



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica del Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las Pymes (pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Machala.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Arboleda Guerrero, Manuel Alejandro.

DIRECTOR: Chamba Rueda, Laura Magali, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

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

Mgtr.

Laura Magali Chamba Rueda.

Docente de la Titulación.

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Machala” realizado por Manuel Alejandro Arboleda Guerrero, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, enero de 2018

f. _____

Mgtr. Laura Magali Chamba Rueda.

Director de Tesis.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Manuel Alejandro Arboleda Guerrero declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Machala, de la Titulación Magister en Gestión de la Calidad, siendo Laura Magali Chamba Rueda, director 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, concepto, 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. _____

Manuel Alejandro Arboleda Guerrero

110373965-0

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con especial afecto y cariño, a todas las personas que, en sus respectivos lugares, me apoyaron durante el camino para lograr esta meta, compartiendo valiosos consejos para ser una persona íntegra y útil a la sociedad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a las personas que han contribuido generosamente con sus conocimientos, experiencias y comentarios durante la realización de este trabajo de titulación. A los profesores que con sus enseñanzas me han guiado correctamente para mi desarrollo profesional y personal.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACION DE AUDITORIA Y CESIÓN DE DERCHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCION.....	3
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓNTEÓRICA.....	5
1.1 Gestión de la calidad en las Pymes.....	6
1.1.1 Evolución de la calidad.....	7
1.1.2 Modelos y Normas de Gestión de la Calidad.....	11
1.1.3 Normas de Gestión de la Calidad.....	29
1.1.4 Importancia de la gestión de la calidad.....	32
1.1.5 Variables de estudio de gestión de la calidad.....	33
1.2 Gestión de conocimiento en las Pymes.....	35
1.2.1 Evolución de la Gestión del Conocimiento.....	37
1.2.2 Modelos de la Gestión del Conocimiento.....	37
1.2.3 Importancia de la Gestión del conocimiento en las Pymes.....	40
1.2.4 Variables de estudio de la Gestión del Conocimiento.....	41
1.3 Innovación y desempeño organizacional en las Pymes.....	42
1.3.1 Evolución de la Innovación.....	44
1.3.2 Modelos de Innovación.....	45
1.3.3 Importancia de la Innovación en las Pymes.....	46
1.3.4 Variables de estudio de la Innovación.....	47
1.4 Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las Pymes.....	48
Capítulo II: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	51
2.1 Tipo de estudio.....	53
2.2 Métodos de investigación.....	53
2.3 Técnicas de recolección de datos.....	53
2.4 Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio - Descriptivo....	54
2.4.1 Recopilación de información.....	53
2.4.2 Procesamientos y análisis de datos cuantitativos.....	56

2.4.3 Matriz de decisión para seleccionar empresa del proyecto Gestión de la calidad, conocimiento e innovación en las Pymes.....	57
Capítulo III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
3.1 Análisis descriptivo de la gestión de localidad en las Pymes.....	59
3.1.1 Liderazgo.....	60
3.1.2 Política / Planificación de la Calidad.....	60
3.1.3 Alianzas y Recursos.....	61
3.1.4 Gestión de los empleados.....	61
3.1.5 Aprendizaje.....	62
3.1.6 Gestión de los Procesos.....	63
3.1.7 Mejora continua.....	63
3.1.8 Resultados claves.....	64
3.2 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento en las Pymes.....	65
3.2.1 Adquisición de información.....	65
3.2.2 Diseminación de la información.....	66
3.2.3 Interpretación compartida.....	66
3.2.4 Almacenar conocimiento.....	67
3.2.5 Transferencia de conocimiento.....	68
3.3 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las Pymes.....	68
3.3.1 Cambios en los 2 últimos años referentes a productos / servicios..	68
3.3.2 Cambios en los últimos 2 años referentes a procesos.....	69
3.3.3 Cambios en los últimos 2 años referentes a sistemas de gestión...	70
3.3.4 Evolución de la empresa con relación al desarrollo de productos y servicios en los 2 últimos años.....	71
3.3.5 Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los procesos durante los 2 últimos años.....	71
3.3.6 Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión durante los 2 últimos años.....	72
3.3.7 Evolución de indicadores en la empresa en los 2 últimos años.....	74
Capítulo IV: ANÁLISIS DE CASO.....	75
4.1 Modelo de gestión de calidad, innovación y gestión del conocimiento.....	76
4.1.1 Información general de la empresa.....	76
4.1.2 Filosofía de la organización.....	76
4.1.3 Funciones.....	77
4.1.4 Estructura formal.....	78
4.2 Diagnóstico estratégico y funcional.....	79
4.2.1 Análisis interno.....	79
4.2.2 Análisis externo.....	83

4.3 Diagnóstico estratégico y organizacional.....	88
4.4 Análisis de la gestión de calidad, innovación y conocimiento.....	91
4.4.1 Gestión de la calidad.....	91
4.4.2 Gestión del conocimiento.....	95
4.4.3 Innovación.....	97
4.4.4 Factores claves del éxito para la gestión empresarial.....	99
4.4.5 Acciones de mejora.....	99
CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXOS.....	113

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación de las Pymes de Machala. Se realizó una búsqueda de información bibliográfica de los antecedentes, conceptos, teorías y modelos de las variables a estudiar.

Este estudio es exploratorio - descriptivo, en el que se utilizó una encuesta con escala de valoración Likert, aplicada en una muestra de 191 Pymes de Machala, de un total de 375 registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en el año 2016.

Al analizar las condiciones actuales de las empresas seleccionadas, se fomentará la aplicación de sistemas de gestión de calidad, que incluyan la gestión del conocimiento y la innovación, teniendo como resultados; crear ventajas competitivas, en base al valor agregado de sus productos y servicios, la mejora continua de todos sus procesos, para de esta manera lograr el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de las Pymes machaleñas.

PALABRAS CLAVES

Gestión, calidad, innovación, conocimiento, Pymes.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze: quality management, knowledge management and innovation of the Pymes of Machala. A bibliographic information search was made of the antecedents, concepts, theories and models of the variables to be studied.

This study is exploratory - descriptive, in which a Likert assessment scale survey was used, applied in a sample of 191 Pymes of Machala, out of a total of 375 registered in the Superintendence of Companies, Securities and Insurance in 2016.

By analyzing the current conditions of the selected companies, the application of quality management systems will be promoted, including knowledge management and innovation, taking as a result; create competitive advantages, based on the added value in their products and services, the continuous improvement of all their processes, in order to achieve the development, growth and sustainability of the Pymes of Machala.

KEYWORDS:

Management, quality, innovation, knowledge, Pymes.

INTRODUCCIÓN

Las Pymes machaleñas, tienen deficiencias para gestionar sus sistemas de calidad lo que impide mejorar su competitividad y productividad; estas empresas al no contar con planes estratégicos con una misión, visión y objetivos organizacionales claros, no pueden mejorar sus procesos para reducir costos y lograr mayor rentabilidad. Además, presentan dificultades como: limitado nivel tecnológico, falta de crédito, desconocimiento de clientes y proveedores, que no permiten un desarrollo sostenido de estas Pymes.

Las Pymes de Machala deben involucrarse en la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y la innovación, para mantenerse entre las preferencias de los clientes ya que estos siempre están buscando atributos de calidad en productos y servicios. El presente trabajo de titulación tiene los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Analizar la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las Pymes de la ciudad de Machala.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación (estado y práctica) de la gestión de la calidad en las PYMES de la ciudad de Machala.
- Diagnosticar la gestión del conocimiento en las Pymes de la ciudad de Machala.
- Diagnosticar la innovación (de productos, procesos, marketing y organización) realizada en las Pymes de la ciudad de Machala.
- Analizar el desempeño de las Pymes de la ciudad de Machala.
- Diseñar un modelo que explique la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación, y cómo influyen en el desempeño de la ciudad de Machala.

Capítulo I: Fundamentación Teórica: Es el marco referencial donde se analizan e investigan; los conceptos, definiciones, modelos, evolución y la importancia de: gestión de la calidad, gestión de la innovación y conocimiento en las Pymes.

Capítulo II: Metodología y análisis de datos: El presente estudio es exploratorio - descriptivo que implica las variables de: gestión de la calidad, gestión del conocimiento, innovación y desempeño organizacional, tomando una población objetivo de 191 Pymes de Machala que se dedican a diversas actividades económicas. El procesamiento, organización y análisis de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas se lo realizó en una matriz de tabulación que se la llenó con información de las variables indicadas.

Capítulo III: Análisis de resultados: Presenta el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas. Se elaboraron tablas en excel de los resultados, los mismos que presentan 3 bloques; análisis descriptivo de la gestión de la calidad, análisis descriptivo de la gestión del conocimiento y análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las Pymes.

Estos bloques contienen 18 dimensiones, en las que se han agrupado los resultados de las preguntas que están relacionadas a un determinado sub tema y en una escala tipo Likert con valoración de 1 al 5, se realizó la puntuación respectiva en cada empresa. En la parte final de este capítulo se realiza la selección de la empresa para el estudio de caso. Se han seleccionado las 10 empresas con el mayor número de empleados. Utilizando la matriz de decisión se calculó el puntaje de los cinco factores (total de empleados, dimensión de resultados clave, evolución de la empresa, innovación y desempeño organizacional, transferencia de conocimiento) y se identificó las 3 empresas con mayor puntaje.

