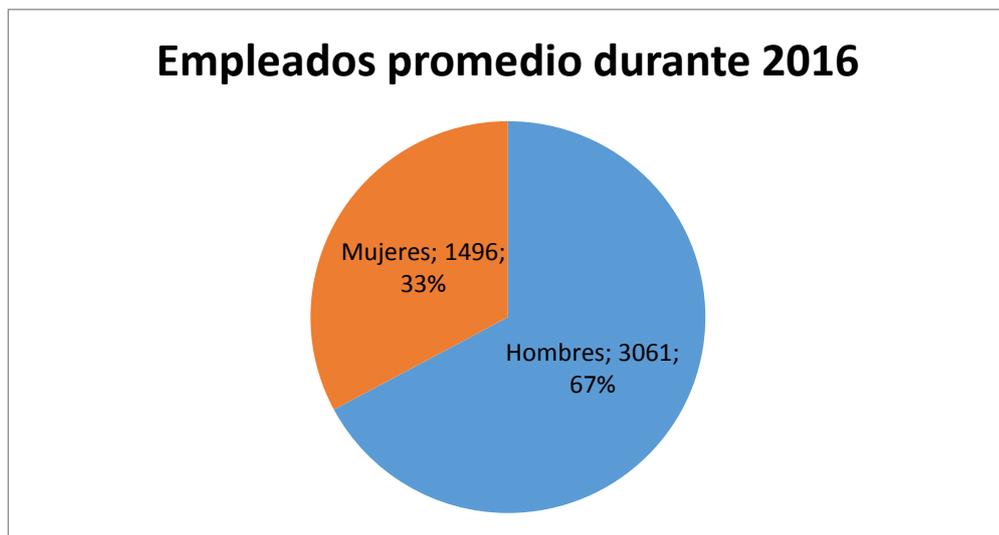


Gráfico 3: Empleados promedio durante 2016
 Fuente: Información obtenida de encuestas PYMEs Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

El sistema estadístico regional establece que las PYMEs comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registrada ante las autoridades competentes, para lo cual, se clasifican en pequeñas y medianas empresas bajo normativa implantada por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), cuyo rango para las empresas pequeñas es de 10-49 personal ocupado y para las medianas 50-199. La investigación permitió observar que existen empresas que actualmente cuentan con mayor número de empleados, sin embargo, son reconocidas como medianas empresas. Además, en el gráfico se evidencia que un 33% del personal ocupado durante el 2016 son de género femenino, por lo que el género masculino prevalece en la contratación de empleados en las empresas con un 67%.

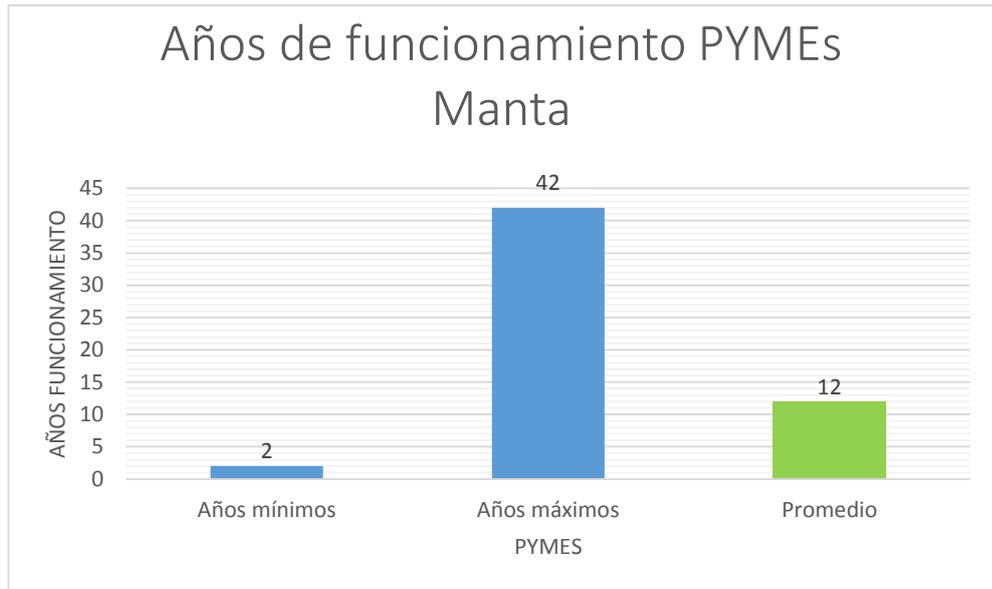


Gráfico 4: Años de funcionamiento PYMEs Manta
 Fuente: Información obtenida de encuestas PYMEs Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

De las 120 empresas encuestadas, se tuvo que los años de funcionamiento de las empresas legalmente constituidas, se encuentran dentro de un rango de 2 a 42 años. En la gráfica se observa que el valor promedio de funcionamiento de estas empresas es 12 años. En este sentido, se determina que las PYMEs de Manta gozan de estabilidad.

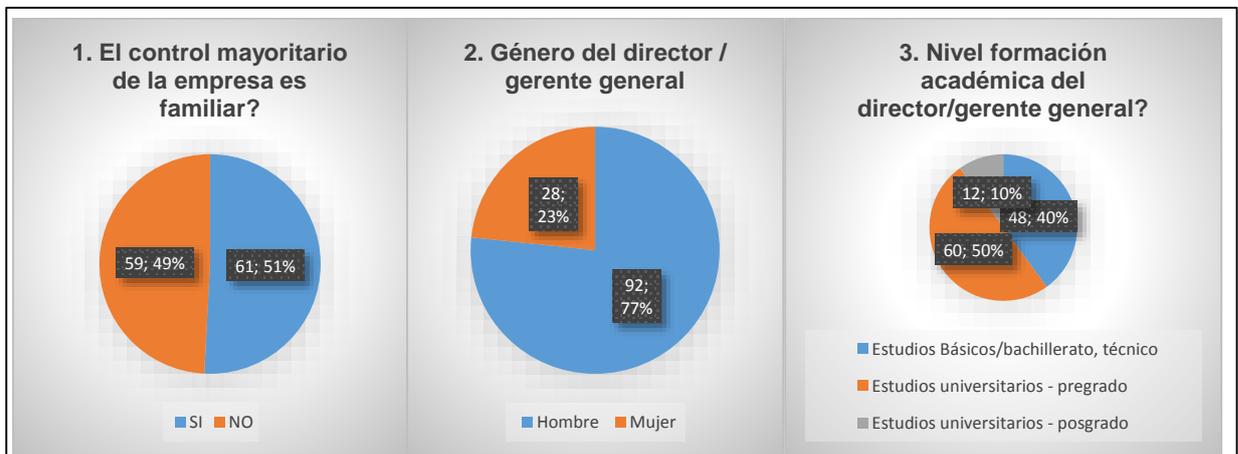


Gráfico 5: Encuestas aplicadas a directivos de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

En este apartado se observan 3 preguntas de manera conjunta, las cuales fueron dirigidas a los directivos/gerentes generales de las 120 PYMEs de Manta. El análisis según el gráfico, revela que el 51% de empresas el control mayoritario es familiar. Los hombres asumen cargos de director/gerente general en mayor medida que las mujeres con el 77%, y, se conoció que el nivel de formación académica con un 50% prevalece el estudio universitario – pregrado.

3.1 Análisis descriptivo de la gestión de la calidad en las PYMEs

Se presenta los análisis de los resultados de la investigación, obtenidos mediante la aplicación del instrumento tipo encuesta, bloque 2:

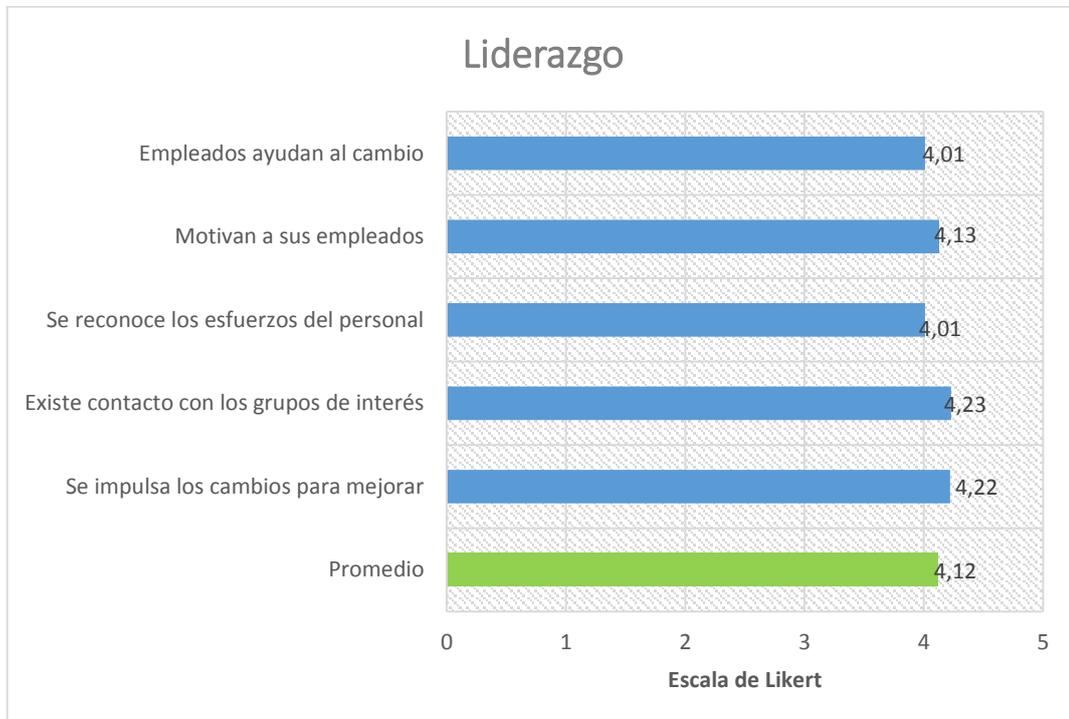


Gráfico 6: Gestión de la calidad – Liderazgo
 Fuente: Encuesta a Directivos de PYMEs de Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

De acuerdo a los datos recabados de las encuestas aplicadas, en el literal de liderazgo, los ítems de las preguntas, empleados ayudan al cambio con promedio de 4,01, y se impulsa los cambios para mejorar con promedio de 4,22, se evidencia que el cambio es importante para las PYMEs de Manta, se preocupan por animar a los empleados para que ayuden a implementar cambios, identificando e impulsando estos cambios para la mejora de la empresa. En promedio general obtenido de 4,12 se denota un liderazgo participativo entre sus integrantes.

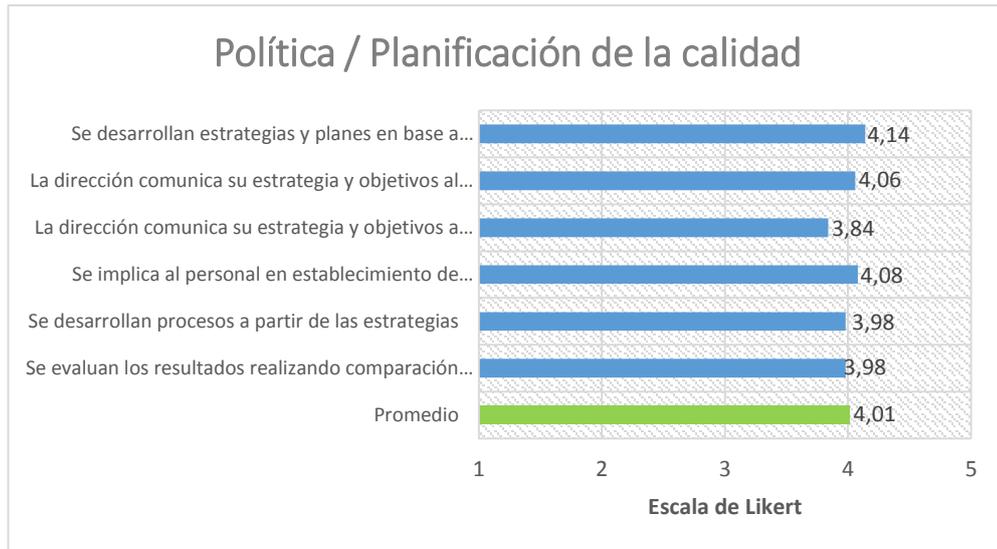


Gráfico 7: Gestión de la calidad – Política / Planificación de la calidad
Fuente: Encuesta a Directivos de PYMEs de Manta
Elaborado por: Kenia Cevallos

Los resultados obtenidos sobre las preguntas de política/planificación, muestran una gran importancia para los directivos de las PYMEs, ya que el valor promedio en la escala de Likert está por encima de 3, con un promedio general de 4.01, lo que refleja una planificación de acuerdo a las estrategias y requisitos de los clientes, así también, se transmite al personal y clientes estas estrategias y objetivos.



Gráfico 8: Gestión de la calidad – Alianzas y recursos
Fuente: Encuesta a Directivos de PYMEs de Manta
Elaborado por: Kenia Cevallos

Con los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta a directivos de las PYMEs de Manta, en las preguntas formuladas sobre el uso adecuado de los recursos económicos, se obtuvo un promedio de 4,18, se recoge y gestiona información importante y el

conocimiento generado, de una manera fiable y fácil, el valor reflejado es de 3,96, con estos resultados se evidencia que estos factores influyen positivamente en el desarrollo de la organización. En general con un valor promedio de 4,06 las empresas tienen claro el impacto que genera un buen uso de las alianzas y recursos en base a la estrategia.



Gráfico 9: Gestión de la calidad – Gestión de los empleados
Fuente: Encuesta a Directivos de PYMEs de Manta
Elaborado por: Kenia Cevallos

Con los datos obtenidos, los directivos de las PYMEs de Manta indican, en promedio general, un 4,06 que dentro de las empresas existe una adecuada gestión de los empleados, sin embargo, en los ítems sobre la gestión de recursos humanos en línea con la estrategia y planes de negocio se obtuvo un promedio de 3,84, y en la pregunta referente a que si se ajusta la experiencia y formación de las personas a las necesidades actuales y futuras, dio un promedio de 3,92, si bien es cierto, los resultados obtenidos no son bajos dentro de la escala de Likert, pero se considera que aún es necesario fortalecer estos parámetros dentro de la organización, para que los empleados sientan que son valorados, que sus opiniones son válidas y que pueden ser tomados en cuenta para planes futuros dentro de ellas, brindándoles la oportunidad de crecer como personas y profesionales.

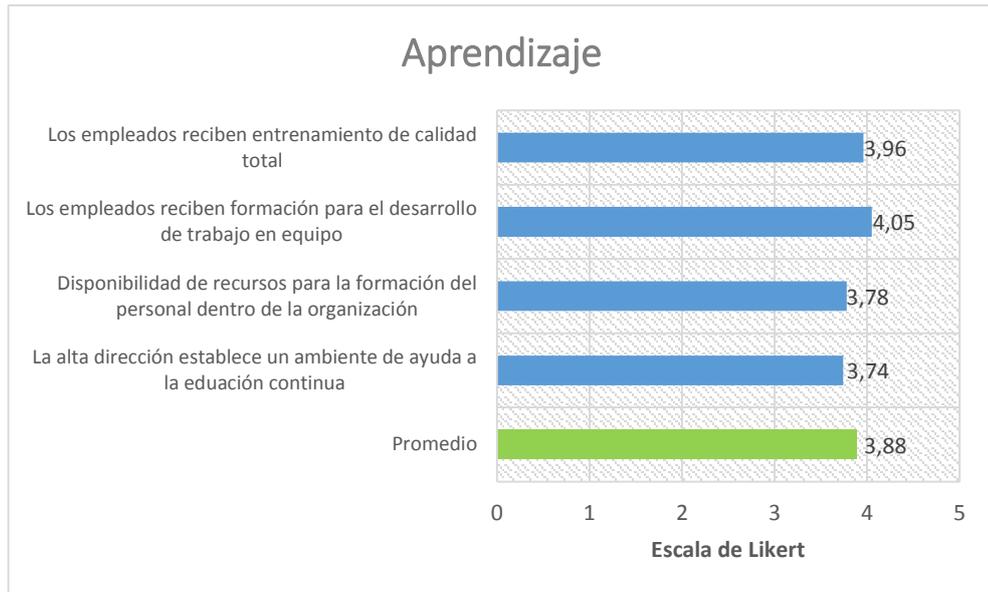


Gráfico 10: Gestión de la calidad – Aprendizaje
 Fuente: Encuesta a Directivos de PYMEs de Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

Con los resultados obtenidos, se observa en la gráfica el valor promedio general 3,88 en la escala de Likert, por lo que se dice que el aprendizaje es un factor débil dentro de las organizaciones. Analizando cada ítem, se puede observar, un promedio de 3,96 los empleados reciben entrenamiento de calidad total, un 4,05 los empleados reciben formación para el desarrollo de trabajo en equipo, aunque este valor sea más alto en comparación con los demás ítems, se debe retroalimentar para asegurar el cumplimiento de funciones. Un promedio de 3,78 de respuesta en disponibilidad de recursos para la formación del personal dentro de la organización, los directivos dentro de su planificación de estrategias y recursos deben considerar este punto como factor clave de competitividad; por último, se obtuvo un promedio de 3,74 como resultado de la alta dirección establece un ambiente de ayuda a la educación continua, siendo un valor no muy favorable o el esperado en la investigación.