Capítulo IV: Análisis de caso: Se realiza un análisis y diagnóstico estratégico y funcional de la empresa seleccionada, en este caso Exportadora Marest C.A., para efectuar un análisis FODA y finalizar con un análisis de la Gestión de Calidad, Innovación y Conocimiento.

El desarrollo del presente trabajo es importante, ya que, al conocer las realidades de las empresas estudiadas, se han conocido sus deficiencias, tanto en la parte organizativa como productiva, por lo que, la correcta aplicación de un sistema de gestión de calidad, contribuirá a que la empresa logre sus objetivos, con base en la mejora continua de sus productos y servicios, con mejor rentabilidad y beneficios para todas las personas relacionadas con la empresa. Las limitantes de este trabajo fueron las escasas opciones para obtener información de las empresas para las encuestas, por lo que el levantamiento de datos se realizó personalmente en las diversas empresas seleccionadas.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1 Gestión de la calidad en las Pymes

La calidad es un conjunto de características o propiedades, que poseen los productos o servicios, para satisfacer las expectativas y necesidades del consumidor, las mismas que se reflejan en una sensación de cumplimiento de requisitos (Hidalgo, 2016, p.29).

Juran (1990) menciona que:

“Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente” (p.13).

Para la norma internacional ISO 9000:2015, una organización orientada la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos, para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas. La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente (ISO 9000:2015, 2015, p.7).

Debido a la globalización de los mercados, la calidad se establece como un principio en todas las empresas y por ende en las Pymes, para que puedan consolidarse y diferenciarse en el mercado, mediante la calidad, competitividad y productividad. Las Pymes son vitales en el Ecuador, desde el punto de vista económico y social, porque crean oportunidades de desarrollo, fuentes de trabajo y generan riqueza.

Para definir la gestión de la calidad, en primer lugar, se explica el termino; gestión. La gestión de acuerdo a la norma internacional ISO 9000:2015 se refiere: “a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión puede incluir el establecimiento de política, objetivos y procesos para lograr estos objetivos”. (ISO 9000:2015, 2015, p.18).

Gestionar es un término de origen latino que significa llevar a la práctica una serie de diligencias y acciones relativas a la administración de los recursos técnicos, económicos y humanos, con la finalidad de hacer cumplir los objetivos prefijados en la organización y lograr los resultados esperados (Senlle, 2001, p.86).

Por lo tanto, la gestión de la calidad determina las actividades que son necesarias para dirigir las empresas respecto a la calidad de sus productos o servicios. Con este precedente las Pymes deben establecer su política de calidad y sus objetivos, para que se cumplan en un plazo determinado.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad, en la organización, es una decisión estratégica de la alta dirección, para brindar un mejor desempeño global y proporcionar bases sólidas para las iniciativas de desarrollo sostenible de la empresa. Por lo indicado, el sistema de gestión de calidad ayuda a dirigir y controlar a la organización con respecto a la calidad, que es un principio en las organizaciones actuales.

Un principio de gestión de la calidad es una pauta fundamental, para guiar y dirigir una organización orientada a la mejora continua en el largo plazo, centrándose en el cliente e identificando las necesidades de todas las partes interesadas. (Velazco, 2005, p.181).

1.1.1 Evolución de la Calidad.

La calidad, como todas las ciencias ha estado en constante evolución, considerado aspectos importantes y estudios, que la han ido definiendo, hasta que se ha establecido como un principio fundamental en todas las empresas, que quieren lograr ventajas competitivas y alcanzar la mejora continua en todas sus actividades.

Aportes de los grandes maestros de la calidad como; Edwards Deming, Joseph Juran, Kaouro Ishikawa, Philip Crosby, Armad Feigenbaum, entre otros, han permitido un cambio cultural en las empresas, enfocadas siempre a la calidad de sus procesos, productos y servicios. Actualmente la calidad es una estrategia de gestión en cualquier tipo de empresa (Irurita & Villanueva, 2012).

La tabla 1, resume detalladamente los importantes aportes de los principales gurús de la calidad, de acuerdo a sus respectivas épocas.

La búsqueda por hacer las cosas más rápido y a un menor costo, mediante los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora, han estimulado cambios continuos en los conceptos y métodos de la calidad (Gutiérrez, 2014, p.10).

Además, Gutiérrez (2014), explica que la evolución por la calidad se ha dado en cinco etapas, que se sintetizan en el siguiente cuadro sinóptico.

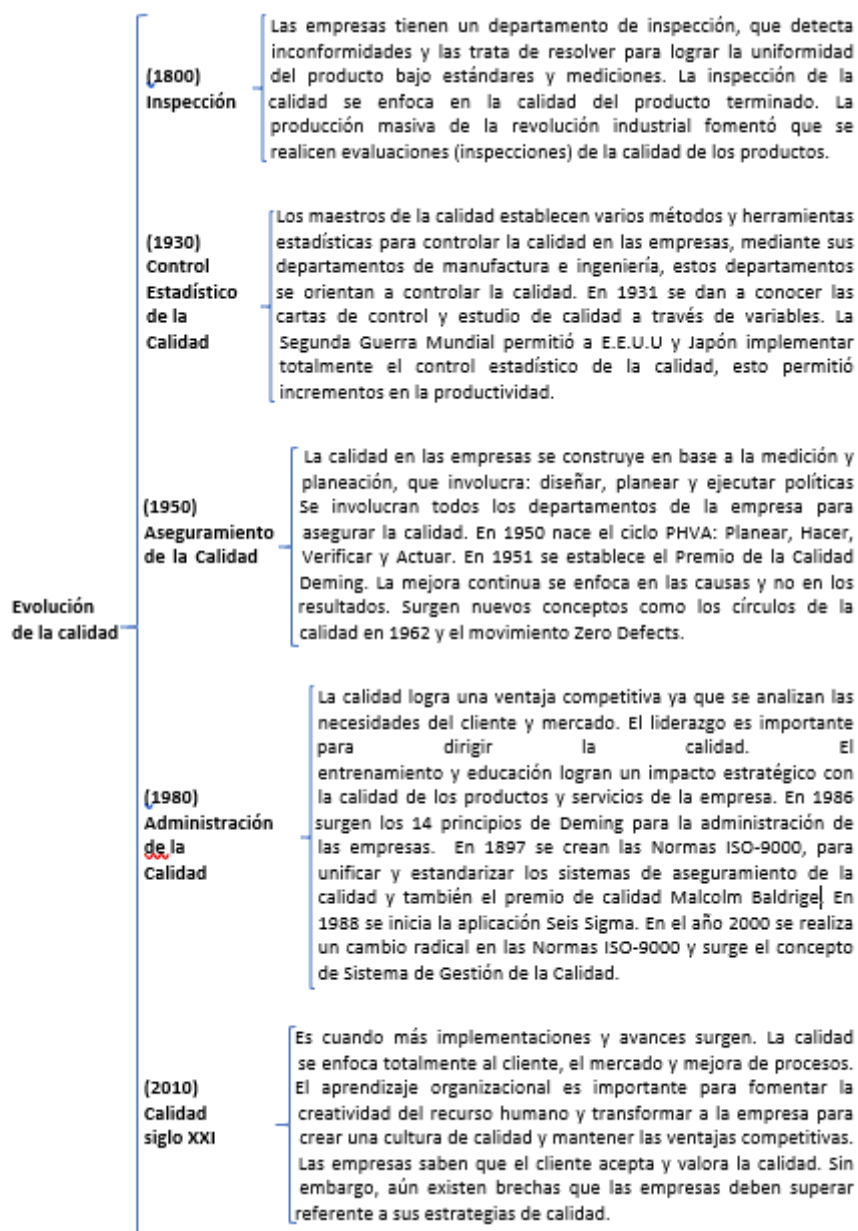


Tabla 1: Aportes de los gurús de la calidad

Maestro	Introducción	Aportes
Edwards Deming (1900-1993)	Nació en Estados Unidos, se graduó en física y matemáticas en la Universidad de Wyoming, y luego obtuvo su doctorado en la Universidad de Yale. Fomentó cursos de control estadístico de la calidad, entre 1943 y 1945. Gracias a sus aportes en 1951 se funda en Japón el Premio a la Calidad Deming. En 1980 sus estudios contribuyeron a nueva teoría sobre la gestión en las empresas. En 1986 en su libro Out of the Crisis, aportó con sus 14 principios para la gestión en la organización que son un pilar para la calidad.	Los 14 principios de Deming: 1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3. Dejar de depender de la inspección de todos los productos para asegurar la calidad. 4. Acabar la práctica de hacer negocio solo con base en el precio. 5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio. 6. Implantar la formación. 7. Adoptar el nuevo estilo de liderazgo. 8. Desechar el miedo. 9. Eliminar barreras que impiden trabajar en equipo para lograr la mejora continua. 10. Descartar lemas, exhortos y metas para la mano de obra. 11. Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra. 11. Fundamentar las acciones directivas basadas en proyectos y no en números. 12. Excluir barreras que limitan a la gente de estar orgullosa de su trabajo. 13. Estimular la educación y auto mejora de todo el mundo. 14. Generar un plan de acción para lograr la transformación.
Joseph Juran (1904-2008)	Nació en Braila, actualmente parte de Rumania. Se graduó de ingeniero eléctrico en la Universidad de Minnesota. En 1928 realizó un trabajo llamado Métodos Estadísticos Aplicados a los Problemas de Manufactura. Contribuyo con el principio de Pareto. Publicó más de 20 libros y cientos de publicaciones que aportaron siempre a la calidad. Su principal aportación fue la Trilogía de la Calidad.	Trilogía de la Calidad: 1. Planificación de la calidad - Determinar quiénes son los clientes y sus necesidades. - Convertir las necesidades al lenguaje de la compañía. - Desarrollar un producto que responda a esas necesidades. - Desarrollar el proceso capaz de crear productos con las características requeridas. - Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas 2. Control de la calidad - Evaluar el desempeño actual del proceso - Comparar el desempeño actual con las metas de calidad - Actuar sobre la diferencia 3. Mejoramiento de la calidad - Establecer la infraestructura necesaria para alcanzar la mejora de la calidad - Identificar los aspectos específicos a ser mejorados. - Establecer un equipo de mejora para que cada proyecto sea exitoso - Proporcionar los recursos, la formación y la motivación para el equipo. - Establecer controles para estandarizar y mantener las mejoras.
Kaouro Ishikawa (1915-1989)	Nació en Japón, se graduó de ingeniera y obtuvo su doctorado en la universidad de Tokio. Es uno de los creadores del círculo de calidad, el diagrama de Ishikawa es de su	Control Total de la Calidad (CTC): - Anteponer la calidad en todas las decisiones de la empresa - La gerencia debe liderar y comprometer los esfuerzos de mejora de los procesos - La calidad debe incorporarse al diseño del producto.

	autoría. Su principal aporte es el Control Total de la Calidad (CTC)	- El CTC debe reflejarse en resultados - Capacitación en CTC a todo el personal - El CTC logra mejores utilidades y mejor competitividad en el mercado - El CTC mejora las relaciones humanas y de trabajo
Philip Crosby (1926-2001)	Nació en Estados Unidos y se graduó en Ohio College of Podiatric Medicine. Escribió varios libros sobre la calidad. Enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la primera vez.	Cero defectos: - La dirección debe estar comprometida con la calidad. - Formar equipos de calidad con representantes de cada departamento. - Determinar dónde se presentan los problemas de calidad actuales y potenciales. - Evaluar el costo de la calidad y su utilización como una herramienta de administración. - Tomar medidas formales para corregir los problemas identificados. - Formar una comisión para el programa: cero defectos. - Instruir a empleados para que cumplan en el mejoramiento de la calidad. - Organizar una jornada de los cero defectos y demostrar sus cambios - Estimular para que se fijen metas de mejoramiento para todas las personas. - Alentar al personal para que comunique los obstáculos en sus metas de mejoramiento. - Mantener informado al personal en forma regular sobre la calidad. - El programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.
Armad Feigenbaum (1922-2014)	Nació en Estados Unidos, obtuvo su doctorado en Massachusetts Institute of Technology. Realizo varios aportes para la calidad. Su libro Quality Control: Principles, Practice, and Administration, plasma sus principales ideas sobre calidad. Su idea sobre la calidad es un modo de vida corporativa para administrar una empresa. Introdujo la idea de costos de calidad y el concepto de planta oculta, que son actividades que se origina por la no calidad. Propone varios pasos para lograr el control de la calidad	Control Total de la Calidad: - Definición del control de la calidad total. - Integración. - La calidad incrementa las ganancias. - Se espera calidad, no se la desea. - Las personas influyen en la calidad. - El CCT se aplica a todos los productos y servicios. - La calidad abarca todo el ciclo de vida del producto. - El control del proceso. - Organización para el control de la calidad. - Facilitadores de la calidad. - Compromiso permanente. - Uso herramientas estadísticas. - El control de calidad en las fuentes.

Fuente: (Irurita & Villanueva, 2012)

Elaborado por: Autor

1.1.2 Modelos de Gestión de la Calidad.

Los modelos de gestión de la calidad, también llamados modelos internacionales, modelos de excelencia o premios de la calidad, son usualmente mencionados en las empresas, pero no siempre se comprende que significan y que implica para una organización implementar un modelo de calidad.

Los modelos de calidad son definidos por (Edelman, 2001) como una metodología que permite a cualquier empresa realizar una autoevaluación, mediante una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión. Los modelos están compuestos por preguntas y criterios, los mismos que están ordenados por áreas de gestión y son diseñados para que se genere una evaluación crítica de todos los aspectos relevantes de la gestión actual de la compañía. Al mismo tiempo, quedan identificadas cuáles son las prácticas que se necesitan mejorar y aquellas que constituyen las fortalezas de la organización.

La importancia de estos premios, ha permitido que la estructura y los criterios que se han establecido como guía para las empresas candidatas, se consoliden en modelos de referencia mundial para la implantación de la gestión de la calidad.

Martínez, Cruz, Guillen y Barbeito (2006), aseguran que los premios a la calidad, han sido creados con el objetivo de premiar y distinguir tanto a Pymes como a las grandes empresas por sus actuaciones relevantes en la implantación y desarrollo y mejora de la gestión integral de la organización. Siendo, el Modelo de Excelencia Empresarial EFQM el utilizado como base en la mayor parte de los premios, instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión adecuado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia y analizando las oportunidades de mejora que le ayuden a alcanzarla.

Los modelos de la calidad más importantes y que son los referentes a nivel mundial son los cuatro siguientes:

- Premio Malcolm Baldrige
- Premio Europeo de la Calidad (EFQM)
- Modelo Iberoamericano de Excelencia (FUNDIBEQ)
- Premio a la Calidad Deming

Premio Malcolm Baldrige.

Los Criterios Baldrige son desarrollados a raíz de la creación del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (MBNQA) por el presidente de los Estados Unidos de América, Ronald Reagan, en 1987. Dado su gran éxito y habiéndose constituido como el más importante catalizador de transformación de los negocios en los Estados Unidos, al estimular el incremento del conocimiento sobre los métodos de mejora de la calidad. (Leslier y Rosas, 2007).

Este modelo establece que los líderes de la empresa deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base para construir las estrategias. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos (Camisón, Cruz y González, 2006).

El premio Malcolm Baldrige se basa en que la calidad total es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional. De este modo, se conseguirá mejorar el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y partes interesadas.

Este premio tiene los siguientes objetivos:

- Promover la conciencia de la calidad.
- Reconocer logros de calidad de compañías estadounidenses.
- Publicar estrategias exitosas de calidad.

Estructura y criterios.

Los siete criterios del Premio Malcolm Baldrige son una herramienta útil para las empresas que desean realizar una autoevaluación y para que mejoren la calidad en todos sus ámbitos. En base a estas guías se trata de mejorar la competitividad de las organizaciones estadounidenses (Leslier y Rosas, 2007). Los criterios se dividen en siete categorías clave interrelacionadas como podemos ver en la figura 1. Los mismos, tienen otorgado un peso distinto que aporta un marco integrado para la aplicación de los 19 subcriterios (abajo indicados).

El modelo se compone de tres elementos básicos:

1. Perfil de la organización: Conformado por el entorno, relaciones y desafíos de la empresa.
2. Operaciones del Sistema: Conformado por los criterios 1,2,3, 4, 5, 6 y 7.
3. Fundamentos del Sistema: Conformado por el criterio 4.



Figura 1. Criterios del Modelo Malcolm Baldrige
Fuente: (Baldrige National Quality Program 2006).
Elaboración: Autor

A continuación, se presentan los criterios y sus subdivisiones.

Criterio 1: Liderazgo.

En este criterio, se examina cómo los líderes de la empresa guían y sostienen a la misma. Además, se evalúa el gobierno y cómo gestiona sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad. Se califica con 120 puntos.

Tiene 2 subcriterios:

- Liderazgo (70 puntos).
- Gobierno y responsabilidad social (50 puntos).

Criterio 2: Planificación estratégica.

En esta categoría las empresas deben establecer solidos objetivos estratégicos y planes de acción. Se evalúa la manera en que se desarrollan los objetivos estratégicos y los

planes de acción de la compañía, sus objetivos estratégicos, el desarrollo del plan de acción y los esfuerzos de implementación. (Summers, 2006).

Se evalúa con 85 puntos y sus subcriterios son.

- Desarrollo de la estrategia (40 puntos).
- Despliegue de la estrategia (45 puntos).

Criterio 3: Enfoque en el cliente y en el mercado.

El criterio tres, evalúa cómo las empresas perciben las necesidades de los consumidores y del mercado. Este criterio, considera que una buena relación con los clientes basada en la escucha y en el aprendizaje es fundamental para conseguir su satisfacción. Se califica con 85 puntos.

Sus subcriterios son:

- Conocimiento del cliente y del mercado (40 puntos).
- Relaciones con el cliente y satisfacción (45 puntos).

Criterio 4: Medida, análisis y gestión del conocimiento.

En este aspecto se revisa la selección, captura, gestión y efectividad en el uso de los datos y de la información que soporta a los procesos críticos y a los planes de acción (Aramayo, 2006). Su ponderación es de 90 puntos.

Este criterio se subdivide en dos subcriterios:

- Medida, análisis y revisión del desempeño organizativo (45 puntos).
- Información y gestión del conocimiento (45 puntos).