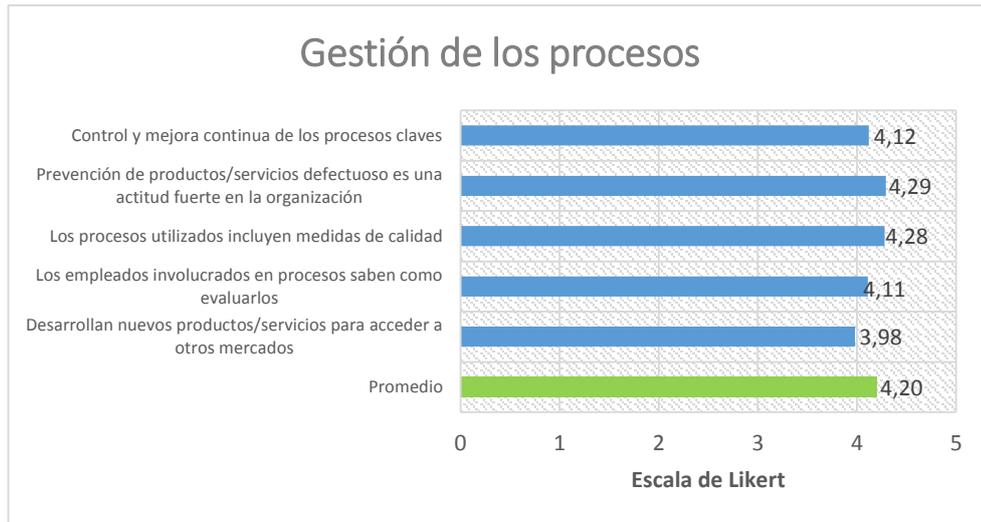


Gráfico 11: Gestión de la calidad – Gestión de los procesos

Fuente: Encuesta a Directivos de PYMEs de Manta

Elaborado por: Kenia Cevallos

Los resultados obtenidos en este literal de gestión de procesos, con promedio general de 4,20, se evidencia que las PYMEs tienen un claro conocimiento sobre los procesos en cuanto al control y mejora de los procesos claves, reconocen la importancia de que sus productos/servicios cuenten con medidas de calidad y que todos los empleados sepan cómo evaluarlos. Con un promedio de 3,98 se menciona, que no todas las empresas se preocupan por desarrollar nuevos productos/servicios con la intención de acceder a otros mercados o tratar de ser mejores ante los competidores. Los directivos deben tener una visión mucho más amplia ante el mercado en el que se desarrollan.

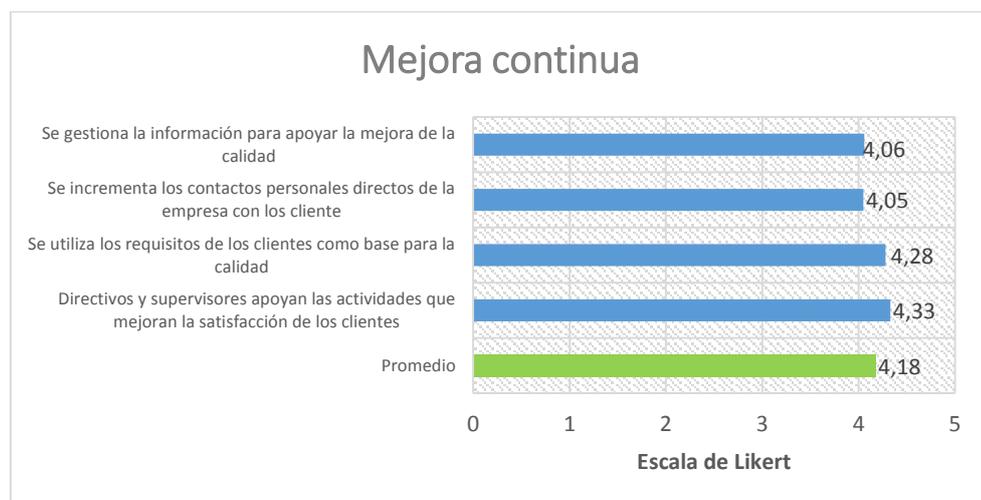


Gráfico 12: Gestión de la calidad – Mejora continua

Fuente: Encuesta a Directivos de PYMEs de Manta

Elaborado por: Kenia Cevallos

Al analizar el gráfico número 12, en lo que respecta a la mejora continua, mediante escala de Likert se obtuvo el valor promedio más alto de 4,33 en la pregunta, los directivos y supervisores apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes, esto demuestra que las empresas se preocupan y tienen como prioridad realizar actividades para que los clientes se sientan satisfechos. Existe una fortaleza al priorizar la satisfacción del cliente.



Gráfico 13: Gestión de la calidad – Resultados claves
 Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

Los resultados obtenidos arrojan, un promedio de 4,14 mediante programa de calidad las PYMEs incrementan los ingresos de la empresa, siendo este un valor positivo en el rango de la escala de Likert, lo que demuestra que el programa utilizado brinda rentabilidad económica. Con un valor promedio de 4,08 obtenido en dos preguntas, si el programa de calidad mejora la productividad y si mejora la posición competitiva de la empresa, se indica, que aunque este puntaje se encuentra positivamente en la escala, es un poco inferior al anterior, por lo que, surge la siguiente interrogante ¿Qué parte del programa de calidad hay que reforzar para que la productividad y la posición competitiva de la empresa mejore? La última pregunta, se analizan las causas de los resultados clave y se implantan planes de mejora, se obtuvo un 4,07 en promedio, posiblemente esta sea una de las causas por la que el programa de calidad que utilizan las empresas no esté dando el resultado deseado, ya que faltaría analizar las causas de estos resultados e implantar planes o acciones de mejora

CONCLUSION:

Una vez realizado los análisis de los resultados de las encuestas en cada una de sus dimensiones, gestión de calidad, se realizan varias reflexiones sobre los resultados

obtenidos, de manera general las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de la provincia de Manta, se encuentran constituidas y estables, conocen del tema de la calidad y de la importancia que esta implica para la organización, sin embargo se percibe que aún falta mucho más por hacer, de conocer el verdadero significado de liderazgo, de comprender que un verdadero líder no solo se preocupa por la parte administrativa, sino también de los valores humanos, de motivar a sus empleados, de querer que estos se superen, que sus experiencias y conocimientos sean valorados, de que tengan oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Esto sumado a la planificación, al buen uso de los recursos, a una permanente mejora continua, a la evaluación de los resultados claves, a manejar una excelente gestión de procesos, en donde se consideren los requisitos de los clientes y su satisfacción mediante innovación permanente, dará como resultado una organización de calidad en miras de desarrollo y crecimiento.

3.2 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento en las PYMEs

Se presenta el análisis de los resultados de la investigación, obtenido mediante la aplicación del instrumento tipo encuesta, bloque 3:

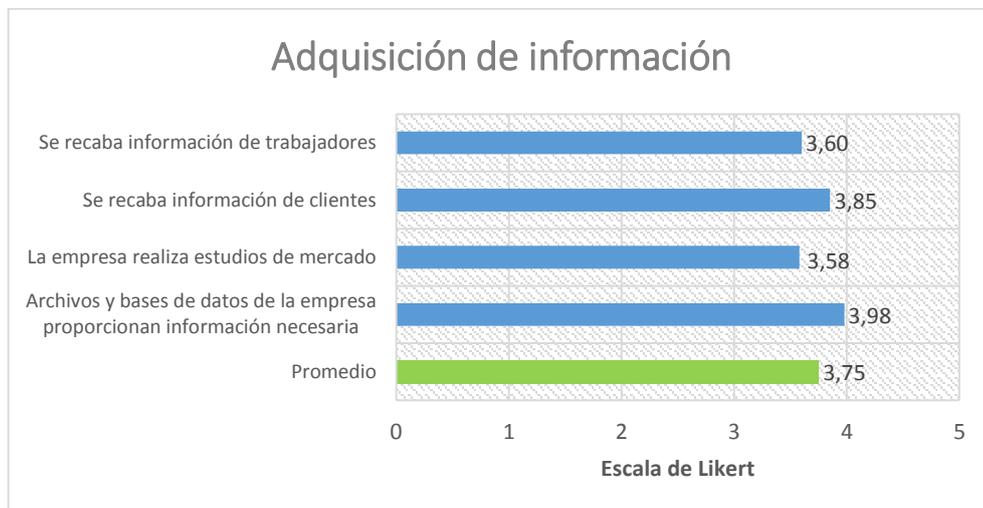


Gráfico 14: Gestión del conocimiento – Adquisición de información
 Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

Con los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas a las PYMEs de Manta, se observa que, las organizaciones con un promedio de 3,75 en la escala de Likert conocen sobre la adquisición de información, siendo un factor predominante literal de proveedores con un 3,98 de puntaje, que menciona se maneja archivos y bases de datos que ayudan o permiten realizar el trabajo. En el gráfico se observa con menor valor de 3,58 que no todas las organizaciones realizan un estudio de mercado. Se debe de realizar un análisis detallado respecto a la importancia que incide para las empresas realizar este tipo de estudio.

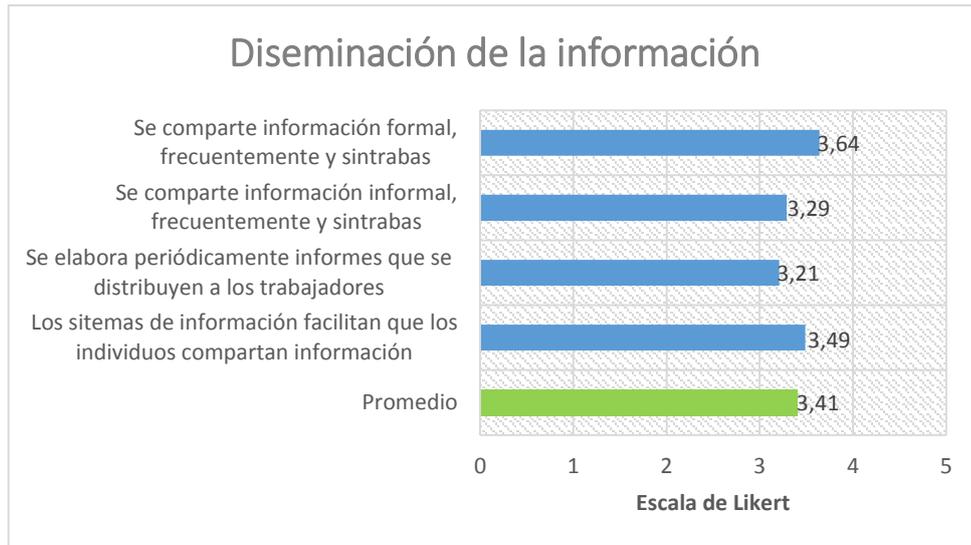


Gráfico 15: Gestión del conocimiento – Diseminación de la información
 Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las PYMEs de Manta, se evidencia en la gráfica con 3,41 de promedio general, que, la información formal e informal se comparte frecuentemente y sin trabas, y, se elaboran informes que son distribuidos a los trabajadores. Las organizaciones internamente llevan a cabo un proceso de auditoría como parte de control y seguimiento. Los sistemas de información facilitan que los individuos compartan información necesaria para sus actividades.

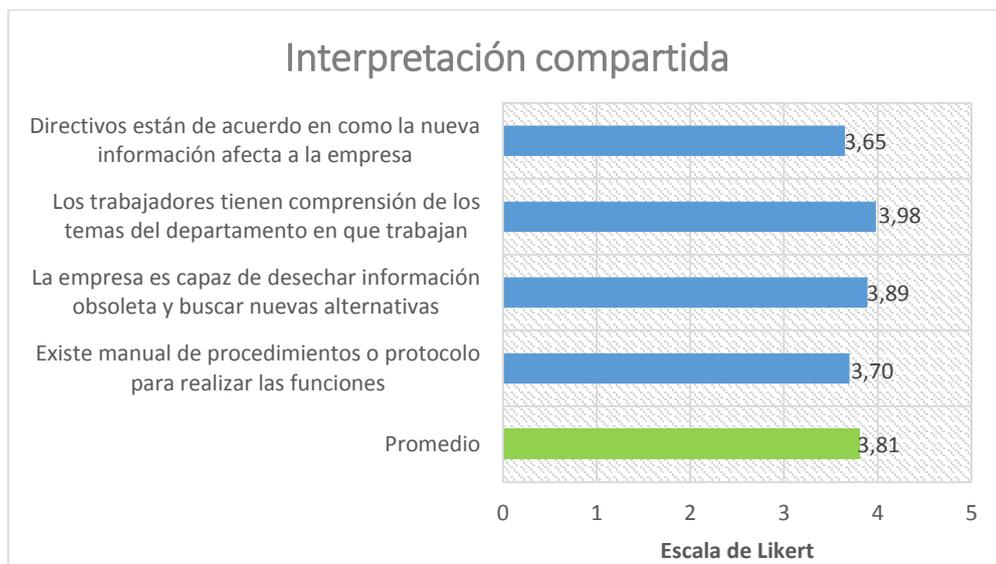


Gráfico 16: Gestión del conocimiento – Interpretación compartida
 Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

Con los datos recopilados, se obtuvo los siguientes resultados, con un promedio de 3,98 se evidencia que las organizaciones brindan capacitaciones a sus trabajadores para que estos tengan una comprensión sobre los temas de cada departamento en los que trabajan. Los ítems que determinan un control operacional (3,65 / 3,89) reflejan que se comprende el tema de como la nueva información afecta y que información se debe desechar. Respecto al manual de operatividad, se obtuvo un promedio de 3,70 evidenciándose que no todas las empresas cuentan con un manual de procedimientos o protocolo para realizar las funciones. Se debe formular la siguiente interrogante ¿Afecta a la organización él no contar con un manual de procedimientos o protocolo para el desarrollo de sus actividades?

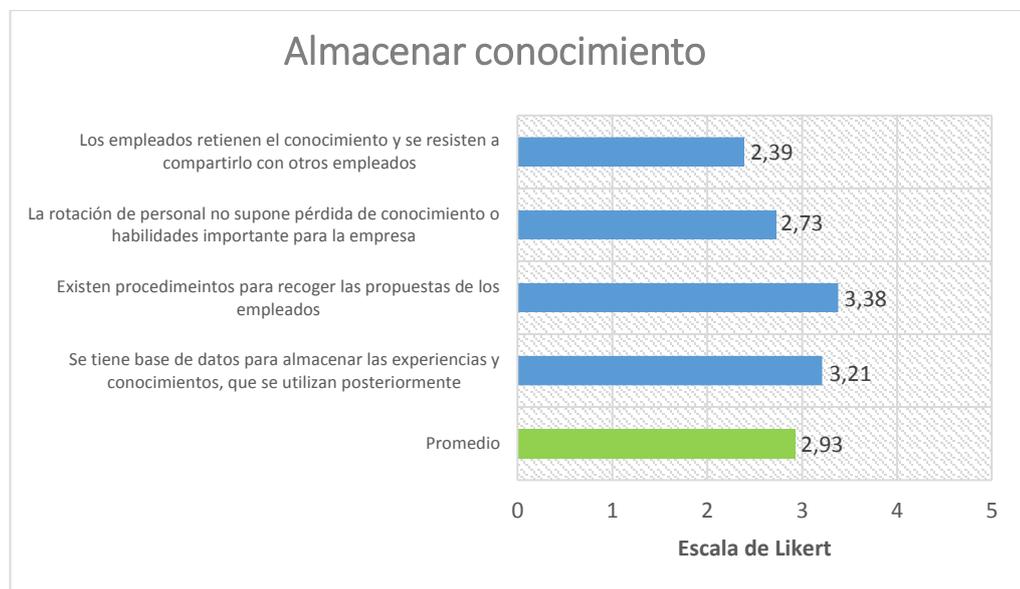


Gráfico 17: Gestión del conocimiento – Almacenar conocimiento
 Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

Con los resultados obtenidos, respecto al literal de almacenar conocimiento, se refleja en la escala de Likert un valor promedio general de 2,93 considerándose un valor bajo, sin embargo, se aclara que la valoración de la escala va de 1 totalmente en desacuerdo a 5 totalmente de acuerdo, ante esto, se menciona que los valores promedio inferior a 3 en la escala de Likert corresponden a que las organizaciones entienden la importancia que implica el que los empleados retengan el conocimiento y se resistan a compartirlo, así como también, la pérdida de conocimiento al rotar personal. Se denota debilidad en el potencial de empleados, se debe buscar estrategias que ayuden a la motivación.