Criterio 5: Enfoque en los recursos humanos.

En el criterio cinco, se evalúa cómo la organización desarrolla las prácticas de recursos humanos. Estas prácticas deben desarrollar el máximo potencial de los empleados y estar alineadas con los objetivos empresariales y los planes de actuación. (Garza, 2014).

Este criterio es calificado con 85 puntos. Se subdivide en tres subcriterios:

- Sistemas de trabajo (35 puntos).
- Aprendizaje de los empleados y motivación (25 puntos).
- Bienestar de los empleados y satisfacción (25 puntos).

Criterio 6: Gestión por procesos.

Con este criterio, se evalúa las habilidades de la compañía para administrar sus procesos. Las empresas deben ofrecer detalles de sus procesos clave de negocio relacionados con los clientes, como los procesos de entrega de productos y servicios, de diseño, de producción, de administración del negocio y de soporte. (Summers, 2006). Este criterio tiene una calificación de 85 puntos y sus subcriterios son:

- Procesos de creación de valor (45 puntos).
- Procesos de apoyo y planificación operativa (40 puntos).

Criterio 7: Resultados del negocio.

La categoría siete, examina el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave: resultados del producto y servicio, satisfacción de los clientes, resultados financieros y de mercado, resultados de los recursos humanos, resultados operativos, y liderazgo y responsabilidad social. Los niveles del desempeño se examinan con relación a la competencia y a otras organizaciones que proporcionan productos y servicios similares. (Camisón et al., 2006).

Este criterio se pondera con 450 puntos y tiene 6 subcriterios.

- Resultados del producto y servicio (100 puntos).
- Resultados orientados a los clientes (70 puntos).
- Resultados financieros y de mercado (70 puntos).
- Resultados de los recursos humanos (70 puntos).
- Resultados de la eficacia organizativa (70 puntos).
- Resultados del liderazgo y de la responsabilidad social (70 puntos).

Premio Europeo de la Calidad (EFQM).

El premio EFQM, se ha convertido en el modelo más completo que permite a las empresas establecer un sistema de gestión integral. El modelo regula la actividad de una compañía según nueve criterios atendiendo a una gestión global de la organización y permitiendo la comparación constante con las demás de su entorno (Martínez et al., 2006)

Al ser su principal concepto la autoevaluación, permite a cualquier empresa realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de sus resultados, para diagnosticar su situación. Además de una gestión eficaz y eficiente, para identificar los puntos fuertes y débiles como punto de partida para la mejora continua.

El modelo EFQM se basa en la siguiente premisa:

Los resultados excelentes en el rendimiento general de una empresa, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas, recursos y los procesos (Ferrando y Granero, 2005).

Este modelo ha ido evolucionado y se ha incluido a la innovación y el aprendizaje como claves de la ventaja competitiva; un mayor énfasis en los aspectos referidos a los clientes y demás grupos de interés influyentes en la organización, así como en la importancia atribuida al conocimiento dentro de la empresa; un mejor reflejo de los aspectos referentes al enfoque en resultados a través de la estrategia; así como a la ampliación de los contenidos de los distintos criterios y subcriterios que lo componen. (Camisón et al., 2006).

Este modelo abarca algunos aspectos como:

- Mantener resultados sobresalientes.
- Crear un futuro sostenible.
- Desarrollar la capacidad de la organización.
- Desarrollar la innovación y creatividad.
- Alcanzar el éxito mediante el recurso humano.

Estructura y criterios

El premio EFQM ha elaborado una adaptación del Modelo de Excelencia para Pymes, que simplifica su estructura y los criterios exigidos. Este modelo de excelencia tiene 9 criterios y 32 subcriterios que se dividen en agentes facilitadores y resultados, como se muestra en la figura 2.

Los agentes facilitadores están integrados por los criterios de: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas, recursos, procesos. Estos agentes indican la manera de actuar de la empresa. Los resultados están conformados por los criterios de: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave que son los que indican los logros de la empresa (Ferrando y Granero, 2005).



Figura 2. Criterios del Modelo EFQM.
Fuente: (Ferrando y Granero, 2005).
Elaborado por: Autor

Criterio 1: Liderazgo.

Se refiere a la responsabilidad ineludible de los directivos de ser los promotores de conducir la empresa hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión y actuando como modelo para el resto de la organización. Implicándose con los clientes y colaboradores y reconociendo los esfuerzos y logros de los empleados (Maderuelo, 2002). Este criterio se califica con 100 puntos.

Tiene los siguientes subcriterios:

- Los líderes desarrollan
- El cambio de la compañía.

Criterio 2: Política y estrategia.

Las empresas desarrollan su misión y visión con una estrategia basada en sus grupos de interés, el mercado y el sector donde trabajan. Estas organizaciones desarrollan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. Se califica con 90 puntos.

Tiene cuatro subcriterios:

- Establecer la política y la estrategia en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- Establecer la política y la estrategia en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- Desarrollar la política y la estrategia continuamente, revisarla y actualizarla.
- Comunicar y desplegar la política y la estrategia mediante un esquema de procesos clave.

Criterio 3: Personas

Se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto de forma individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su estrategia y del funcionamiento eficaz de sus procesos (Contin, 2008). Este criterio tiene una valoración de 80 puntos.

Consta de los siguientes subcriterios:

- La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- La identificación, el desarrollo, el mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la empresa.
- La implicación de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- La existencia de diálogo entre las personas y la organización.
- La recompensa, el reconocimiento y la atención a las personas de la empresa.

Criterio 4. Alianzas y recursos

Considera como planifica y gestiona la empresa sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política, su estrategia y el funcionamiento de sus procesos (Carrión, 2013). Se califica con 90 puntos.

Consta de los siguientes subcriterios:

- Gestión de las alianzas externas
- Gestión de los recursos económicos y financieros.
- Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- Gestión de la tecnología.
- Gestión de la información y del conocimiento.

Criterio 5. Procesos

Analiza como diseña, gestiona y mejora la empresa sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, para generar valor de forma creciente para los clientes y otros actores. (Carrión, 2013). Este punto es uno de los criterios más importantes de este modelo, su puntuación es de 140 puntos.

Entre sus subcriterios tenemos:

- Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios.
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Criterio 6. Resultados en los clientes.

Se refiere tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, medida a través de encuestas o contactos directos, como a los indicadores internos que contempla la organización para comprender su rendimiento y adecuarse a las

necesidades de los clientes (Maderuelo, 2002). Este criterio tiene una puntuación de 90 puntos y sus subcriterios son:

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendimiento.

Criterio 7. Resultados en las personas.

Las empresas miden de manera total y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. Se valora con 200 puntos y tiene los siguientes subcriterios.

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendimiento.

Criterio 8. Resultados en la sociedad.

Se miden los resultados que la empresa está alcanzando en cuanto a satisfacción de las necesidades y las expectativas de la comunidad local, nacional e internacional. Las áreas que son objeto de medición incluyen la percepción que tiene la sociedad de la organización y el impacto de la organización en la sociedad. (Camisón et al., 2006). Se califica con 60 puntos y tienes los siguientes subcriterios.

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendimiento.

Criterio 9. Resultados clave.

Pretende asegurar que la empresa mide el grado de cumplimiento de metas y objetivos y de aquellos elementos que ha identificado como logros importantes y medibles para el éxito de la empresa a corto y largo plazo. Estos resultados generalmente son económicos y financieros. (Carrión, 2013). Se califica con 150 puntos y sus subcriterios son los siguientes:

- Resultados clave del rendimiento de la organización.
- Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Modelo Iberoamericano de Excelencia (Fundibeq).

El modelo Iberoamericano de excelencia, trata de crear un punto de referencia único, en el que se encuentren reflejados los distintos modelos nacionales de los países iberoamericanos. Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos débiles y fuertes, que sirvan para establecer planes de mejora y la planificación estratégica, de las empresas públicas y privadas. (Cuesta, 2008).

Las empresas de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para alcanzar el éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. El modelo Fundibeq, es un instrumento practico que ayuda a las organizaciones, medir en qué punto se encuentran dentro del camino a la excelencia y analizando las diferencias que pueden existir dentro de la organización para alcanzarla (López, 2007).

Sus objetivos son:

- Reconocer la Excelencia de la Gestión de las organizaciones.
- Estimular el desarrollo de las organizaciones.
- Promover la Autoevaluación.
- Difundir las mejores prácticas.
- Favorecer la creatividad, innovación y transformación de las organizaciones.
- Alcanzar la mejora continua

Estructura y criterios.

Este modelo está compuesto por nueve criterios, de los cuales cinco son procesos facilitadores y cuatro son procesos de resultados, que a su vez se dividen sub criterios, con distinta puntuación.

En la figura 3, podemos revisar los nueve criterios del modelo FUNDIBEQ, que están enfocados a la mejora continua e innovación.



Figura 3. Criterios del Modelo EFQM.
Fuente: (Ferrando y Granero, 2005).
Elaborado por: Autor

Criterio 1. Liderazgo y estilo de dirección.

Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante comportamientos adecuados y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia (Cuesta, 2008). Se califica con 140 puntos.

Consta de los siguientes subcriterios:

- Los líderes demuestran su compromiso con una cultura de excelencia empresarial.
- Los líderes están implicados con personas de la propia empresa o externos, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- La estructura de la empresa está desarrollada para sustentar la aplicación de la política y la estrategia, en conformidad con los valores y la cultura de la misma.
- Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.

Criterio 2. Política y estrategia.

Se evalúa cómo la organización desarrolla y pone en práctica su misión y visión. La estrategia debe estar orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúa y debe estar apoyada con programas adecuados. Se pondera con 100 puntos. Y tiene los siguientes subcriterios:

- La política y estrategia están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado.
- La política y la estrategia están basadas en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.
- La política y la estrategia se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran.
- Cómo se comunica la política y la estrategia.

Criterio 3. Desarrollo de las personas.

Con este criterio se analiza cómo la organización desarrolla el potencial de sus recursos humanos. Es necesaria la motivación de las personas a nivel individual y en equipo y de la organización en su conjunto. Se evalúa con 140 puntos y tiene los siguientes subcriterios:

- Las personas: planificación y mejora.
- Desarrollo de la capacidad, los conocimientos y el desempeño del personal.
- Comunicación y facultamiento de las personas.
- Atención y reconocimiento de las personas.

Criterio 4. Recursos y asociados.

Analiza la gestión que la organización realiza de sus recursos internos con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión. Se pondera con 100 puntos. Sus subcriterios son:

- Gestión de los recursos financieros.
- Gestión de los recursos de información y conocimientos.
- Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales.
- Gestión de los recursos externos, incluidos asociados.

Criterio 5. Clientes.

En este criterio se evalúa el modo en que la organización crea sus productos y el modo en que se gestionan las relaciones con los clientes. Se califica con 120 puntos. Tiene los siguientes subcriterios:

- Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a proyectos y
- servicios.
- Se diseñan y desarrollan productos.
- Se fabrican, suministran y mantienen productos.
- Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes

Criterio 6. Resultados en los clientes.

En este criterio se evalúan los resultados que la organización está consiguiendo en relación con sus clientes externos. Para evaluar su puntaje es 110 puntos. Y sus subcriterios son:

- Medidas de la percepción.
- Medidas del desempeño.

Criterio 7. Resultado de desarrollo de las personas.

Se evalúa lo que la organización está consiguiendo en relación con el desarrollo de las personas. Se califica con 90 puntos y utiliza los siguientes subcriterios:

- Medidas de la percepción.
- Medidas del desempeño.

Criterio 8. Resultados de sociedad.

Este criterio examina aquello que la organización está consiguiendo para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional. Es calificado con 90 puntos. Abarca los subcriterios:

- Medidas de la percepción.
- Medidas del desempeño.

Criterio 9. Resultados globales.

Se evalúa lo que la organización consigue en relación con su desempeño proyectado, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés. Se pondera con 110 puntos y sus subcriterios son:

- Medidas de la percepción.
- Medidas del desempeño.

Premio a la Calidad Deming.

El premio Deming tiene como base el control de los resultados: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Estos se consideran como fruto de las actividades realizadas en el pasado y, por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los mismos a futuro (Hernández, 2016).

Este premio plantea que la organización de la empresa debe concentrar sus actividades en la implantación de herramientas de calidad y técnicas estadísticas en todas las funciones de la empresa como: el análisis de procesos, los métodos estadísticos de control y los grupos de mejora, para obtener resultados satisfactorios.

El modelo Deming se basa en dos premisas: propiciar y fortalecer la cooperación en todos los ámbitos de la empresa y fortalecer el aprendizaje permanente para facilitar mejores prácticas para la gestión de procesos, siendo su fin, brindar satisfacción al cliente y asegurar la evolución organizacional (James, 2005).

Es importante indicar que este modelo establece acciones para que la empresa reduzca costos sin sacrificar calidad y a la vez que se cumpla a tiempo la entrega a los clientes.

Estructura y criterios.

El modelo Deming, no requiere una aplicación conforme a un modelo preestablecido. Se pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda (Camisón et al., 2006).

El modelo Deming tiene seis criterios:

Criterio 1.

Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la Gestión de la Calidad. Se califica con 20 puntos.

Criterio 2.

Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos. es ponderado con 20 puntos.

Criterio 3.

Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto. Se califica con 20 puntos.

Criterio 4.

Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno. Es evaluado con 10 puntos.

Criterio 5.

Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información. Se califica con 15 puntos.

Criterio 6.

Desarrollo de los recursos humanos. Es evaluado con 15 puntos.

A continuación, en la tabla 2, se sintetiza información relevante de los cuatro modelos internacionales de Gestión de la Calidad.

Tabla 2. Modelos de gestión de la calidad

MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
CARACTERÍSTICAS	PREMIO MALCOLM BALDRIGE	PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD (EFQM)	MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA (FUNDIBEQ)	PREMIO A LA CALIDAD DEMING
Creación	E.E.U.U en 1987	Europa en 1988	Latinoamérica en 1999	Japón en 1951
Estructura y criterios	Mejorar prácticas del desempeño organizativo, capacidades y resultados. Facilitar la comunicación y compartir información sobre mejores prácticas entre las empresas.	Identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una empresa, centrarse en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados.	Tiene gran semejanza con el modelo de excelencia EFQM y se lo considera una adaptación.	Cada organización lleva a cabo una autoevaluación, comprendiendo su situación actual, para establecer sus retos, objetivos y el camino que le permitan mejorar.
Descripción de criterios	-Liderazgo -Planificación estratégica -Orientación al cliente y mercado -Medición, análisis y gestión del conocimiento - Orientación hacia las personas -Gestión de procesos -Resultados	-Liderar con visión -Gestionar con agilidad -Alcanzar el éxito con el talento de las personas -Mantener resultados sobresalientes -Añadir valor para los clientes -Crear un futuro sostenible -Desarrollar la capacidad de la organización -Resultados	-Liderazgo y estilo de gestión -Estrategia -Desarrollo de personas -Recursos, proveedores y alianzas -Procesos y clientes -Resultados de clientes -Resultados de personas -Resultados de sociedad -Resultados globales	-Políticas de la dirección en relación con la GC - Desarrollo de nuevos productos o innovación de procesos - Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y producto - Establecer sistemas para gestionar la calidad - Recolección y análisis de información sobre calidad y uso de tecnologías de la información - Desarrollo de los RRHH
Conceptos básicos	-Liderazgo visionario -Excelencia hacia el consumidor -Aprendizaje organizativo y personal -Valorar a empleados y socios -Agilidad -Enfoque en el futuro -Gestión de innovación -Gestión por los hechos -Responsabilidad social	-Orientación hacia los resultados -Orientación al cliente -Liderazgo y coherencia -Gestión por procesos -Desarrollo e implicación de personas -Proceso continuo de aprendizaje, mejora e innovación -Desarrollo de alianzas -Responsabilidad Social Corporativa	-Los conceptos son similares al EFQM -Liderazgo -Clientes -Procesos -Resultados.	-Satisfacción del cliente -Bienestar público basado en el análisis estadístico de la calidad, la resolución de problemas, el perfeccionamiento y mejora continua

	-Enfoque en resultados -Perspectivas del sistema			
Proceso de evaluación	-Revisión independiente -Revisión consensuada -Revisión en organización -Selección beneficios finales	-Simulación de presentación al Premio -Formularios -Matriz de mejora -Cuestionario de autoevaluación -Reunión de mejora	-Evaluación del relatorio -Visita de evaluación -Reunión del jurado internacional	-Efectividad en conseguir los objetivos. -Consistencia empresarial. -Continuidad a mediano y largo plazo. -Implementación en el área correspondiente.
Beneficios de aplicación	-Mayor productividad -Mayor satisfacción de los clientes -Mejores relaciones de los empleados -Incremento de mercado -Mejora en la rentabilidad.	-Aprender de otras empresas -Valoración de fortalezas en la organización. -Mejor estrategia y planes de negocio -Integración de iniciativas de mejora	-Fomento de la cultura de calidad -Consecución de la excelencia en GCT -Visión externa de la organización, sus puntos fuertes y mejora de áreas.	-Estabilización y mejora de la calidad. -Mejorar la productividad -Reducción de costos -Incremento de ventas. -Incremento de beneficios. -Excelencia mediante participación total y mejora en la organización.
Similitudes	-Comparten objetivos basados en competitividad y excelencia de calidad. -Son para todas las empresas públicas o privadas sin importar su actividad o tamaño. -Se encaminan en la satisfacción del cliente y liderazgo.			

Fuente: (Nieves y Ros, 2006)

Elaborado por: Autor

1.1.3 Normas de Gestión de la Calidad.

Las normas de calidad que son las encargadas de unificar y estandarizar los diversos enfoques de calidad son las normas ISO (Organización Internacional de Normalización). Estas normas ISO, son documentos que especifican requerimientos que pueden ser aplicados en las empresas para asegurar que; sus procesos, productos o servicios cumplan con sus objetivos y garantizan que alcancen la calidad deseada.

Estas normas se basan en siete principios de la gestión de la calidad que ayudan a estos fines empresariales, que de acuerdo a la norma ISO 9001:2015 son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

Existen tres normas de calidad fundamentales y dieciséis que brindan asistencia a los Sistemas de Gestión de la Calidad, según la norma ISO 9001:2015

Normas fundamentales de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

- Norma ISO 9000: Fundamentos y vocabulario.
- Norma ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad.
- Norma ISO 9004: Gestión para el éxito sostenido de una organización.