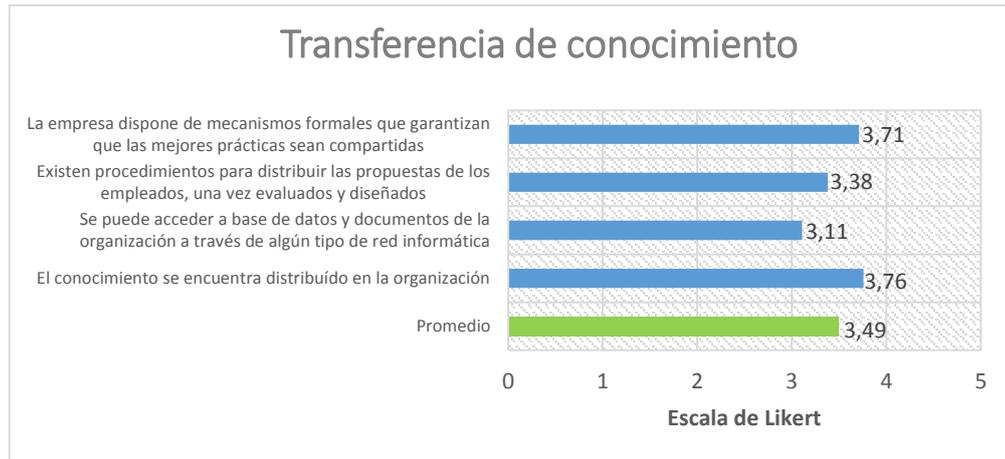


Gráfico 18: Gestión del conocimiento – Transferencia de conocimiento

Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta

Elaborado por: Kenia Cevallos

Con los datos obtenidos de las encuestas aplicadas, se evidencia que con promedio general de 3,49 las empresas establecen claramente los mecanismos, procedimientos, validación y desarrollo de la transferencia de conocimiento, al permitir que las mejores prácticas sean compartidas y que estas sean distribuidas en la organización. A diferencia del valor que se obtuvo 3,11 respecto al sistema de documentación, ya que la mayoría de empresas no cuentan con una base de datos al que se pueda acceder a través de algún tipo de red informática. Este resultado da la oportunidad de recomendar a los directivos la importancia que hoy en día tiene el buen uso de la tecnología, brindando ventajas de competitividad.

CONCLUSION:

La gestión del conocimiento, los resultados señalan, que no está clara la percepción que genera el compartir conocimiento, del valor fundamental que imparte dentro de la organización contar con personas que aprendan y mejoren continuamente, permitiendo aumentar la competitividad e innovación, y por ende desarrollar habilidades y conocimientos que se requieren para hacer mejor el trabajo.

3.3 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs

Se presenta el análisis de los resultados de la investigación, obtenido mediante la aplicación del instrumento tipo encuesta, bloque 4:

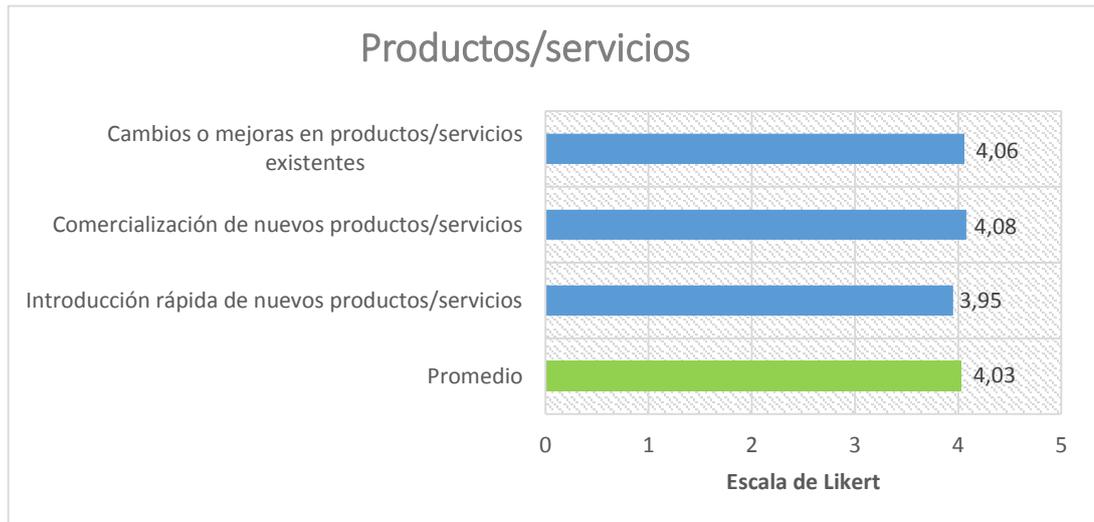


Gráfico 19: Gestión innovación y desempeño organizacional – Productos/servicios
 Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

Los directivos de las PYMEs de Manta indican mediante encuesta, con una valoración promedio en escala de Likert de 4,03, se realizan cambios y mejoras en los productos / servicios existentes, se comercializan nuevos productos/servicios. También, se observa en la gráfica un valor de 3,95, que indica, la introducción de estos nuevos productos/servicios no es la esperada, sin embargo, en términos generales se mantienen e innovan en el mercado actual.

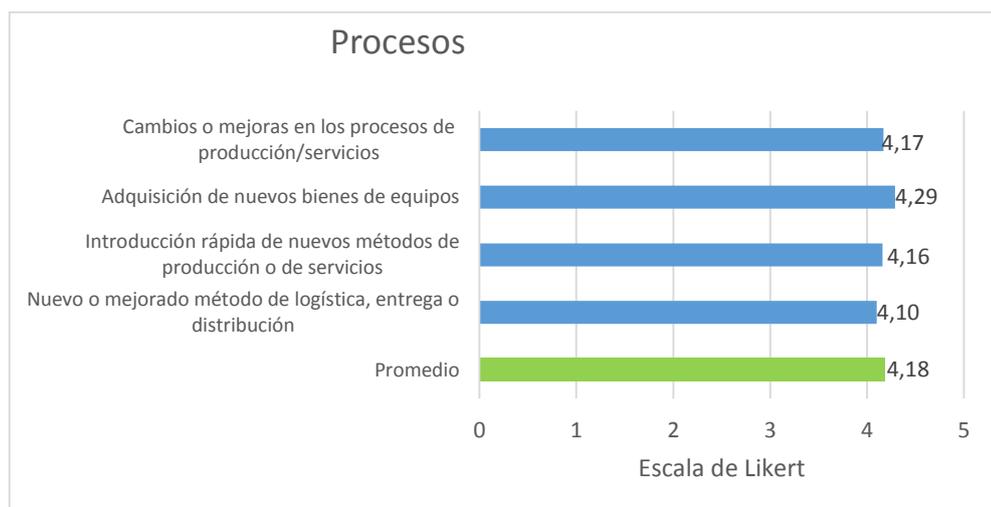


Gráfico 20: Innovación y desempeño organizacional – Procesos
 Fuente: Encuesta a Directivos de PYMEs de Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

Mediante la gráfica se puede observar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a directivos de las PYMEs de Manta, en donde a diferencia del literal anterior, se evidencia

que la innovación en procesos tiene mayor relevancia con un resultado promedio general de 4,18, siendo el valor más alto 4,29 en donde se indica, que se realiza adquisición de nuevos bienes de equipos, Con menor valor, pero no muy distante está 4,10 de promedio correspondiente a nuevo o mejorado método de logística, entrega o distribución. Los procesos tienen un valor determinante en las PYMEs.

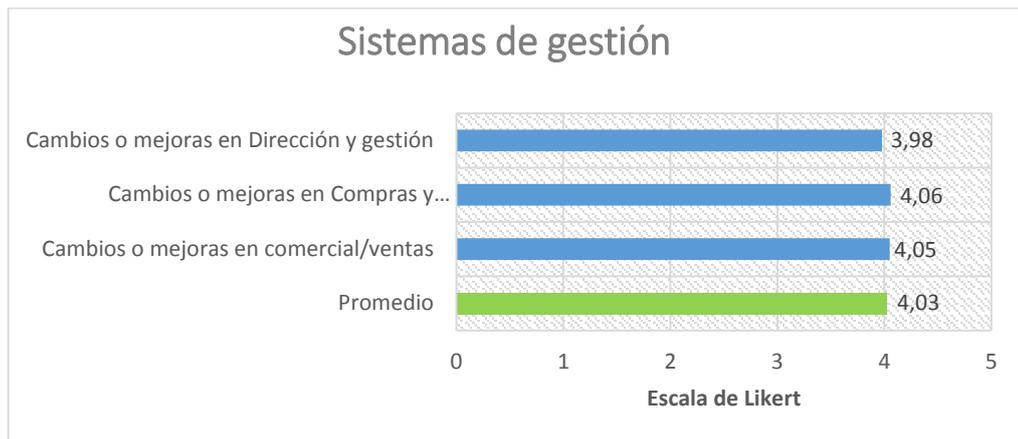


Gráfico 21: Innovación y desempeño organizacional – Sistemas de gestión
Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta
Elaborado por: Kenia Cevallos

Los resultados obtenidos indican, que los cambios o mejoras en compras y aprovisionamientos con un puntaje de 4,06 prevalecen dentro de la organización, a diferencia de los cambios o mejoras en dirección y gestión que se obtuvo un 3,98, lo que permite identificar qué áreas internas de las empresas tienen un mayor significado.



Gráfico 22: Evolución de la empresa con relación al desarrollo de productos y servicios.
Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta
Elaborado por: Kenia Cevallos

Los directivos de las PYMEs de Manta indican en un promedio de 3,34 en la escala de Likert, realizan innovación y desempeño organizacional, a través de la evolución con relación al desarrollo de productos y servicios durante los 2 últimos años. De este promedio, los aspectos principales a destacar son 3,49 y 3,42 las empresas han evolucionado por el número de nuevos productos o servicios introducidos por su empresa al año; y el carácter pionero al introducir nuevos productos o servicios. Se evidencia que las PYMEs de Manta durante los 2 últimos años han estado en constante evolución.

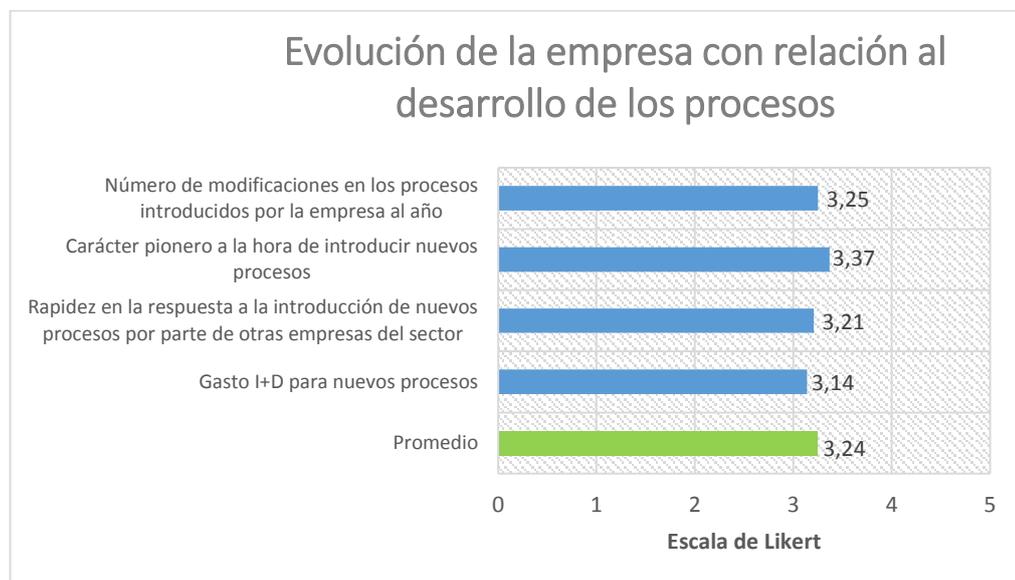


Gráfico 23: Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los procesos.

Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta

Elaborado por: Kenia Cevallos

Los directivos de las PYMEs de Manta, indican en un promedio de 3,24 realizan innovación y desempeño organizacional, a través de la evolución con relación al desarrollo de procesos, la empresa durante los 2 últimos años se mantiene en constante desarrollo. De este promedio, en un 3,37 ha evolucionado por el número de modificaciones en los procesos introducidos por su empresa al año; y en un 3,25 por el carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos. Se evidencia la preocupación por tener una estabilidad en el mercado en base a sus procesos.

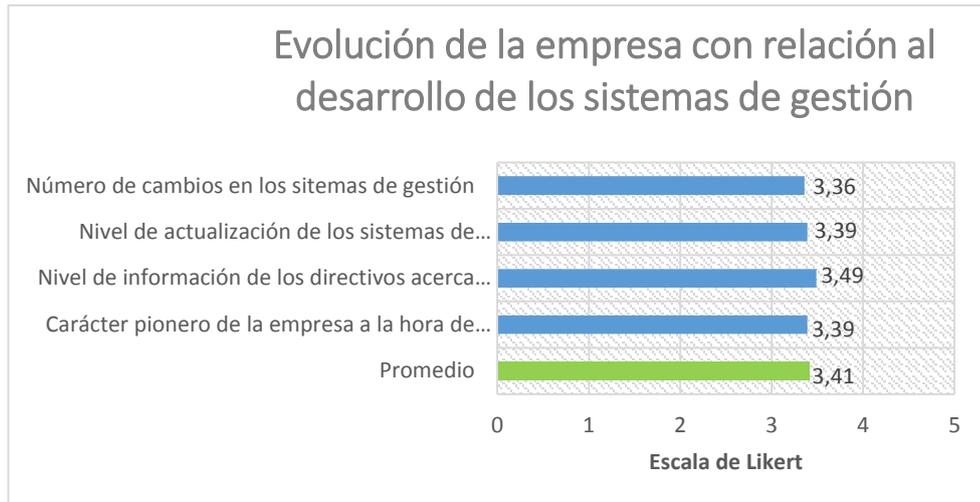


Gráfico 24: Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión
Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta
Elaborado por: Kenia Cevallos

Los resultados reflejan un promedio de 3,41 en que las empresas realizan innovación y desempeño organizacional, a través de la evolución con relación al desarrollo de sistemas de gestión durante los 2 últimos años, lo que lleva a mencionar, que la evolución en este aspecto es muy favorable para la organización. De este promedio, un 3,49 ha evolucionado por el nivel de información de los directivos acerca de los sistemas de gestión de más éxito; un 3,39 en el nivel de actualización de los sistemas de gestión más avanzados; y, en el carácter pionero a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión, ambos prevalecen con mayor puntaje en la escala de Likert. Se observa el interés por parte de los directivos en llevar a cabo un desempeño organizacional efectivo.