Normas que proporcionan asistencia a los Sistemas de Gestión de la Calidad.

- Norma ISO 10001: Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.
- Norma ISO 10002: Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.
- Norma ISO 10003: Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones.
- Norma ISO 10004: Directrices para el seguimiento y la medición.
- Norma ISO 10005: Directrices para los planes de la calidad.

- Norma ISO 10006: Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos.
- Norma ISO 10007: Directrices para la gestión de la configuración.
- Norma ISO 10008: Directrices para las transacciones de comercio electrónico entre empresa y consumidor.
- Norma ISO 10012: Sistemas de gestión de las mediciones.
- Norma ISO TR 10013: Directrices para la documentación del sistema de gestión de la calidad.
- Norma ISO 10014: Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos.
- Norma ISO 10015: Directrices para la formación.
- Norma ISO TR 10017: Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001:2000.
- Norma ISO 10018: Directrices para la participación activa y la competencia de las personas.
- Norma ISO 10019: Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios.
- Norma ISO 19011: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

1.1.4 Importancia de la Gestión de la Calidad.

La gestión de la calidad permite a las Pymes, establecer los lineamientos para determinar la mejora de sus procesos, y por ende de sus productos o servicios, alcanzando la mejora continua de toda la organización. Las Pymes que implementen los sistemas de gestión de calidad, tienen beneficios como:

- Mayor productividad.
- Mayor competitividad.
- Menos desperdicios.
- Valor agregado a sus procesos, productos o servicios.
- Mejora continua en todos sus procesos, productos y servicios.
- Logran el éxito sostenido de las empresas.
- Capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente.
- Facilitar oportunidades para aumentar la satisfacción del cliente
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su entorno.
- Reducción de costos.
- Mejora la imagen externa de la organización.

En consecuencia, Gonzalez (2011) menciona que; la gestión de la calidad es sumamente importante, ya que las Pymes al implementar los sistemas de gestión se vuelven más eficaces, competitivas y exitosas, produciendo más y desperdiciando menos. Los beneficios logrados incluyen a todo su personal y clientes, los cuales forman parte del éxito alcanzado por las Pymes. La alta dirigencia tiene un rol importante, porque es la que determina el camino a seguir para fomentar una cultura de calidad que cada día logre un mejor desempeño en las organizaciones.

1.1.5 Variables de estudio de la Gestión de la Calidad.

En este punto se hace referencia de forma concreta y resumida de las variables de estudio de la Gestión de la Calidad.

Liderazgo.

El Liderazgo es una cualidad que influye en las personas para llevar a cabo las metas de las empresas. También se puede definir como la acción de guiar a las personas de una organización, para alcanzar los objetivos de calidad planteadas en su misión.

Política de la calidad.

La política de la calidad son las intenciones y dirección de la empresa, de acuerdo a los lineamientos de la alta dirección. Esta política debe ser acorde con la política de la empresa, su misión y visión para poder establecer los objetivos de la calidad. Los principios de la calidad constituyen la base para establecer esta política.

Planificación de la calidad.

Es una parte de la gestión de la calidad encaminada a establecer los objetivos de la calidad, la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para alcanzar los objetivos de la calidad.

Alianzas y recursos.

Se refiere a como se planifica y gestiona por la empresa sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de sus políticas, estrategias para el eficaz funcionamiento de sus procesos.

Entre sus beneficios tenemos:

- Identificar competencias claves de los socios para aprovechar el desarrollo mutuo.
- Crear relaciones con proveedores para crear valor a sus productos y servicios.
- Establecer alianzas en la cadena logística para añadir valor en beneficio de los clientes.

Gestión del personal.

La Gestión de Personal es la encargada del diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial del recurso humano, alcanzando altos niveles de satisfacción laboral, que se resumirán en ventajas competitivas para la empresa.

Aprendizaje.

“El aprendizaje es el proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, que se obtiene mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia” (Feldman, 2005, p.40).

Gestión por procesos.

Es una forma de gestionar a la empresa basándose en procesos con entradas y salidas que generan valor agregado a sus productos y servicios. En otras palabras, todas las actividades se realizan en conjunto y no de forma separada.

Mejora continua.

La mejora continua son actividades periódicas para mejorar el desempeño de los procesos, productos y servicios que tienen las organizaciones con resultados medibles, para mejorar la calidad de los mismos. La mejora continua se alcanza al determinar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción (Quintero y Valencia, 2008).

Resultados clave.

Son los logros alcanzados por la empresa en base a los objetivos y planificación de la alta gerencia. Entre los resultados podemos indicar:

- Cumplimiento del presupuesto.
- Rentabilidad de las inversiones.
- Cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.2 Gestión de conocimiento en las PYMES

Para (Cueva, 2017) el conocimiento, se forma por datos básicos e información esencial; además es la base de la idoneidad y del saber los cuales son más valiosos para la empresa que el conocimiento mismo. (p.16). En efecto, esta capacidad está ligada por la interpretación que las personas generan con la información disponible, la misma que está limitada por el medio en el que se desenvuelven y la experiencia que han adquirido las personas.

“El conocimiento surge cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de manera combinada con su propia experiencia y capacidad” (Ortiz, 1998, p.32).

Las empresas de calidad crean y utilizan conocimiento, ya que, al interactuar con su entorno, absorben información, la convierten en nociones, y realizan acciones sobre la base de la combinación de esas capacidades, experiencias, valores y normas internas. Sin conocimiento, una empresa no se podría organizar a sí misma. (Davenport, 2001).

“La gestión del conocimiento es el desarrollo en una organización de las capacidades y actividades que le permite diseñar nuevos productos y mejorar los existentes, así como modificar y mejorar sus procesos administrativos y de producción” (Díaz, 2007, p.42).

La gestión del conocimiento presenta un enfoque pensado y metódico para asegurar el uso del conocimiento base de una empresa, el potencial de las destrezas individuales, las competencias, los pensamientos, las innovaciones y las ideas para lograr una empresa más eficiente y efectiva (Dalkir, 2011). En consecuencia, la gestión del conocimiento, es un conjunto de procesos enfocados al desarrollo organizacional, en

los que se identifica el capital intelectual, con base en el desarrollo y compartimiento del conocimiento, y su utilización, para generar ventajas competitivas para la organización.

La gestión del conocimiento, permite a las empresas tomar decisiones correctas, comprendiendo y eligiendo la forma más conveniente para actuar ante las diferentes causas que afectan el mercado.

Con los años la gestión de las organizaciones se ha tornado más compleja y han surgido nuevas expresiones, posibilidades, teorías y conceptos; como la virtualización de las organizaciones, la reingeniería, el mejoramiento continuo, la tercerización, la innovación y la gestión del conocimiento (Castelló et al., 2007).

En las Pymes, promover la gestión del conocimiento es muy importante para; diferenciarlas, fortalecerlas y que sigan creciendo en el mercado; además, añaden, generan valor y logran ventajas competitivas de sus productos y servicios, para satisfacer y superar las expectativas de los consumidores.

1.2.1 Evolución de la gestión del conocimiento.

Desde sus inicios la gestión del conocimiento ha permitido el diseño e implementación de sistemas que; identifican, capturan y comparten, ordenadamente el conocimiento en una empresa, de forma que pueda ser convertido en valor para la misma (Cueva, 2017).

La gestión del conocimiento empieza a desarrollarse luego de la Segunda Guerra Mundial, debido a que muchas empresas alrededor del mundo, implementaron estrategias para mejorar su producción basadas en el aprendizaje.

Pérez (2016) explica que:

“Al comienzo de la gestión del conocimiento se distinguieron dos escuelas: la oriental, que trataba el conocimiento como proceso, y la occidental, que lo consideraba un objeto obtenido a partir de la información” (p.527).

La escuela oriental o japonesa, centra sus investigaciones en el conocimiento tácito. En esta escuela la empresa interacciona con el entorno, de esta manera, el conocimiento se relaciona con la experiencia y se lo puede socializar.

La escuela occidental se enfoca en el conocimiento explícito, en la que la empresa es un mecanismo de procesar información, por lo tanto, el conocimiento se produce a partir de la gestión adecuada de la información.

Estas dos escuelas han contribuido a que se generen ideas y se unifiquen ambos criterios, con el fin de que la gestión del conocimiento aporte soluciones y se generen mejoras en la organización de las empresas, logrando ventajas competitivas y beneficios, al aprovechar el capital intelectual de las personas que integran las empresas.

En los años 90, la globalización económica, política y cultural, más las nuevas formas de comunicarse y diversas fuentes de información, han permitido a la gestión del conocimiento consolidarse en las empresas.

Autores como: Blackler (1995), Nonaka (1995), Takeuchi (1995), Spender (1996), Teece (1998), entre otros; aportaron con sus estudios valiosos criterios que fueron formando los tipos de conocimiento que se aplican en la actualidad en los diversos modelos de Gestión del Conocimiento.

Peluffo y Catalán (2002) mencionan que la evolución de la gestión del conocimiento se presenta en 3 etapas:

- 1) Modelo Básico: de una organizacional tradicional a la gestión de los intangibles.
- 2) Modelo Intermedio: de lo tangible a lo visible.
- 3) Modelo Avanzado: generación del conocimiento por aprendizaje.