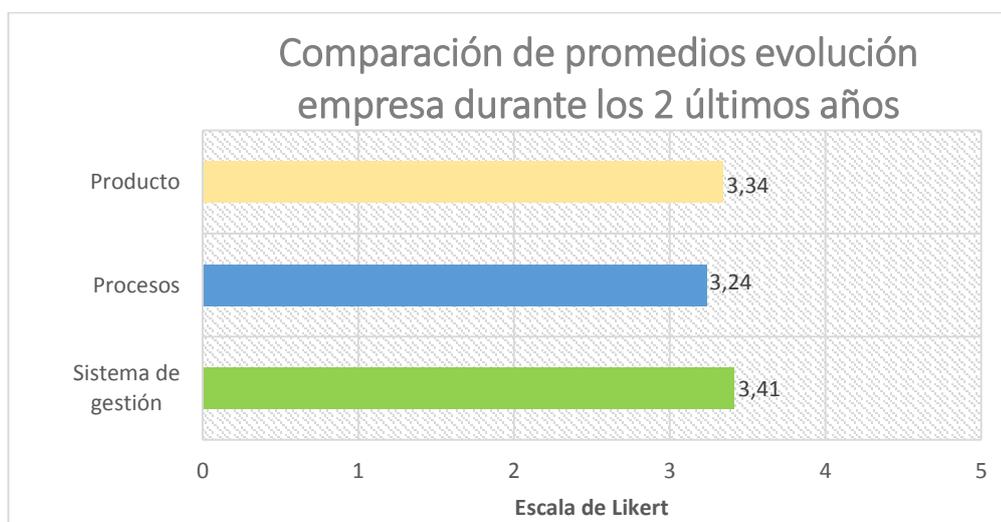


Gráfico 25: Comparación de promedios evolución de la empresa durante los 2 últimos años
Fuente: Encuesta a directivos de PYMEs de Manta
Elaborado por: Kenia Cevallos

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 120 PYMEs de Manta, en lo que respecta a las preguntas sobre la evolución de las empresas durante los dos últimos años, en cuanto a productos, procesos y sistema de gestión; se observa mediante el gráfico, que el ámbito en que las empresas han logrado una mayor evolución en los dos últimos años con un promedio de 3.41 es en el desarrollo de un sistema de gestión. En conclusión, los resultados reflejan un rango de diferencia mínima, dando una perspectiva que los directivos de las organizaciones conocen la importancia y el impacto positivo que estas generan al realizar cambios y evolucionar mediante un sistema de gestión exitoso, logrando hacer más competitivas las empresas, mejorando internamente sus productos o servicios, permitiendo controlar el desempeño de los procesos y promoviendo la innovación.

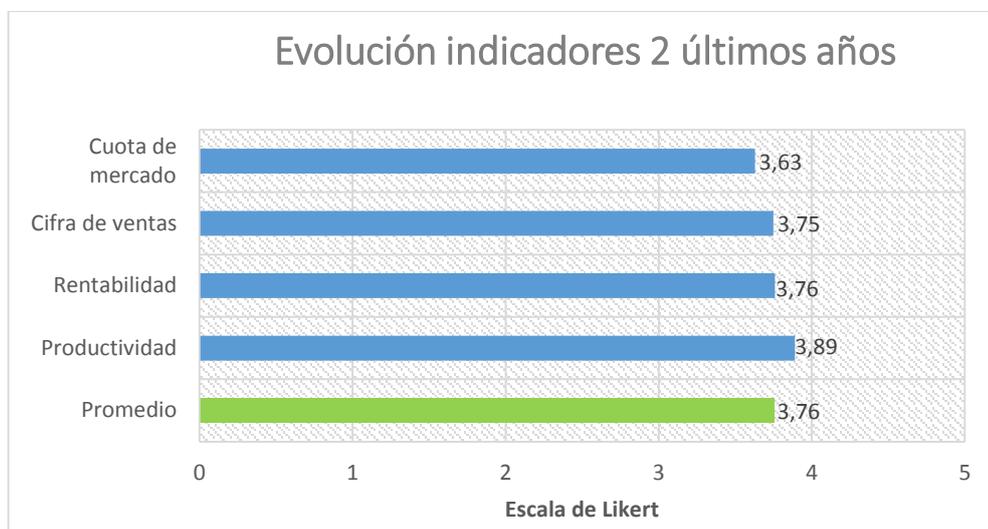


Gráfico 26: Evolución indicadores de la empresa 2 últimos años
 Fuente: Encuesta a Directivos de PYMEs de Manta
 Elaborado por: Kenia Cevallos

Los directivos de las PYMEs de Manta indican con un promedio general de 3,76, realizan innovación y desempeño organizacional, a través de la evolución con relación a indicadores durante los 2 últimos años. De este promedio, un 3,89 ha evolucionado por la productividad; un 3,76 en rentabilidad; 3,75 por cifra de ventas; y, un 3,63 por la cuota de mercado. Resultados que manifiestan en términos generales, un eficiente desempeño en las organizaciones, permitiéndoles mantenerse en el mercado y conservar liquidez pese las circunstancias presentadas de diversas índoles.

CONCLUSION:

En las dimensiones de innovación y desempeño organizacional, los resultados nos lleva a concluir que la realidad de las empresas, es que, actualmente están estables, se mantienen dentro del mercado en que se desenvuelven, pero permanecen constantes con los productos/servicios que ofrecen, les falta tener una visión más profunda de dar más, de analizar los cambios a implantar, de la importancia de innovar, siendo este un factor muy importante que incide para la competitividad, buscar sobresalir ante la competencia del sector que los rodea.

3.4 Síntesis de los resultados

El análisis y la interpretación de los resultados recogidos de la investigación, nos permitió ver la importancia de realizar este estudio, que buscó como objetivo analizar la relación entre gestión de calidad, conocimiento e innovación y desempeño organizacional de las PYMEs, resultados que se obtuvieron para diseñar y realizar propuesta de mejora de forma que cubra las necesidades de la empresa.

Con la presente investigación se profundizó la importancia del tema de la gestión de la calidad, misma que requiere de un liderazgo que conlleve a buscar el éxito de la organización, siendo el líder el responsable de los logros o fracasos de la misma, es quien, debe buscar las estrategias que permitan una comunicación efectiva que contribuya a generar compromisos de apoyo por parte de los empleados para lograr las metas propuestas dentro de un ambiente que motive, inspire y genere confianza.

Se evidenció que las PYMEs de Manta, presentan debilidad en cuanto a la gestión del conocimiento, se tiene la necesidad de establecer procesos que permitan transferir los conocimientos o experiencias de una persona a otra perteneciente a una misma organización. Es a través del conocimiento que se favorece una estructura innovadora y eficiente.

En lo que respecta a la innovación y desarrollo organizacional, las PYMEs en los dos últimos años ha tenido una evolución considerable en cuanto a sus productos, servicios, procesos y sistema de gestión, aspectos que se reflejan a través de los indicadores, situación que les ha permitido mantenerse estables dentro del mercado que fluctúan.

En la actualidad, se evidencia un mercado que es exigente tanto para adquirir productos, como para requerir algún tipo de servicio, esto conlleva a que hoy en día las organizaciones

deben implementar cambios para sobrevivir ante un mercado cada vez más competitivo. Siendo la innovación un objetivo fundamental para las PYMEs, los directivos deben reconocer la importancia de mantenerse en contacto con los clientes y conocer sus necesidades y expectativas; al ser éste, un factor que incide en la competitividad.

3.5 Matriz de selección de caso

Con los resultados obtenidos y procesados mediante el uso de la herramienta hoja electrónica Excel, se seleccionó las 10 empresas con el mayor número de empleados. Estas empresas son los elementos de análisis que constan en la siguiente matriz de decisión:

Tabla 2: Matriz de decisión para seleccionar estudio de caso

<i>Criterios y sus ponderaciones</i>	<i>Puntaje para cada empresa</i>									
	SEGURIDAD Y VIGILANCIA LTDA.	NARAN CEFER S.A.	CONFAS EG	COMPAÑIA FARMACEUTICA VERA S.A. COFARVE	GEOPAXI S.A.	XUK S.A.	FRIGORIFICOS Y LABORATORIOS SAN MATEO	SEGURILANTA S.A.	COMPAÑIA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANSVELEZ S.A.	DULCREMOSO S.A.
<ul style="list-style-type: none"> Total de empleados (pregunta 1.8.1) (20%) <p>Número de empleados (Se valorará con una puntuación de 1 al 25 de acuerdo al número de empleados de cada empresa, la de mayor ingreso tendrá una ponderación de 25% y se realiza una ponderación proporcional mediante una regla de 3 para ponderar los restantes).</p>	(260)	(250)	(200)	(170)	(131)	(125)	(125)	(119)	(100)	(100)
	20%	19.23%	15.38%	13.08%	10.08%	9.61%	9.61%	9.15%	7.69%	7.69%
<ul style="list-style-type: none"> Dimensión Resultados clave (Preguntas 9.1 a 9.4) (20%) <p>Sumatoria Resultados Clave (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).</p>	20%	16%	20%	20%	15%	18%	18%	20%	20%	19%
<ul style="list-style-type: none"> Evolución de la empresa (Preguntas 19.1 a 19.4) (20%) <p>Sumatoria Evolución de la empresa (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).</p>	20%	20%	20%	17%	0%	16%	16%	16%	20%	17%
<ul style="list-style-type: none"> Innovación y desempeño organizacional (Pregunta 15) (20%) <p>Sumatoria Innovación y desempeño organizacional (Se sumarán las respuestas afirmativas y se obtendrá el total. Luego este se multiplicará por 2 para obtener la valoración sobre 20%).</p>	14%	8%	20%	20%	8%	14%	14%	20%	14%	20%
<ul style="list-style-type: none"> Transferencia de conocimiento (Pregunta 14) (20%) <p>Sumatoria Transferencia de conocimiento (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).</p>	13%	10%	20%	16%	16%	12%	12%	18%	20%	20%
Puntaje total (100)	87%	73.23%	95.38%	86.08%	49.08%	69.61%	69.61%	83.15%	81.69%	83.69%

Fuente: Encuesta dirigidas a directivos PYMEs Manta
Elaborado por: Kenia Cevallos

Con el uso de la matriz de decisión, se registraron los resultados de las 10 empresas seleccionadas, con la que se procedió a calcular el puntaje de los cinco factores descritos, y se pudo identificar las 3 empresas con mayor porcentaje, siendo estas, las seleccionadas para realizar el estudio de caso.

Las empresas con los resultados obtenidos son: Confaseg con un puntaje de 95.3 %, Seguridad y vigilancia CIA LTDA con el 87%, y Compañía Farmacéutica Vera S.A. COFARVE con 86.08%.

Siendo, la empresa Confaseg la de porcentaje más alto 95.3%, era la empresa sujeta al estudio de caso, sin embargo, no se pudo tener acceso a la información para realizar el estudio respectivo a la investigación.

Teniendo la misma importancia dentro del sector, se encuentra la empresa Seguridad y Vigilancia CIA LTDA, con un 87%, empresa sujeta al estudio de caso.

CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS DE CASO

4.1 Información general de la empresa



La empresa objeto del presente estudio, es la Compañía “Seguridad y Vigilancia CIA. LTDA.”, nombre comercial “SEVIL”, misma que ofrece servicios de vigilancia y protección a través de guardianes, siendo esta la actividad económica principal.

La empresa fue constituida un 3 de abril del 2006, mediante resolución administrativa N° ADM-0311367, con el propósito de brindar a las empresas y personas una alternativa eficaz en la protección de sus bienes cumpliendo con todas las exigencias legales y laborales que demanda esta actividad. Los socios fundadores fueron Mario Bartolome De Genna Fernández, Gino Andrés De Genna Fernández y Héctor Miguel Cevallos Posligua, quienes registraron la compañía con un capital inicial de USD \$400.00, y plazo social hasta el 12 de abril del 2056.

Actualmente está ubicada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, en el Barrio Umiña, Av. 35 s/n y calle 36, en una oficina que no es propia, pero se encuentra habilitada para tales efectos con equipos y servicios básicos para garantizar sus operaciones.

La empresa viene prestando sus servicios de protección durante 11 años, a instituciones industriales, comerciales, hoteleras, turísticas, residenciales, seguridad privada marítima, custodia de transporte de carreteras, descarga de materia prima y protectores VIP con vigilancia armada y uniformada. Inició con apenas 25 colaboradores aproximadamente y ha ido creciendo con el pasar de los años, actualmente cuenta con un capital suscrito de USD \$ 30.400.00, siendo los socios actuales Juan Carlos Montesdeoca Zambrano y Riskee Renee Vera Vivas.

El equipo humano lo encabeza el gerente general, actualmente Ab. Efrain José Vera Palacios, y profesionales que forman parte del área administrativa y un gran equipo de colaboradores operativos que brindan el servicio de guardianía.

4.2 Misión, visión, objetivos y filosofía empresarial

Es compromiso de **SEVIL CIA LTDA** fomentar una cultura proactiva de seguridad y salud ocupacional enfocada en el cuidado del colaborador y del medio ambiente.

La empresa tiene definido su filosofía empresarial, con los siguientes componentes:

4.2.1 Misión

Proveer servicios de seguridad integral, caracterizados por una excelente atención profesional, utilizando los mejores recursos humanos y físicos, agregando valores que nos hace diferentes por calidad y eficiencia

4.2.2 Visión

Convertirnos en líder del mercado de la seguridad por calidad, profesionalismo y confiabilidad de nuestros servicios.

4.2.3 Objetivo de la organización

Fomentar una cultura proactiva de seguridad, a través de procedimientos seguros, buenas prácticas laborales y mejoramiento continuo.

4.2.4 Política de la organización

La política de seguridad de Sevil Cia. Ltda., busca la satisfacción de nuestros clientes fundamentada en la calidad del servicio dentro de un ambiente saludable y seguro, creando una cultura de gestión integral, comprometiendo a todos los empleados de la empresa el cumplimiento obligatorio de los procedimientos de seguridad para evitar actividades ilícitas como el contrabando, el narcotráfico, el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, afecten las operaciones de la empresa, así como también a nuestros clientes.

4.2.5 Valores

Trabajo constante

Honestidad

Responsabilidad

Garantía

4.3 Modelo organizacional

La empresa Seguridad y Vigilancia CIA. LTDA., la encabeza a nivel directivo, el gerente general, quien tiene bajo su responsabilidad, un equipo humano que constituye la parte medular de la organización, está conformado por departamentos de operaciones, talento humano, financiero, sistemas, médico, personal de apoyo como son trabajadora social, asistente de facturación, asistente contable, asistente de nómina, mensajero y conserje.

Actualmente la organización cuenta con 272 empleados, de los cuales el 94% son de carácter operativo, integrados por supervisores de buques, supervisores de vigilancia, jefes de custodia, custodios, protectores, guardias de buques y guardias de puestos fijos. El 6% restante de personal corresponde al área administrativa, siendo de este porcentaje solo el 3% mujeres dentro de la empresa.

El personal administrativo cumple un horario de jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a viernes, sin embargo, cuando existe la necesidad o el requerimiento se labora día sábado. El personal operativo (guardias) cumple un horario de 12 horas fijas por día, teniendo 1 día de descanso entre semana, conforme se encuentre el horario rotativo estipulado.

Los servicios que ofrecen Seguridad y vigilancia CIA. LTDA, está la de vigilancia y seguridad privada con arma, servicio de escolta a personas, vehículos y mercancías.

Se presenta la estructura organizacional de la compañía:

Organigrama Estructural Seguridad y Vigilancia CIA. LTDA.

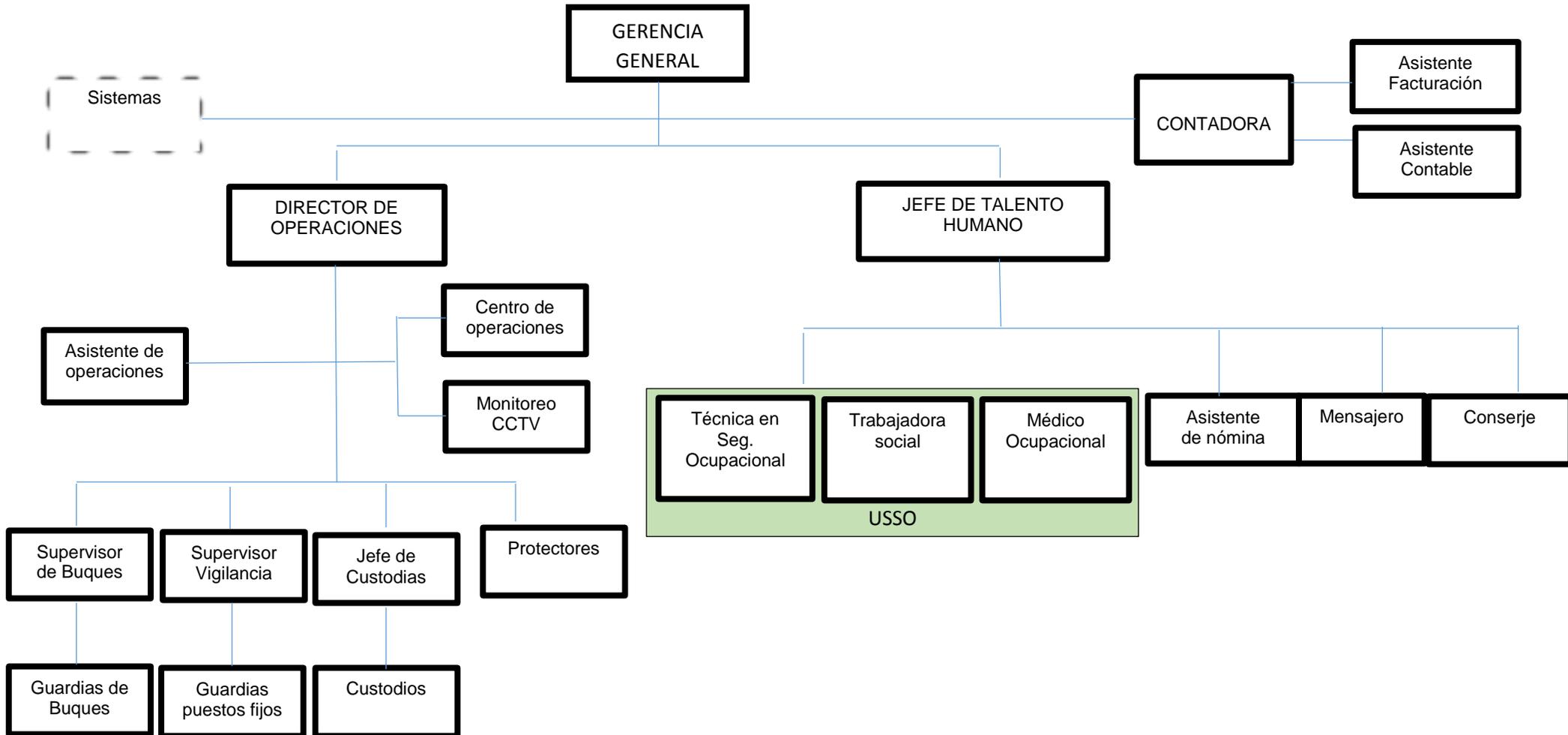


Gráfico 27: Organigrama estructural Seguridad y Vigilancia CIA LTDA
 Fuente: Seguridad y vigilancia CIA LTDA
 Elaborado por: kenia Cevallos

4.4 Mapa de procesos

La empresa Seguridad y Vigilancia CIA LTDA no cuenta con un conjunto de procesos documentados de manera formal, pero tiene establecido procedimientos efectivos que llevan a cabo el proceso operativo.

El siguiente mapa de procesos es elaborado conjuntamente con la empresa.

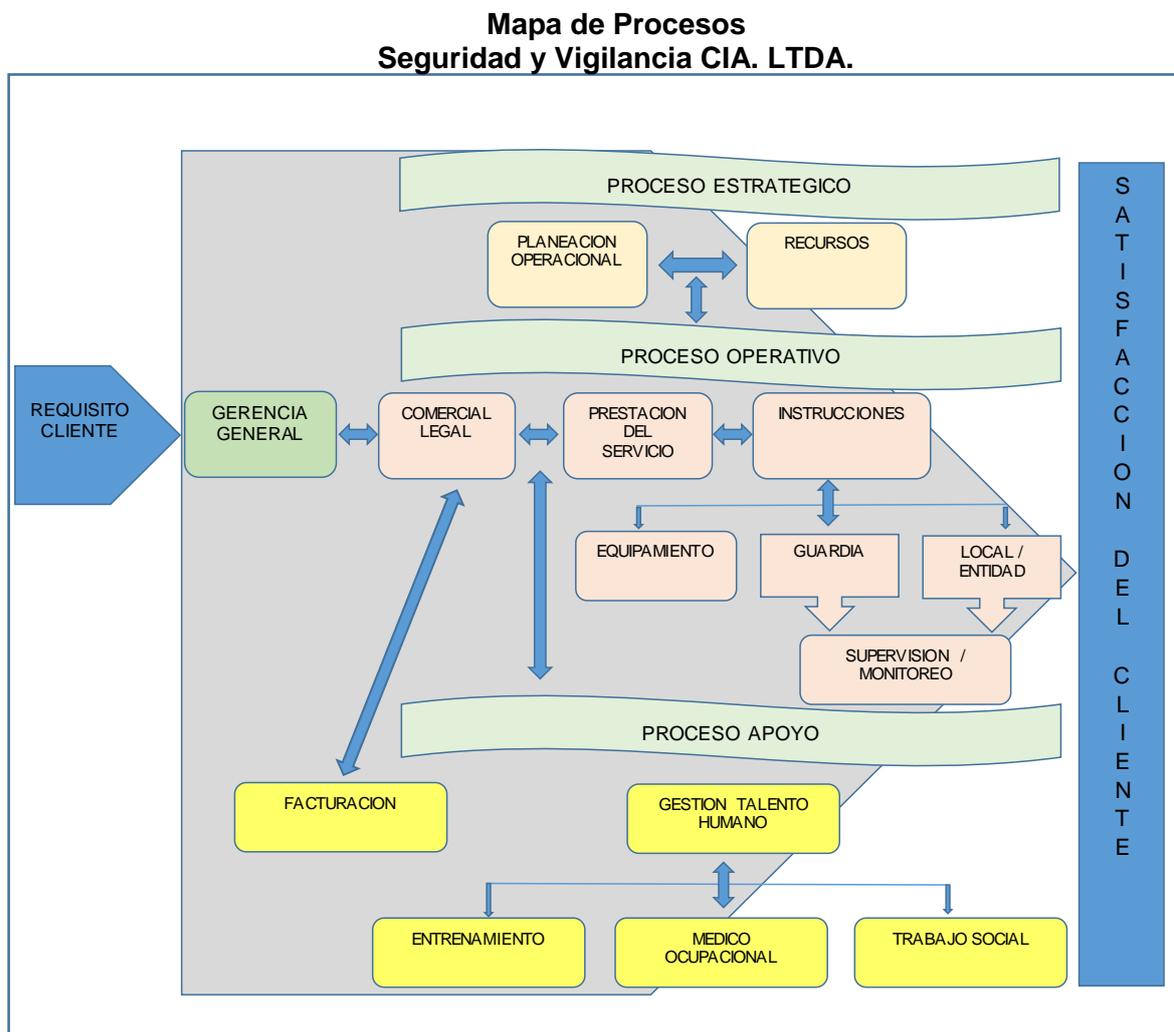


Gráfico 28: Mapa de procesos

Fuente: Información empresa Seguridad y vigilancia CIA LTDA

Elaborado: Kenia Cevallos

En el gráfico número 28, se puede observar cómo se relacionan las diferentes áreas o departamentos, los mismos que están orientados a lo más importante de la organización, que son sus clientes a quienes se deben, y por quienes se mantienen operativos en el mercado.

De acuerdo al mapa de proceso que se estableció, se indica que los clientes con los requerimientos conforme sus necesidades personales o institucionales, son quienes se apersonan a la empresa para adquirir el servicio de vigilancia o guardianía, mismos, que son atendidos por el gerente general, quien mantiene el primer dialogo de negociación con el cliente, si durante esta conversación el cliente cumple sus expectativas con el servicio ofrecido, se da inicio al proceso de elaboración de contrato en el área de legal, en donde, a través de un contrato por escrito se deja estipulado mediante clausulas lo acordado entre ambas partes (empresa/cliente), los contratos en la compañía tienen vigencia de un año, con la posibilidad de ser renovados anualmente.

Mientras se elabora el contrato y se procede a la aceptación escrita de ambas partes, el director de operaciones en conjunto con el departamento de talento humano, se encuentran planificando los recursos y equipamiento necesarios para dar cobertura a la prestación del servicio. Una vez, que se disponga de o los colabores que brindaran el servicio directo, recibirá las instrucciones correspondientes para el puesto, y el debido equipamiento (uniforme, armas, bitácora, entre otros), y será trasladado a la instalación en donde deberá cubrir las necesidades por las que fueron contratados.

Durante transcurre la prestación del servicio, el personal de guardianía es constantemente supervisado y monitoreado. Es importante señalar, que, en todo el transcurso del proceso, el personal de apoyo se encuentra en trabajo inter relacionado con el resto de departamentos. El área de facturación conforme lo acordado en el contrato, emite la factura de manera mensual al cliente por la prestación de servicio.

El gerente de la empresa junto con su equipo de trabajo, desarrollan paso a paso estos procesos con el único objetivo de obtener como resultado la satisfacción del cliente, a través del servicio dado.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: PRESTACIÓN DEL SERVICIO

RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENTE GENERAL

OBJETIVO DEL PROCESO: INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RESPECTO A LA ENTREGA DEL SERVICIO, MEJORANDO EL EMPLEO DE RECURSOS POR MEDIO DE UNA ADECUADA GESTIÓN DEL SERVICIO.

ALCANCE DEL PROCESO: APLICA DESDE LA SOLICITUD DEL CLIENTE HASTA LA ENTREGA DEL SERVICIO Y LA FACTURACIÓN PARA EL COBRO.

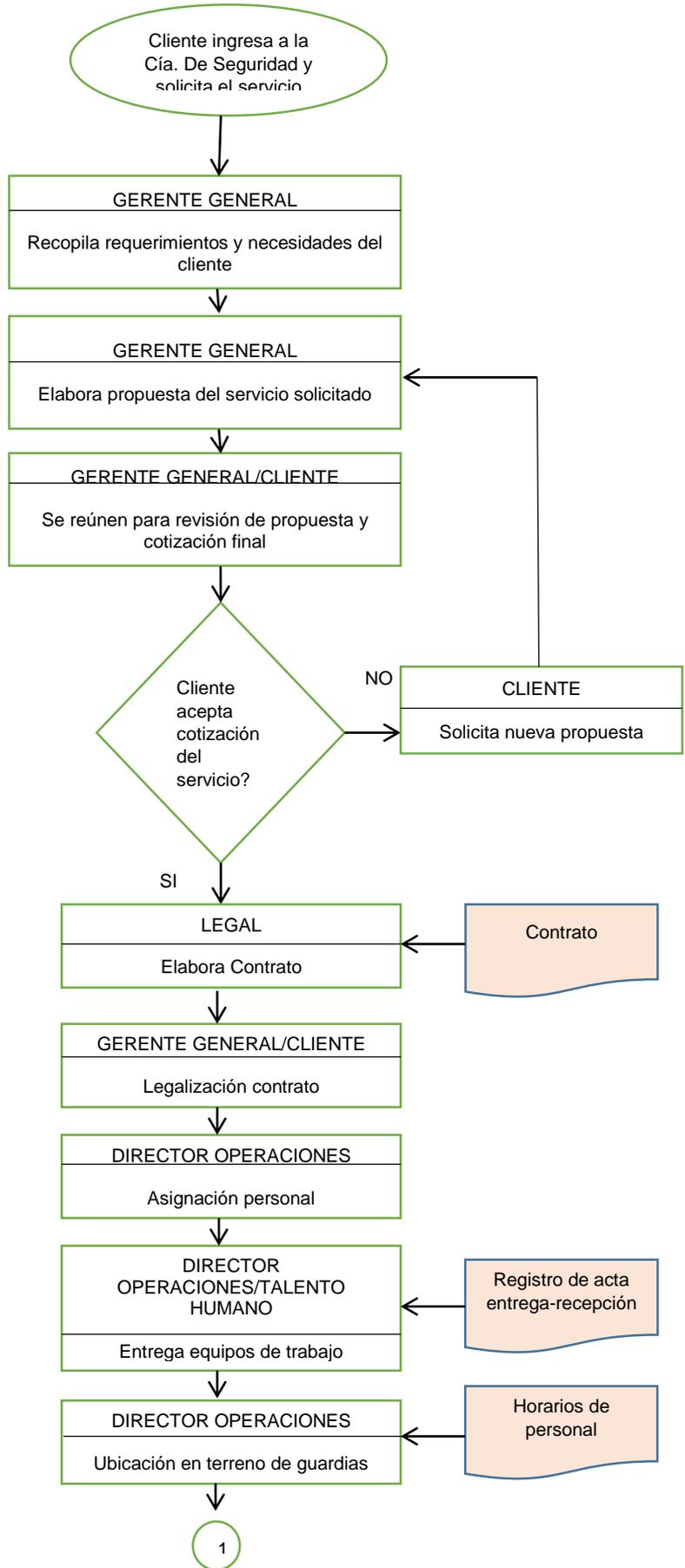
ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA
PLANIFICAR			
Documentos de personal aspirante	Planificar selección de personal	Talento Humano	Nómina de empleados
Nómina	Planificar horarios del personal/vacaciones	Jefe de Talento Humano	Cronograma de trabajo
Entrenamiento	Planificar capacitaciones	Talento Humano	Registro de personal operativo y capacitado
Equipamiento	Adquisición de armas, uniformes, equipos, vehículos entre otros	Director de operaciones	Kardex de inventario de equipos
HACER			
Solicitud de servicio de seguridad	Recopilar requerimiento del cliente. Inspección en terreno	Gerente General	Propuesta del servicio
Propuesta del servicio	Reunión con el cliente	Gerente General	Cotización del servicio
Cotización del servicio	Redactar documento y acuerdos de aceptación	Gerente General	Contrato del servicio
Contrato del servicio	Identificación del personal operativo y términos del	Director de operaciones	Asignación de personal en sitio

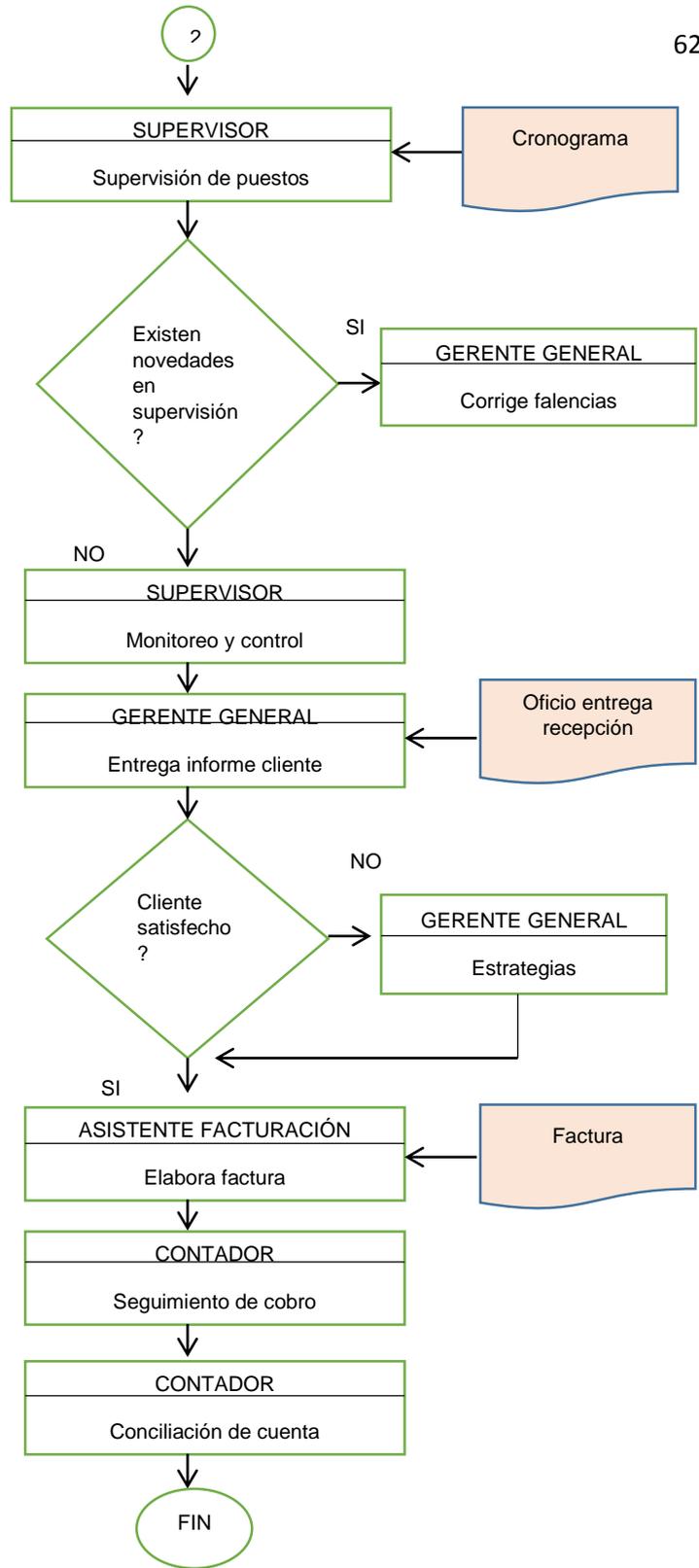
	contrato		
Asignación de personal en sitio	Entrega de equipo de trabajo	Director de operaciones / Talento Humano	Registro y custodia de equipos, armas, vehículos entre otros.
Registro y custodia de equipos, armas, vehículos entre otros	Control de manejo de inventarios y manejo de armas	Supervisor	Cronograma de supervisión
Cronograma de supervisión	Revisión y rondas a los diferentes puestos de vigilancia	Supervisor	Informe de reporte de novedades
Informe de reporte de novedades	Corregir posibles falencias	Gerente General	Monitoreo y control a clientes y guardias
Monitoreo y control a clientes y guardias	Entrega de informe a cliente	Asistente de operaciones	Oficio de entrega-recepción de informe recibido por el cliente
Oficio de entrega-recepción de informe recibido por el cliente	Elaborar factura	Asistente contable	Factura
Factura	Seguimiento de recaudación de cobro	Contador	Transferencia bancaria
VERIFICAR			
Horarios del personal	Realizar seguimiento al cumplimiento del contrato establecido	Jefe de Talento Humano	Informe de resultados
Legalización de portar armas	Revisar inventario de armas y equipos	Director de operaciones	Reportes / fotos
Factura	Verificar acreditación en cuenta bancaria	Contador	Transferencia bancaria