En la figura 4 se representan las etapas de la evolución de la gestión del conocimiento citadas por Peluffo y Catalán (2002).



Figura 4. Sociedad del conocimiento y aprendizaje
 Fuente: (Peluffo y Catalán 2002).
 Elaborado por: Autor

1.2.2 Modelos de la gestión del conocimiento.

Existe una diversidad de modelos de gestión del conocimiento que se han creado de acuerdo a varios enfoques y necesidades, que buscan mejorar las capacidades del personal de las empresas, aprovechando su potencial intelectual para lograr mayor competitividad en el mercado, generando cambios y resultados sustentables mediante la optimización de recursos.

Dado que la gestión del conocimiento es una disciplina en desarrollo, la diversidad de conceptos ha permitido que se desarrollen algunos modelos de Gestión del Conocimiento. Rodríguez (2006), utilizando un análisis comparativo de algunos modelos de gestión del conocimiento, señala que estos se basan en:

- Fundamentación:
- Fases
- Estrategias
- Cultura organizacional
- Participantes
- Tecnología.

Actualmente no existe una clasificación clara de modelos de creación y gestión del conocimiento, sin embargo, los modelos de gestión más utilizados por las empresas son los siguientes.

- Proceso de creación del conocimiento
- Gestión del conocimiento de KPMG Consulting
- Knowledge Managaement Assessment Tool (KMAT)
- The 10 Step Road Map
- Sense Making KM

A continuación, se sintetiza de manera resumida las características generales de estos modelos.

Proceso de creación del conocimiento.

Este modelo se basa en el éxito de las empresas japonesas al generar más ventajas competitivas versus las occidentales. Se fundamenta en el conocimiento tácito y explícito para crear nuevo conocimiento para la empresa mediante la espiral del conocimiento, siguiendo cuatro procesos:

1. Sociabilización
2. Externalización
3. Combinación
4. Internalización

Gestión del conocimiento de KPMG Consulting.

Este modelo fue desarrollado en 1998, por Tejedor y Aguirre. El modelo KPMG es un sistema comprometido con el aprendizaje, basado en un enfoque sistémico organizacional, en el que todos los componentes de una compañía tienen relación. Sus fases son: adquisición, indexación, filtrado, relación, distribución y aplicación del conocimiento.

Este modelo tiene tres factores que son:

- Compromiso firme de toda la empresa
- Mecanismos de aprendizaje en todos los niveles
- Desarrollo de infraestructuras.

Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).

Andersen, en el año 1999, propuso este modelo, que explica, que el conocimiento del personal de la empresa crea una ventaja competitiva, mediante:

1. Redes compartidas (comunidades virtuales)
2. Conocimiento empaquetado (Espacios de conocimiento).

Este modelo KMAT propone cuatro factores que facilitan administrar el conocimiento y transmitirlo en la empresa, estos son:

- Liderazgo
- Cultura
- Tecnología
- Medición

The 10 Step Road Map.

Propuesto por estudios de Tiwana en el año 2000, indica que la gestión del conocimiento es la integración y uso del conocimiento, por lo que fusiona al conocimiento tácito y explícito, mediante cuatro fases:

1. Evaluación de la infraestructura
2. Análisis del sistema de gestión del conocimiento, diseño y desarrollo
3. Implementación
4. Evaluación del desempeño.

Sense Making KM.

El modelo KM, es formulado por Choo, en el año 2002. Este modelo se fundamenta en la toma de decisiones y creación del conocimiento, mediante las siguientes etapas:

- Dar sentido.
- Creación del conocimiento.
- Toma de decisiones.

1.2.3 Importancia de la gestión del conocimiento en las Pymes

La gestión del conocimiento, al generar ventajas competitivas en las organizaciones, mediante la gestión estratégica de sus actividades, comprende algunos objetivos para poder mejorar continuamente, entre ellos tenemos:

- Adquisición y aplicación del conocimiento.
- Formular estrategias del alcance organizacional para el desarrollo.
- Promover la mejora continua de los procesos, procedimientos, modelo de negocio de una empresa basado en la generación y utilización del conocimiento.
- Potencializar las habilidades, competencias y conocimiento de las personas que integran la organización.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.

El ritmo cambiante del mercado, obliga a las empresas a que se adapten y mejoren su desempeño en relación con las necesidades y exigencias de los consumidores y clientes. La gestión del conocimiento contribuye al desarrollo del capital intelectual en las organizaciones incrementando su competitividad y productividad, aportando los siguientes beneficios:

- Optimización del flujo de información.
- Reducción de costos.
- Generación de valor.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Desarrollo de cultura organizacional.
- Incremento del capital intelectual en la empresa.
- Mejor satisfacción de los clientes.
- Acorta los ciclos de desarrollo de productos o servicios.

La gestión del conocimiento mediante sus objetivos y beneficios, es un pilar fundamental en las Pymes, porque permite generar ventajas competitivas, mediante el uso del capital intelectual, tomando en cuenta que las personas tienen un rol protagónico en esta función al ser las que crean, recolectan, y comparten el conocimiento a partir de sus experiencias (Zarur, 2013).

1.2.4 Variables de estudio de la Gestión del Conocimiento

En este punto se hace referencia de forma concreta y resumida de las variables de estudio de la Gestión del Conocimiento.

Adquisición de información.

La adquisición de la información permite a una empresa crear, adquirir organizar y procesar la información con el objetivo de generar nuevos conocimientos a través del aprendizaje organizacional.

Diseminación de la información.

Para diseminar la información las organizaciones deben crear espacios de intercambio adecuados y facilitar los medios necesarios para que se pueda producir la diseminación de la información en la organización.

Almacenar conocimiento.

Los conocimientos que están previamente codificados se los guarda en repositorios accesibles a todos los usuarios, siendo un factor clave, la capacidad de navegabilidad en estos repositorios.

Transferencia de conocimiento.

Se refiere a la creación de espacios de intercambio adecuados para que se pueda producir la circulación del conocimiento en la empresa.

1.3 Innovación y desempeño organizacional en las Pymes

La innovación se refiere a la aplicación de nuevos conocimientos, ideas, métodos y competencias que puede generar habilidades únicas y mejorar la competitividad de la organización (Andersson et al., 2008). También se puede definir como una solución creativa ante la dificultad o identificación de una oportunidad de mejora para el diseño, proceso, servicio o producto.

“Esta respuesta creativa se alimenta y tiene mayor probabilidad de ocurrencia en función del conocimiento disponible en la empresa, que a su vez genera, utiliza

y se nutre de conocimientos de distintas fuentes, ya sean internas o externas a la misma” (Teixido, 2013, p.16).

Freeman (2003), clasifica a las innovaciones en incrementales y radicales. Las primeras se basan en el conocimiento organizativo existente, fortaleciendo las competencias actuales de la empresa. Las innovaciones radicales requieren de conocimientos tecnológicos distintos a los existentes, porque se crean nuevas competencias.

La innovación en una organización implica cambios, renovación e introducción de ideas con el fin de lograr un aumento de la competitividad empresarial, lo más importante en una empresa, es que tenga predisposición y que sea capaz de aceptar el cambio, para que pueda posicionarse con liderazgo en el mercado. En conclusión, la innovación debe entenderse como un proceso socialmente aceptado, económicamente orientado a la rentabilidad y que sólo podrá emerger en las organizaciones que confíen en el cambio como opción de mejora. (Eguiguren, 2016, p.32)

Las empresas innovadoras, implementan y desarrollan buenas estrategias empresariales. La estrategia organizacional, en consecuencia, constituye el criterio principal del comportamiento empresarial, ya que guiará el resultado que se quiera lograr. Las empresas que no implementen las estrategias organizacionales adecuadas, fracasarán y no podrán llegar a ser competitivas, ni exitosas.

Los soportes de la estructura organizacional se encuentran en la cultura y el compromiso de sus empleados. Las organizaciones son tan fuertes como la gente que trabaja en ellas. De que tan bien motivado esté el personal dependerán las relaciones internas entre este y los líderes de la empresa. La apertura de líneas de comunicación, así como el tipo de educación y capacitación que se ofrezca a los empleados, son factores que tendrán impacto sobre la eficiencia de la organización (Summers, 2014, p.5).

“Un aspecto fundamental en las empresas es la medición de su desempeño. La elección de lo que se mide y analiza, comunica valor y enrumba el pensamiento de los trabajadores y fija prioridades”. (Gutiérrez, 2009, p.23).

Por lo tanto, el desempeño organizacional es la medida de la eficacia y eficiencia, con la que se alcanzan los objetivos, misión y metas fijados por la dirección.

Analizando la figura 5, se determina que los criterios de desempeño de la empresa se miden en base a; reportes financieros, cumplimiento de especificaciones, enfoque al cliente y, enfoque al mercado y competidores. Para lograr la competitividad, las empresas miden su desempeño, que se refleja en mejores procesos, productos o servicios. Cada vez que se mide, se tienen nuevos conocimientos que generan información para generar los cambios que aporten a la mejora continua.