ACTUAR				
Desviaciones de informe de inspección	Emitir llamados de atención al personal	Gerente General/Talento Humano	Reuniones al personal	
Resultados de indicadores de proceso	Definir los planes de acción y hacer seguimiento a las acciones preventivas, correctivas y de mejora establecidas.	Gerente General	Planes de acción	
INFRAESTRUCTURA	RECURSOS HUMANOS		DOCUMENTOS EXTERNOS	
Oficinas e inmuebles Equipos de computación	Gerente General Supervisores Jefe de Talento Humano Contador Guardias Director de operaciones Asistentes		Contratos clientes Resoluciones y comunicaciones sobre Ley de armas, municiones, explosivos y accesorios. Ley de vigilancia y seguridad privada Superintendencia de compañías	
INDICADORES DEL PROCESO				
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	META

Vencimiento de cartera	$\frac{\text{Cuentas por cobrar anual} \times 360 \text{ días}}{\text{Venta anual}}$	Anual	Contador	≤ 120 días
Quejas y reclamos	$\frac{\# \text{ de quejas solucionadas}}{\# \text{ de quejas levantadas}} \times 100$	Semestral	Gerente General	$\geq 80\%$
Capacitación	$\frac{\text{Horas de capacitación realizadas}}{\text{Horas de capacitación planificadas}} \times 100$	Anual	Jefe de Talento Humano	$\geq 80\%$
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Prestación de servicio conforme}}{\text{Total de servicios solicitados}} \times 100$	Semestral	Gerente General	$\geq 90\%$

FLUJOGRAMA DE PROCESO: PRESTACIÓN DEL SERVICIO





4.5 Propuesta de mejora

Introducción

La investigación sobre “Análisis de la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs del Ecuador”, es un tema de gran importancia que sirve para determinar los factores que inciden directamente en el desenvolvimiento y desarrollo de las empresas, y que de alguna forma se relacionan entre sí, es por ello, que vemos en este proceso una oportunidad de mejora.

Las pequeñas y medianas empresas aportan al desarrollo de las economías del País y son fuentes generadoras de empleo, por lo que es necesario dotarlas de herramientas y técnicas que les permita proyectarse a un crecimiento y futuro exitoso. Para ello, es necesario brindarles un modelo humanista con atención de calidad, una formación integral para alcanzar un liderazgo propio que sirva tanto a servidores internos como externos. Un modelo que favorece la inteligencia emocional y permite desenvolverse en el ámbito ocupacional, concientizando a directivos y colaboradores para brindar un servicio de calidad que mejore la productividad y competitividad como servicio de bienestar propio y de la organización.

4.5.1 Plan de capacitación

4.5.1.1 Actividad de la empresa

Seguridad y Vigilancia CIA. LTDA., es una empresa que ofrece servicios de vigilancia y protección a través de guardianes.

4.5.1.2 Justificación

Para toda organización el recurso más importante lo forma el personal, en las organizaciones que prestan servicios son de mayor relevancia ya que la conducta y rendimiento de las personas influye directamente en la calidad de los servicios que se brinda.

La compañía seleccionada para estudio de caso, es una empresa que cuenta con una filosofía empresarial establecida, con equipamientos seguros y modernos; actualmente se encuentra en gestión la adquisición de un establecimiento propio para el funcionamiento de la compañía con miras de crecimiento, situación que hace que el gerente general se sienta satisfecho con el crecimiento de la organización y evidencian oportunidades de expansión hacia nuevos mercados; sin embargo, se considera que la organización podría enfrentar

situaciones bajas de poca competitividad, al no contar con personal comprometido con la organización; desde otra instancia, se evidencia que el personal debe fomentar mayor responsabilidad en el trabajo, conocimiento sobre la importancia para brindar un servicio de calidad con valores y calidez.

Posiblemente, uno de los determinantes a los problemas que se identifican, corresponde a que el principal recurso para la organización, es el recurso humano (guardias); observándose que la mayoría carece de formación superior, este factor genera desconocimiento, desinterés y falta de compromiso; ante este y muchos otros indicadores. Se debe buscar estrategias que permitan dar una solución rápida y directa, en donde se logre obtener en sus colaboradores involucramiento que sume al propósito de la empresa, transmitiendo un sentido de pertinencia, responsabilidad y compromiso, en donde los beneficiados sean todos quienes conforman el gran equipo de la organización y por ende, los clientes externos se sientan satisfechos con el servicio dispuesto.

La capacitación implica una serie de condiciones y pasos orientados a lograr que el individuo se integre a su puesto laboral, que se genere un incremento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la organización.

Contar con un personal motivado y comprometido, constituyen pilares fundamentales por los que muchas organizaciones exitosas alcanzan sus logros.

Ante lo expuesto, se plantea la propuesta de capacitación como una estrategia coherente, sustentable y sostenible; oportuno, que goce de pertinencia, misma que se sustenta a las necesidades y condiciones observadas en los resultados obtenidos de la investigación.

4.5.1.3 Alcance

El plan de capacitación es de aplicación a todo el personal que trabaja en la empresa Seguridad y vigilancia CIA LTDA. Con un mayor enfoque a los guardias, quienes conforman el porcentaje más alto de empleados en relación al número de personal administrativo.

4.5.1.4 Fines del plan de capacitación

El propósito es buscar mejores relaciones interpersonales, basadas en una filosofía humana y social.

La capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Mejorar la atención del servicio

- Incrementar la rentabilidad de la empresa
- Aumentar el índice de satisfacción de los clientes
- Disminuir quejas presentadas por los clientes
- Generar conductas positivas
- Mejorar el clima de trabajo
- Aumentar la productividad en el desarrollo de las actividades
- Elevar el rendimiento, la moral y la autoestima de los colaboradores
- Motivar la creatividad del colaborador.
- Fomentar la competitividad

4.5.1.5 Objetivos generales

- Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a los empleados con la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.
- Mejorar el rendimiento del personal en cada uno de los puestos de trabajo asignado.

4.5.1.6 Objetivos específicos

- Proveer conocimientos y desarrollar actitudes requeridos para el desempeño de sus labores específicos
- Ayudar a la preparación del personal en base a los requerimientos de la empresa
- Proporcionar información y orientación acorde al servicio que brinda la empresa.

4.5.1.7 Acciones a desarrollar

Para el desarrollo del plan de capacitación se ha considerado que:

- El plan propuesto tenga una planificación anual, es decir será un plan de capacitación de manera continua, que permita integrar al personal de nuevo ingreso durante este tiempo.
- Cada tema propuesto se trabajará por equipos o grupos de dos con la idea que todo el personal (guardianía) pueda asistir, sin alterar el orden en la organización.
- Se proponen 12 temas con sus respectivos contenidos, las capacitaciones se harán mensualmente (2 grupos en fechas diferente dentro del mes), y cada encuentro tendrá una duración de 4 horas por equipo.
- El plan de capacitación propuesto con las temáticas se detalla en la siguiente presentación:

Tabla 3. PROPUESTA PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN 2018 - 2019			EMPRESA SEGURIDAD Y VIGILANCIA CIA LTDA					
N°	TEMA - CAPACITACIÓN	OBJETIVO	CONTENIDO	FECHA ESTIMADA	METODOLOGIA	RESULTADOS ESPERADOS	DURACIÓN	LUGAR
PROBLEMA IDENTIFICADO: Personal poco comprometido con la organización. Falta de conocimiento e importancia de brindar un servicio de calidad.								
1	Liderazgo empresarial	Lograr que el desempeño del trabajador sea mejor, al sentirse seguro de sus actos en el trabajo	Pertinencia Relaciones interpersonales. Ética profesional. Creatividad. Tipos de inteligencia. Tipos de liderazgo	Marzo 2018	Diálogo de saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos	Generar conductas potencializa doras, despertar el ego estima mediante la aceptación consciente de capacidades intra e inter personales	4 hrs	Sala reuniones Sevil
2	Inteligencia emocional	Destacar la incidencia de la Inteligencia Emocional y su valor predictivo del desempeño personal y laboral.	Definiciones de las emociones. Control de las emociones. Automotivación. Empatía y Socialización	Abril 2018	Diálogo de saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos	Aplicar las competencias emocionales para mejorar el desempeño personal, profesional y laboral	4 hrs	Sala reuniones Sevil
3	Productividad y competitividad	Tener personal altamente competente para la prestación de servicios de seguridad que permiten el	Secretos para trabajar mejor y feliz. Como alcanzar el equilibrio entre vida y trabajo. Compromiso laboral: la nueva ventaja	Mayo 2018	Diálogo de saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos	Obtener la necesidad de que los directivos creen un conjunto de prácticas, considerando siempre a las personas en su	4 hrs	Sala reuniones Sevil

		logro de la organización hacia una productividad efectiva y competitividad exitosa	competitiva. Inteligencia estratégica aplicada a la competitividad empresarial.			empoderamiento para realizar una gestión con valor agregado		
4	Toma de conciencia de calidad	Obtener satisfacción y confianza de los trabajadores y clientes mediante la calidad	Los que es y no es calidad. Como desarrollar la calidad en el trabajo. Las tres "C" de la calidad. Cultura de calidad.	Junio 2018	Diálogo de saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos	Familiarizar al trabajador con definiciones de calidad, asegurarse de que el personal sea consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos empresariales	4 hrs	Sala reuniones Sevil
5	Sensibilización al cambio	Aperturar el cambio orientado a satisfacer las necesidades del cliente	Cambios con interacción fuerzas internas. Cambios con interacción fuerzas externas. Insatisfacciones internas. Predisposición al cambio	Julio 2018	Diálogo de saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos	Romper los paradigmas que impiden la apertura al cambio	4 hrs	Sala reuniones Sevil
6	Planeación y	Incrementar la	Pérdida de	Agosto	Diálogo de	Utilizar técnicas	4 hrs	Sala

	organización en el trabajo	productividad en el trabajo	tiempo en el trabajo, optimizar la gestión del tiempo, toma de decisiones previa la acción	2018	saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos	necesarias para la planeación, organización y aprovechar el tiempo.		reuniones Sevil
7	La comunicación	Estimular el desempeño del empleado, el crecimiento y participación	Como mejorar la comunicación en tu lugar de trabajo, lenguajes de la comunicación, expresiones para una comunicación efectiva	Septiembre 2018	Diálogo de saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos	Lograr alcanzar que exista una comunicación horizontal y fluida dentro de la organización	4 hrs	Sala reuniones Sevil
8	Fuerza de integración y trabajo en equipo	Obtener un cambio de actitud para integrarse y trabajar en equipo	Creatividad, optimismo, buena disposición, entusiasmo	Octubre 2018	Diálogo de saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos Narraciones	Identificar las fuerzas que ayudan o debilitan la integración del equipo de trabajo	4 hrs	Sala reuniones Sevil
9	Cómo tratar con personas difíciles	Aprender técnicas para lidiar con personas difíciles e impacientes	Cómo lidiar con compañeros de trabajo difíciles, discusiones sin sentido, métodos para controlarse	Noviembre 2018	Diálogo de saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos Narraciones	Aumentar el entusiasmo y confianza ante cualquier relación profesional	4 hrs	Sala reuniones Sevil
10	Dinámicas de grupo y trabajo en equipo	Valorar la importancia que tiene el	Tormentas de ideas, juegos de roles de	Diciembre 2018	Diálogo de saberes Estudio de casos	A través de una divertida convivencia	4 hrs	Sala reuniones Sevil

		trabajo en equipo	diversos ídoles.		Collages/carteles Juegos didácticos Narraciones Vivencias	reforzar los lazos de integración entre equipos		
11	Manejo de estrés	Reducir las tensiones y transformar la presión en productividad	Fuentes del estrés laboral, estrés y tipo de personalidad, técnicas de relajación, tipos de estrés.	Enero 2019	Diálogo de saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos	Aprender a controlar el trabajo y la vida propia.	4 hrs	Sala reuniones Sevil
12	Manejo de conflictos	Manejar los conflictos con sentido constructivo y evitar consecuencias que afecten la productividad	Comunicación eficaz, prevención de conflicto, actitudes frente al conflicto	Febrero 2019	Diálogo de saberes Estudio de casos Collages/carteles Juegos didácticos	Identificar y valor la importancias que tiene los conflictos en la vida individual y social	4 hrs	Sala reuniones Sevil

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Kenia Cevallos

4.5.1.8 Recursos

Humanos: Lo constituyen los facilitadores y expositores especializados en los temas. El personal de la empresa.

Materiales: Infraestructura, equipos, instalaciones, mesas, sillas, infocus, micrófono, material de papelería, hojas, lápiz, marcadores, entre otros.

4.5.1.9 Impacto

Impacto Humano: Fortalece la calidad centrado en los sujetos como servidores de prestación de servicios en la empresa.

Impacto Social: Mejoramiento significativo en el cambio de prácticas que utilizan las personas en su trabajo, resultado que no solo impacta internamente a la organización, sino que también tiene un gran impacto hacia el cliente externo.

Impacto Económico: Mejora la competitividad y productividad de la organización, incrementando la base de datos de sus clientes.

4.5.1.10 Evaluación de Impactos

Con la finalidad de evaluar impacto de la capacitación deberá realizarse por lo menos 3 meses después de ejecutado el plan, haciendo uso de una herramienta tipo encuesta y/o entrevista dirigida al personal operativo y al cliente externo para medir el grado de satisfacción al servicio recibido, de tal forma que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos.

4.5.1.11 Presupuesto

Para el costo de inversión por la ejecución del plan de capacitación propuesto a la empresa Seguridad y vigilancia CIA LTDA, se considera el número de participantes que recibirá la capacitación, siendo un total de 272 empleados de la empresa. Y, el número de horas de duración de la capacitación, que por ser un volumen alto de asistentes y por la actividad de servicio que brinda la compañía, se determinó realizar las capacitaciones por equipos.

Tabla 4. Presupuesto anual de capacitación

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Alquiler de equipos (infocus, audio, micrófono, parlantes)	24	\$ 150.00	\$ 3.600.00
Material de papelería	24	\$ 100.00	\$ 2.400.00
Honorarios profesionales	24	\$ 200.00	\$ 4.800.00
Refrigerio (275 participantes)	12	\$ 550.00	\$ 6.600.00
Imprevistos	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Valor Total			\$ 17.450.00

Fuente: Elaboración propia
 Elaborado por: Kenia Cevallos

El costo anual de llevar a efecto la propuesta de mejora, es de USD \$ 17.450.00 (diecisiete mil cuatrocientos cincuenta dólares con 00/100). Monto que será solventado por la empresa Seguridad y vigilancia CIA LTDA, como inversión por fortalecer el conocimiento de sus empleados como el pilar más importante y fundamental de la organización.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la investigación realizada a las PYMEs (pequeñas y medianas) empresas de Manta, y, con la metodología utilizada, se llega a las siguientes conclusiones:

- Las PYMEs en términos generales se encuentran expuestas a sufrir crisis por el alto grado de competitividad, lo cual los obliga a contar con un enfoque de gestión de procesos que les proporcionen una administración eficiente.
- El análisis de los resultados obtenidos refleja que, en la gestión de la calidad, en factor aprendizaje con un nivel promedio de 3.88 en la escala de Likert, indica que las organizaciones no se están preocupando por establecer un ambiente de ayuda a la educación y desarrollo del personal.
- Las PYMEs una de las debilidades de mayor realce es la gestión del conocimiento, siendo este el recurso humano esencial que las instituciones necesitan para cumplir con sus objetivos, no realizan acciones para cubrirlas y explotar la capacidad que poseen y pueden aportar a la organización.
- La empresa seleccionada como objeto de estudio, Seguridad y Vigilancia CIA LTDA, se evidencia que posee una filosofía empresarial con visión y objetivos poco deficiente, en razón que no indican una limitante de duración en el futuro, por lo cual no contribuye el aporte necesario a cada departamento de la organización.
- El uso de los medios tecnológicos y fuentes de comunicación son hoy en día medios muy utilizados para darse a conocer al mercado, constituyéndose en herramientas de inversión y de competitividad, que ayudan a posicionar privilegiadamente a las mismas.
- La empresa objeto de estudio, conoce de manera informal la secuencia de sus procesos que llevan a cabo en el día a día, pero no cuentan con un documento formal (mapa de procesos) que les permita entender cómo se lleva a cabo el trabajo diario y sobre todo que este sirva para orientar a los empleados.
- Si se cuida a los empleados, ellos cuidarán de los clientes. Ante esto, la propuesta planteada en este trabajo se considera de gran aporte para la organización como una alternativa y oportunidad de mejora para el ambiente interno de la organización y con impacto positivo hacia el ambiente externo.

RECOMENDACIONES

De la investigación realizada y con base a las conclusiones obtenidas, se establecen las siguientes recomendaciones y sugerencias:

- Que las PYMEs se orienten estratégicamente hacia los sistemas de calidad basada en procesos, lo cual hoy en día es un requisito para todo tipo de empresa.
- Se sugiere a los directivos de las PYMEs realizar inversiones destinadas al aprendizaje y desarrollo del personal, inversión que servirá para mejorar la situación actual de las empresas.
- Todo el equipo de la organización debe estar familiarizado y capacitado en los conceptos sobre calidad, liderazgo, desarrollo organizacional e innovación, para que los procesos de la empresa sean llevados exitosamente.
- Se recomienda a la gerencia general de Seguridad y vigilancia CIA LTDA, se revise minuciosamente y se reestructure los componentes de la filosofía empresarial, de manera que se proyecte una visión en donde se determine un plazo determinado de hasta donde se quiere llegar y unos objetivos medibles.
- El no contar con una página web en donde se pueda encontrar información básica de la empresa sobre quiénes son y qué tipo de servicio brindan, se recomienda a Seguridad y vigilancia CIA LTDA, hacer uso de esta herramienta útil como medio de publicidad efectiva y competitividad en el mercado, así también, se sugiere hacer publica en sus instalaciones como medio de información a los clientes internos y externos la misión, visión y valores de la organización.
- Conjuntamente con la gerencia general de Seguridad y vigilancia CIA LTDA, se diseñó un mapa de procesos que identifica los procedimientos internos de la organización y permite hacer visible el trabajo que se lleva a cabo día a día, sin embargo, se sugiere realizar un análisis detallado y con asesoría profesional para un completo detalle de procesos.
- Conforme la propuesta de mejora planteada se sugiere al gerente general se profundice periódicamente la propuesta, para dar seguimiento y control adecuado en el servicio brindado tanto a nivel interno de la empresa, como a las relaciones con los clientes externos, a quienes periódicamente se les puede evaluar mediante uso de alguna herramienta que permita medir el grado de satisfacción.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, J., & Luiz, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y gestión*, 35, 63.
- Alcaide, J. C., Bernués, S., & Díaz-Aroca, E. e. (2013). *MARKETING Y PYMES, Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa* (1ª- ed.). Madrid-España: MarketingPyMesbook.
- Anderson, B. S., & Eshima, Y. (2011). The Influence of Firm Age and Intangible Resources on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28, 430.
- Andreu A, E., & Martínez-Vilanova, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando* (2ª. ed.). Madrid-España: ESIC Editorial.
- Arbonies O, A. L. (2013). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento* (2ª. ed.). Madrid-España: Díaz de Santos.
- Archibold, W., & Escobar, A. (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del Departamento del Atlántico. *Dimensión Empresarial*, 13 (1).
- Bello Pérez, C. J. (2013). *Producción operaciones aplicadas a las pyme* (3ª. ed.). Bogotá-Colombia: Ecoe.
- Burcharth, A. L., & etAls. (2014). Neither Invented Nor Shared Here”: The Impact And Management Of Attitudes For The Adoption Of Open Innovation Practices. *Technovation*, 34(3), 165.
- Castillo P, D. M., & Martínez, J. C. (2010). *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. . Icontec.
- Conde, Y., Correa, Z., & Delgado, C. (2014). Condiciones facilitadoras para el desarrollo del aprendizaje organizacional en los grupos de investigación de una universidad pública. *Ciencias Estratégicas*, XXII(31).
- Corma Canós, F. (2012). Madrid-España: Díaz de Santos.
- Corma Canós, F. (2012). *Aplicaciones prácticas de Modelo EFQM de Excelencia en Pymes* (1ª. ed.). Madrid-Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Crosby, P. B. (1987). La calidad no cuesta. En P. B. Crosby. México: Compañía Editorial Continental, S.A. DE C.V.
- Del Castillo, J. (2011). Obtenido de Inversión extranjera directa y Pymes: http://www.cepal.org/ddpe/noticias/paginas/9/45599/Internacionalizacion_y_apoyo_PYME.pdf
- Del Olmo Díaz, C. (2009). *Calidad y excelencia en la gestión de las pymes españolas*. (1ª. ed.). España: EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2013). The Benefits Of Knowledge Management In Small And Medium-Sized Enterprises. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 81, 351-364.
- Fernández F, M. A. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos* (2ª. ed.). Madrid-España: ESIC.

- Fernández García, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa* (1ª. ed.). Alicante-España.: Club Universitario.
- Ford, H. (s.f.). *eleconomista.es*. Obtenido de <http://www.eleconomistaamerica.com/reportajes-en-Am-usa/noticias/4879752/06/13/Las-20-frases-de-Henry-Ford-sobre-los-negocios-y-el-liderazgo.html>.
- Fundibeq. (05 de 12 de 2010). (F. I. CALIDAD, Editor) Recuperado el 21 de 08 de 2017, de Bases del premio iberoamericano de la calidad 2009.: www.fundibeq.org / www.iberqualitas.org
- Gates, B. (1999). *Los negocios en la era digital*. México: Plaza & Janes Editores.
- Giménez, G. (2005). La Dotación del Capital Humano en América Latina y el Caribe. *Revista de la Cepal*, 106.
- González Vilorio, S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios*, 9(1, Enero-Junio), 69-89.
- Herrera, B. (2010). *Análisis, bajo un enfoque estratégico, de la gestión gerencial de las PYMES distribuidoras al detal de repuestos automotrices del municipio Iribarren del Estado Lara*. . Barquisimeto. Venezuela: DAC-UCLA.
- Jain, R. (2010). Innovation in organizations: A comprehensive conceptual framework for future research.". *South Asian Journal of Management*, 17(2).
- Lima D, J. V., & Colmenárez L, M. E. (2014). Recuperado el 21 de 08 de 2017, de GESTIÓN DE CALIDAD Y TOMA DE DECISIONES EN PYME'S DEL SECTOR DE MEDIOS IMPRESOS REGIONALES DEL ESTADO LARA, VENEZUELA: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88037910003>> ISSN 1317-6099
- López, E. d. (2011). *Gestión de la Calidad y Gestión de la Innovación. Taller de Gestión de PYME de Alto Potencial. Patrocinado por la Dirección General de la PYME y la Fundación Cultural Banesto*. Metaforum. Recuperado el 21 de 08 de 2017, de <http://digital.csic.es/bitstream/10261/10760/1/Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20e%20Innovaci%C3%B3n.pdf>
- Martínez Rodríguez, S. (2010). *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España*. España : Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Meriño, I., & Garzón, M. (2017). El aprendizaje organizacional aplicado a procesos administrativos en la Facultad de Ingeniería de una Universidad. *Espacios*, 38 (2). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n02/17380201.html>
- Morales, M. (2010). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones industriales. *Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 19-53.
- Morales, M. E., Sanabria, S. E., & Arias, M. A. (2010). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales. *Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVIII(2 Diciembre), 19-53.
- Mosconi, E., & Roy, M. C. (2013). Linking Knowledge Management and Organizational Performance. *International Business Research*, 6(9), 77.

- Moyano, J., Martínez, P., Maqueira, J., & Bruque, S. (2012). El papel de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la búsqueda de la eficiencia: un análisis desde Lean Production y la integración electrónica de la cadena de suministro. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, XV (3).
- OCDE&CEPAL. (2012). (P. O. Publishing., Ed.) Obtenido de Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural: <http://ezproxy.cuc.edu.co:2110/10.1787/leo-2013-es>
- OCDE/CEPAL. (2012). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de Pymes para el cambio estructural*. En: Recuperado el 21 de 08 de 2017, de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/48374/LFQ_2013.pdf
- OECD. (2010). (O. f.-o. Development, Editor, & O. Paris, Productor) Obtenido de The OECD Innovation Strategy, Getting a Head Start on Tomorrow: www.oecd.org/innovation/strategy.
- Pérez-Soltero, A., Leal, V., Barceló, M., & León, J. (2013). *Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos*. Intangible capital.
- Prado, J. C., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y Gestión*, 35, 21-22.
- Price, D. P., Stoica, M., & Boncella, R. J. (2013). The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: an analysis of SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 20.
- PromPerú. (2013). *Normas y Certificaciones. Los beneficios de ISO 9001. Normas y Certificaciones, Buenas prácticas de mercadeo y manufacturas: Guía de implementación*. Perú .
- Quintero A, M. (2014). *Sistema de gestión de calidad en las pymes Colombianas*. Bogotá-Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13450/1/QuinteroArteagaMarcela2014.pdf>
- Rico, J. R. (15 de noviembre de 2012). *Sistemas de gestión de calidad para pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de www.grandespymes.com.ar
- Rodríguez, M., González, J., & Castillo, B. (2012). Estudio de aprendizaje organizacional de las microempresas de Sogamoso, Boyacá. *Económicas CUC*, I(33), 102.
- Saavedra, M., & Tapia, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Venezolana de Información Tecnología y Conocimiento*, 10(1), 85-104.
- Sancho Frías, J. A. (2015). *Gestión de Pymes: Temarios de Formación. Empresa* (1ª. ed.). Andalucía-España: Rodio.
- Solberg, K., & Tontini, G. (2013). Knowledge Management Systems And Human Resource Management Policies For Innovation Benchmarking": A Study Of ST Ericsson. *International Journal Of Innovation Science*, 5(3), 175.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad* (1ª. ed.). México: Pearson Educación.

Tundidor D, A. (2016). *Cómo innovar en las pymes: Manual de mejora a través de la innovación* (1ª. ed.). Barcelona-España: MARGE BOOKS.

Velandia, G., Hernández, L., Portillo, R., Alvear, L., & Crissien, T. (2016). Rasgos de la administración de la microempresa en Barranquilla, Colombia. . *Espacios* , 37(9), 7- 22. Obtenido de Rasgos de la administración de la microempresa en Barranquilla, Colombia:
<http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html>

Vértice. (2011). *La gestión económica y laboral en las PYMES* (1ª. ed.). España: Vértice.

Wang, X., Liu, P., Yang, M., & Jiang, Y. (2010). Resolving deadlocks for pipelined stream applications on network-on-chips. 3rd IEEE International Conference on. *Computer Science and Information Technology (ICCSIT)*, 9 (IEEE).

ANEXOS

**Anexo 1. Modelo de encuesta dirigida a directivos de pequeñas y medianas empresas
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Maestría en Gestión de calidad

Encuesta dirigida a directivos de pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Objetivo: Analizar la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) del Ecuador.

Encuestador: _____ **Fecha:** _____ **N° de encuesta:** _____
Ciudad: _____

COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Por medio del presente, tengo a bien comunicar que la Universidad Técnica Particular de Loja se encuentra desarrollando el proyecto de investigación titulado “Análisis de la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) del Ecuador. información que servirá como base para diseñar propuesta de estrategias de mejora para este sector. Razón por la cual, solicito muy comedidamente, su ayuda y autorización para el estudiante **KENIA KERINE CEVALLOS SANCHEZ, con cédula No 131000186-0**, realice la aplicación de una encuesta a usted o al directivo que usted tenga a bien designar.

Cabe indicar que desde la Maestría de Gestión de Calidad y el estudiante establecemos un compromiso de confidencialidad irrestricto, respecto al levantamiento y tratamiento de la información obtenida a través de la presente encuesta. El nombre de la empresa o cualquier tipo de información que permita identificarla, no será publicado en ningún material sin previa autorización. La información recopilada se utilizará solo para fines estadísticos, considerando lo señalado en el numeral 19 del artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador: “El derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. La recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos o información requerirán la autorización del titular o el mandato de la ley”, el nombre de la empresa.

La empresa tiene interés de recibir el informe de la investigación (vía correo electrónico*).

() SÍ () NO

BLOQUE 1. Datos generales

1.1 Razón social:	
1.2 Dirección:	
1.3 Teléfono:	
1.4 Correo electrónico*:	
1.5 RUC:	

1.6 ¿Cuál es el sector de la empresa?

Industria ()

Servicio ()

Comercio ()

1.7 ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? (breve descripción):

Código CIUU:

1.8. ¿Empleados promedio durante el año 2016?

	2016
1.8.1 N° medio de empleados	
1.8.2 N° de mujeres:	

1.9 ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa? _____ años

1.10. ¿El control mayoritario de la empresa es familiar? (En una empresa familiar, los grupos familiares tienen más del 50% del capital):

() Sí () NO

1.11. Por favor indique el género del director/ gerente general:

() Hombre () Mujer

1.12. ¿Cuál es el nivel de formación académica del director/gerente de su empresa?:

Estudios básicos, bachillerato, técnico ()

Estudios universitarios-Pregrado () Especificar título _____

Estudios universitarios-Posgrado () Especificar título _____

BLOQUE 2. Gestión de calidad

2. Liderazgo. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
2.1 A los empleados se les anima a que ayuden a implantar cambios en la empresa	1	2	3	4	5
2.2 Los administradores y supervisores motivan a sus empleados y les ayudan a desempeñar un alto nivel en su trabajo	1	2	3	4	5
2.3 La dirección reconoce los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal	1	2	3	4	5
2.4 Los administradores mantiene contactos con los clientes, proveedores y se implica con ellos en el fomento y participación de alianzas y acciones de mejora	1	2	3	4	5
2.5 Se identifican y se impulsan por parte de los administradores los cambios que se deben llevar a cabo para la mejora y se revisa su eficacia una vez implantados	1	2	3	4	5

3. Política / Planificación de la calidad. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
3.1 Se desarrollan e implantan las estrategias y planes en base a la información sobre los requisitos de los clientes y las capacidades de la empresa	1	2	3	4	5
3.2 La dirección comunica su estrategia y objetivos a todo el personal	1	2	3	4	5
3.3 La dirección comunica su estrategia y objetivos a los clientes, proveedores y otros agentes externos para que los conozcan	1	2	3	4	5
3.4 Se implica al personal en el establecimiento de los objetivos y planes	1	2	3	4	5
3.5 Se identifican y desarrollan procesos clave a partir de las estrategias o planes de negocio	1	2	3	4	5
3.6 Se evalúan los resultados realizando una comparación con los planificados, con el objetivo de introducir mejoras	1	2	3	4	5

4. Alianzas y recursos. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
4.1 Se formula un plan de gestión sobre edificios, equipos y otros materiales (forma de utilización, mantenimiento, seguros, renovaciones etc.) para mejorar el rendimiento total de la empresa	1	2	3	4	5
4.2 Se asignan y se utilizan adecuadamente los recursos económicos y financieros de forma que se garantice el éxito de la estrategia	1	2	3	4	5
4.3 Se recoge y se gestiona toda la información importante y el conocimiento generado, resultando dicha información fiable y fácil de utilizar por el personal correspondiente	1	2	3	4	5
4.4 En general, se realiza una gestión de las alianzas y recursos acorde a la estrategia	1	2	3	4	5

5. Gestión de los empleados. Para cada uno de los siguientes literales,	Totalmente en	Totalmente de
---	---------------	---------------

señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	desacuerdo			acuerdo	
5.1 Se realiza la gestión de los recursos humanos en línea con la estrategia y/o planes de negocio	1	2	3	4	5
5.2 Se forma a la dirección en los principios de calidad	1	2	3	4	5
5.3 Se forma a los empleados en el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
5.4 Se ajusta la experiencia y la formación de las personas a las necesidades actuales y futuras o en su caso, se desarrollan planes de formación específicos	1	2	3	4	5
5.5 Se fomenta y se apoya que las personas asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo para la organización, se impliquen en actividades de mejora, trabajen en equipo, etc.	1	2	3	4	5
5.6 La comunicación entre todo el personal es ascendente, descendente y horizontal, de forma que los empleados se consideran estar bien informados y que sus opiniones se valoran.	1	2	3	4	5

6. Aprendizaje. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
6.1 Todos los empleados de la compañía reciben entrenamiento en los conceptos de calidad total	1	2	3	4	5
6.2 Los empleados reciben formación para el desarrollo del trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6.3 Disponibilidad de recursos para la formación del personal dentro de la organización	1	2	3	4	5
6.4 La alta dirección ha establecido un ambiente que ayuda a la educación continua	1	2	3	4	5

7. Gestión de los procesos. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
7.1 Control y mejora continua de los procesos clave	1	2	3	4	5
7.2 La prevención de productos/servicios defectuosos es una actitud fuerte en esta organización	1	2	3	4	5
7.3 Los procesos utilizados en esta organización incluyen medidas de calidad	1	2	3	4	5
7.4 Los empleados involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos	1	2	3	4	5
7.5 Se desarrollan nuevos productos/servicios con la intención de acceder a otros mercados, anticiparse a las necesidades del mercado actual o tratar de ser mejores que los principales competidores	1	2	3	4	5

8. Mejora continua Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
8.1 Se gestiona la información para apoyar la mejora de la calidad (análisis de información del negocio, costes y aspectos financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)	1	2	3	4	5
8.2 Se incrementa los contactos personales directos de la empresa con los clientes	1	2	3	4	5
8.3 Se utiliza los requisitos de los clientes como base para la calidad	1	2	3	4	5
8.4 Los directivos y supervisores apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5

9. Resultados clave. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
9.1 Nuestro programa de calidad ha incrementado los ingresos de la empresa	1	2	3	4	5
9.2 Nuestro programa de calidad ha incrementado la productividad de la empresa	1	2	3	4	5
9.3 Nuestro programa de calidad ha mejorado la posición competitiva de la empresa	1	2	3	4	5
9.4 Se analizan las causas de estos resultados clave y se implantan planes o acciones de mejora	1	2	3	4	5

BLOQUE 3. Gestión del conocimiento

10. Adquisición de información	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
10.1 Se recaba, regularmente, información de trabajadores.	1	2	3	4	5
10.2 Se recaba, regularmente, información de clientes.	1	2	3	4	5
10.3 La empresa realiza estudios de mercado.	1	2	3	4	5
10.4 Los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan la información necesaria para la realización del trabajo.	1	2	3	4	5

11. Diseminación de la información	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
11.1 En la empresa se comparte información formal, frecuentemente y sin trabas.	1	2	3	4	5
11.2 En la empresa se comparte información informal, frecuentemente y sin trabas.	1	2	3	4	5
11.3 La empresa elabora periódicamente informes que distribuye a los trabajadores donde se informa de los avances producidos en la misma.	1	2	3	4	5
11.4 Los sistemas de información facilitan que los individuos compartan información.	1	2	3	4	5

12. Interpretación compartida	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
12.1 Los directivos, normalmente, están de acuerdo en cómo la nueva información afecta a la empresa.	1	2	3	4	5
12.2 Los trabajadores tienen una comprensión común de los temas de la unidad/departamento en la que trabajan.	1	2	3	4	5
12.3 La empresa es capaz de desechar la información obsoleta y buscar nuevas alternativas.	1	2	3	4	5
12.4 Existe algún tipo de manual de procedimientos o protocolo para realizar las funciones de la organización.	1	2	3	4	5

13. Almacenar conocimiento	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
13.1 Los empleados tienden a retener el conocimiento como fuente de poder y se resisten a compartirlo con otros empleados.	1	2	3	4	5
13.2 La rotación de personal no supone una pérdida de conocimiento o habilidades importantes para la empresa.	1	2	3	4	5
13.3 En la empresa existen procedimientos para recoger las propuestas de los empleados y agregarlas a la empresa como conocimiento.	1	2	3	4	5
13.4 Tiene bases de datos para almacenar las experiencias y conocimientos, que son utilizadas posteriormente.	1	2	3	4	5

14. Transferencia de conocimiento	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
14.1 La empresa dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas.	1	2	3	4	5
14.2 En la empresa existen procedimientos para distribuir las propuestas de los empleados, una vez evaluadas y/o diseñadas.	1	2	3	4	5
14.3 Se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática.	1	2	3	4	5
14.4 El conocimiento se encuentra distribuido en la organización.	1	2	3	4	5

BLOQUE 4. Innovación y desempeño organizacional

15. ¿En los últimos 2 años la empresa ha realizado?: (lea cada frase)	Para cada respuesta afirmativa, indique el
---	--

			grado de importancia				
			Poco importante		Muy importante		
Productos/servicios							
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Comercialización nuevos productos/servicios	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Introducción rápida de nuevos productos o servicios.	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Procesos							
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Adquisición de nuevos bienes de equipos	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Introducción rápida de nuevos métodos de producción o de servicios.	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Nuevo o mejorado método de logística, entrega o distribución	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Sistemas de gestión							
Cambios o mejoras en Dirección y gestión	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Cambios o mejoras en Compras y aprovisionamientos	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Cambios o mejoras en Comercial/ventas	No ()	SI ()	1	2	3	4	5

16. Comparando con los resultados obtenidos por su empresa, como puede ser calificada la evolución de su empresa con relación al desarrollo de los productos y servicios durante los 2 últimos años:	Muy desfavorable				Muy favorable
	1	2	3	4	5
16.1 El número de nuevos productos o servicios introducidos por su empresa al año	1	2	3	4	5
16.2 El carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
16.3 La rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos o servicios por parte de otras empresas del sector	1	2	3	4	5
16.4 El gasto en I+D (investigación y desarrollo) para nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5

17. Comparando con los resultados obtenidos por su empresa, como puede ser calificada la evolución de su empresa con relación al desarrollo de los procesos durante los 2 últimos años: (proceso es aquello englobado en la cadena desde aprovisionamiento a entrega de productos o servicios)	Muy desfavorable				Muy favorable
	1	2	3	4	5
17.1 Número de modificaciones en los procesos introducidos por su empresa al año	1	2	3	4	5
17.2 El carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos	1	2	3	4	5
17.3 La rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos por parte de otras empresas del sector	1	2	3	4	5
17.4 El gasto en I+D (investigación y desarrollo) para nuevos procesos	1	2	3	4	5

18. Comparando con los resultados obtenidos por su empresa, como puede ser calificada la evolución de su empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión durante los 2 últimos años:	Muy desfavorable				Muy favorable
	1	2	3	4	5
18.1 El número de cambios en sus sistemas de gestión	1	2	3	4	5
18.2 El nivel de actualización de los sistemas de gestión más avanzados	1	2	3	4	5
18.3 El nivel de información de los directivos acerca de los sistemas de gestión de más éxito	1	2	3	4	5
18.4 El carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	1	2	3	4	5

19. Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes indicadores en su empresa en los dos últimos años:	Muy desfavorable				Muy favorable
	1	2	3	4	5
19.1 Cuota de mercado	1	2	3	4	5
19.2 Cifra de ventas	1	2	3	4	5
19.3 Rentabilidad	1	2	3	4	5
19.4 Productividad	1	2	3	4	5

Anexo 3. LINEAMIENTOS PARA ANÁLISIS ENCUESTA CALIDAD – CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

LIENAMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para realizar el análisis de los resultados de la encuesta del presente estudio en cada dimensión se debe agrupar los resultados de las preguntas que están relacionadas a un determinado sub tema y presentar el análisis respectivo.

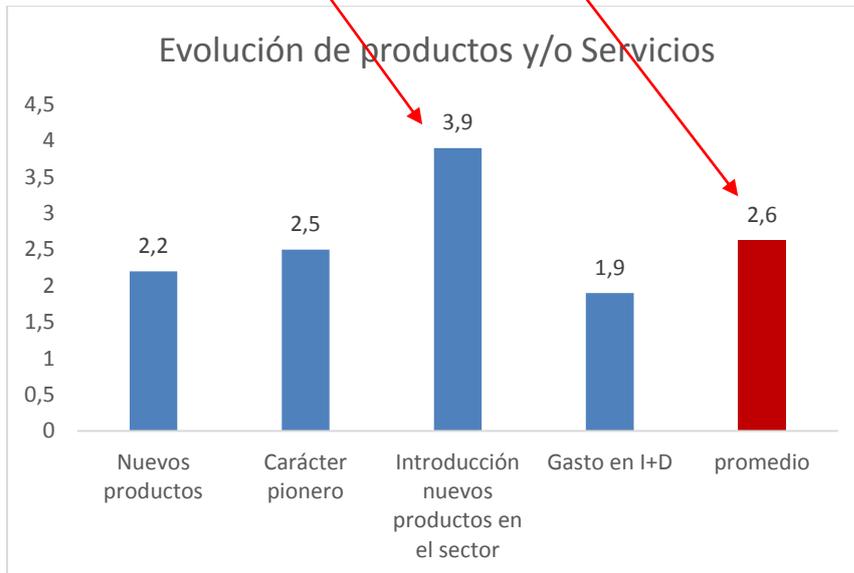
La agrupación de las preguntas por cada una de las dimensiones consta en el siguiente cuadro.

ANÁLISIS ENCUESTA CALIDAD			
BLOQUE 2 GESTIÓN DE LA CALIDAD			
Literal	ITEM	ITEM	ITEM
2 Liderazgo	Cambio	Motivación	Grupos de interés
	2,1 2,5	2,2 2,3	2,4
3 Planificación	Planificación	Comunicación	Enfoque al cliente
	3,1 3,5 3,6	3,2 3,3	3,4
4 Alianza de Recursos	Mejora continua	Recursos	Estrategias
	4,1	4,2 4,3	4,4
5 Gestión de empleados	Talento Humano	Toma de decisiones	comunicación interna
	5,1 5,2 5,3 5,4	5,5	5,6
6 Aprendizaje	Analizar cada uno de los ítems de forma individual.		
7 Gestión de procesos	Procesos	Prevención	Innovación
	7,1 7,3 7,4	7,2	7,5
8 Mejora Continua	Gestión de la información	Actividades para la satisfacción de clientes	
	8,1 8,2 8,3	8,4	
9 Resultados claves	Analizar cada uno de los ítems de forma individual.		
BLOQUE 3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
10	Proveedores	Estudio de mercado	
	10,1 10,2 10,4	10,3	

11 Adquisición de información	Auditoría interna	Sistemas de información	
	11,1 11,2 11,3	11,4	
12 Diseminación de la información	Control operacional	Capacitación	Manual de operatividad
	12,1 12,3	12,2	12,4
13 Interpretación compartida	Base de datos	Rotación del personal	Propuestas de los empleados
	13,1 13,4	13,2	13,3
14 Almacenar conocimiento	Mecanismos y procedimientos	Sistema de documentación	Validación y desarrollo
	14,1 14,2	14,3	14,4
BLOQUE 4. INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL			
15	Analizar cada uno de los ítems de forma individual.		
16	Analizar cada uno de los ítems de forma individual, tomar en cuenta el ejemplo del análisis global que corresponde a estos ítems. **		
17			
18			
19	Analizar cada uno de los ítems de forma individual.		

BLOQUE 4: INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

** En cuanto a la pregunta 16 de este bloque se debería analizar en primero lugar el resultado de manera global (promedio de todos los ítems) y destacar solamente los aspectos principales (ítems que tenga mayor puntaje).

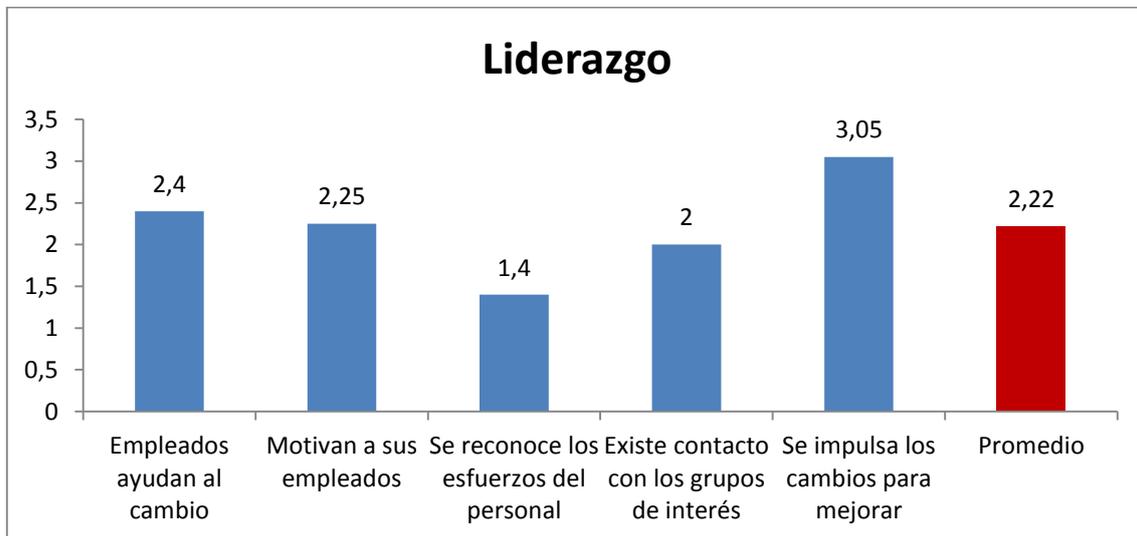


Lo mismo realizar con las preguntas 17 y 18 de este mismo bloque

Luego de tener el análisis de las preguntas 16, 17 y 18 se debe hacer una comparación del promedio obtenido en cada pregunta y determinar en qué ámbito ha logrado una mayor evolución la empresa en los dos últimos años. (Producto, proceso o en sistemas de gestión)

LINEAMIENTOS PARA LOS GRÁFICOS

En cuanto a los gráficos, se debe elaborar uno por cada literal por ejemplo en el bloque 2, literal 2 (liderazgo) el gráfico sería:



Anexo 4.PLANTILLA ANÁLISIS DE CASO GC-KM-INN

Matriz de decisión para seleccionar estudio de caso

Criterios y sus ponderaciones	Puntaje para cada empresa				
	Empr esa 1	Empres a 2	Empres a 3	Empres a 4	Empres a 5...
<ul style="list-style-type: none"> Total de empleados (pregunta 1.8.1) (20%) <p>Número de empleados (Se valorará con una puntuación de 1 al 25 de acuerdo al número de empleados de cada empresa, la de mayor ingreso tendrá una ponderación de 25% y se realiza una ponderación proporcional mediante una regla de 3 para ponderar los restantes).</p>					
<ul style="list-style-type: none"> Dimensión Resultados clave (Preguntas 9.1 a 9.4) (20%) <p>Sumatoria Resultados Clave (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).</p>					
<ul style="list-style-type: none"> Evolución de la empresa (Preguntas 19.1 a 19.4) (20%) <p>Sumatoria Evolución de la empresa (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).</p>					
<ul style="list-style-type: none"> Innovación y desempeño organizacional (Pregunta 15) (20%) <p>Sumatoria Innovación y desempeño organizacional (Se sumarán las respuestas afirmativas y se obtendrá el total. Luego este se multiplicará por 2 para obtener la valoración sobre 20%).</p>					
<ul style="list-style-type: none"> Transferencia de conocimiento (Pregunta 14) (20%) <p>Sumatoria Transferencia de conocimiento (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).</p>					