La medición del desempeño debe proporcionar una orientación precisa para las diferentes áreas y para los clientes, accionistas, proveedores o empleados. De esta manera se determinará si el desempeño de estas personas es satisfactorio o se lo deberá corregir, para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

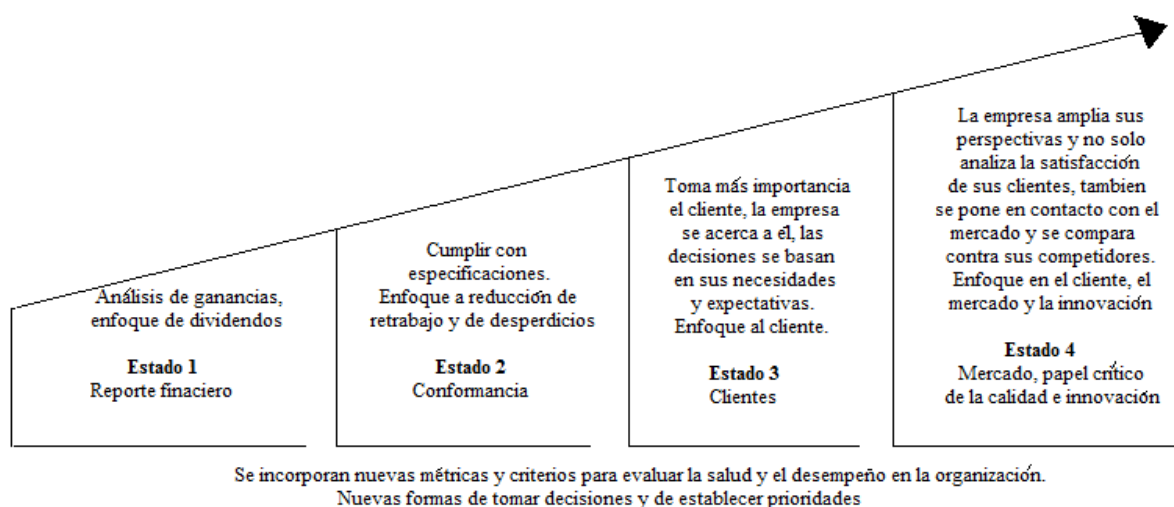


Figura 5: Evolución de los criterios para determinar el desempeño en la empresa.

Fuente: (Gutiérrez, 2009).

Elaborado por: Autor

1.3.1 Evolución de la innovación.

A lo largo de la historia la innovación, importantes autores, han destacado a la innovación como un pilar para el desarrollo socio económico de la sociedad. A inicios del siglo XX, la innovación empezó a estudiarse con gran entusiasmo. Entre los 60s y 90s se dieron la mayoría de los conceptos claves de la innovación.

En la tabla 3, se resumen los aportes, conceptos y estudios de varios autores, que han aportado significativamente a la evolución de la innovación, para aplicarla en las empresas y que puedan aprovechar sus ventajas y beneficios.

Tabla 3. Aportes sobre la innovación.

Autor	Año	Aportes
David Ricardo	1817	Estudia cómo las mejoras técnicas y los descubrimientos científicos, permitir producir lo mismo utilizando una menor cantidad de mano de obra, mediante innovaciones.
Carlos Marx	1867	Explica que el cambio tecnológico es sumamente importante para comprender la dinámica económica y el desarrollo de las fuerzas productivas.
Joseph Schumpeter	1939	Estableció la diferencia entre invención, innovación y difusión. Relaciono a la innovación con un cambio de índole económico. Explica que la difusión, es decir la transmisión de la innovación, es la que permite que un invento se convierta en un fenómeno económico social
Joseph Schumpeter	1942	Define al empresario innovador (emprendedor) como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones.
Christopher Freeman	1970-1980	Asignan a la innovación el principal papel dinamizador de la economía capitalista. Destacan el rol de la empresa en los procesos innovadores, dan importancia a las diferentes fases del esquema de innovación y a las interacciones que relacionan las fuentes de conocimiento. De acuerdo a esos autores las empresas recurren a las actividades de I+D cuando ya no les es suficiente el conocimiento que tuvieran disponible.
Nelson y Winter	1977	Establecen la importancia del ambiente en las actividades innovadoras, ya que estas dependen de las herramientas que el medio les brinda para tomar decisiones bajo incertidumbre.
Giovanni Dossi	1988	Construye un modelo en el que el comportamiento de las empresas en relación a la innovación no es independiente de la estructura que posee la empresa, su entorno y el sector tecnológico.
Michael Porter	1990	Explica que las actividades innovadoras de las empresas están influenciadas por: factores internos y factores externos a la empresa.
Coriat y Dossi	1994	Establecen que las capacidades propias de cada empresa afectan las competencias que éstas tienen para innovar y para adaptar nuevas tecnologías.
Pavitt y Patel	1995	Mencionan que la habilidad para desarrollar e implementar innovaciones no pude ser reducida a la producción de información, sino que es algo mucho más complejo. Destacan que el entorno influye en el desarrollo de las actividades innovadoras.

Fuente: (Formichela, 2005)

Elaborado por: Autor

1.3.2 Modelos de innovación.

Las organizaciones pueden implementar numerosos cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores de la producción y en sus tipos de productos para mejorar su productividad y rendimiento comercial. El Manual de Oslo 2005 explica cuatro tipos de innovaciones que aportan cambios para mejorar en las actividades de las empresas:

Innovación de producto.

Es la introducción de un producto nuevo o con nuevas mejoras, en cuanto a sus características o al uso al que se destina. Incluyendo la mejora significativa de las características técnicas de componentes y materiales, de la factibilidad de uso u otras características funcionales.

Innovación de proceso.

Se refiere a la introducción de un nuevo proceso, implicando cambios en las técnicas y los materiales. Estas innovaciones tienen por objeto disminuir los costos unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, producir y distribuir nuevos productos mejorados.

Innovación de mercadotecnia.

Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implica cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. Estas innovaciones tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto con el fin de aumentar las ventas.

Innovación de organización.

Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Estas innovaciones tienen como objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costos administrativos, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo y aumentar la productividad, facilitando el acceso a bienes no comercializado o reduciendo los costos de los suministros.

1.3.3 Importancia de la innovación en las Pymes.

La importancia de la innovación en las Pymes tiene los siguientes beneficios:

- Representa una ventaja competitiva respecto a otras organizaciones que no la tienen implementada en sus procesos.
- Mejora la imagen que la empresa muestra a la sociedad, las administraciones públicas y a sus competidores.
- Aporta un mayor control de los recursos necesarios para lograr los objetivos de las actividades de Innovación y Desarrollo (I+D) que se quieran desarrollar.
- Representa un mayor aprovechamiento del conocimiento interno de la empresa.
- Permite a la organización mantenerse al día en las nuevas tecnologías y descubrimientos científicos que puedan afectar a su actividad.
- Mejora la explotación de los recursos proporcionándoles un valor agregado.

- Favorece la identificación de oportunidades de mejora, dentro de los distintos procesos de la empresa.
- Permite un mayor control y seguimiento de las actividades innovadoras de la organización.
- Facilita la integración con otros sistemas de gestión y con otras áreas de la empresa.

El conocimiento genera valor para las empresas, donde la creación, difusión y uso del mismo, se convierte en un proceso básico para la innovación empresarial, por lo tanto, la innovación y el conocimiento son un recurso estratégico en la empresa. La innovación ya no se da solamente en las empresas creativas, sino que se ha convertido en una necesidad y en un desafío a diferentes niveles y con diferentes estrategias que se debe implementar en las Pymes.

1.3.4 Variables de estudio de la Innovación

En este punto se hace referencia de forma concreta y resumida de las variables de estudio de la Innovación.

Productos.

Un producto es un bien que se ofrece a un cliente para su uso o consumo cumpliendo sus requerimientos y necesidades. Los productos generalmente son objetos físicos y que tienen valor para el cliente.

Un producto de acuerdo a la norma ISO 9000:2015, es el resultado de un proceso de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente.

Servicios.

Los servicios son una forma de producto que consiste en acciones o beneficios que se ofrecen a la venta y que son intangibles porque no tienen como resultado la obtención de la propiedad de un producto. Un servicio puede o no estar ligado a un producto físico.

Un servicio de acuerdo a la norma ISO 9000:2015, es el resultado de un proceso de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.

Procesos.

Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Este resultado previsto puede ser un producto o un servicio.

Sistemas de gestión.

Conjunto de elementos de una empresa que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos. Los elementos establecen la estructura de la empresa, las responsabilidades, la planificación, la política, entre otros, para lograr los objetivos propuestos.

1.4 Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las Pymes

La innovación y el capital intelectual son elementos decisivos en el avance de cualquier tipo de empresa, entre ellas las Pymes. La innovación permite una menor complejidad organizativa, reduce la burocracia, facilita el flujo de información entre departamentos y procesos y viabiliza el contacto cercano con el mercado, lo que aporta flexibilidad en la adaptación al entorno. El capital intelectual es un activo intangible de las empresas, y está demostrada su relación directa con el desempeño de la organización independientemente del campo en que estas se desempeñen (Cheng *et al.*, 2005).

Las Pymes ecuatorianas al comprometerse con la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento e innovación, han logrado a pesar de las adversidades financieras y económicas, consolidarse y mantenerse como un grupo fuerte dentro de la dinamización del comercio y economía del país.

La globalización, ha cambiado las condiciones de la economía nacional, porque los clientes exigen más y la competencia es agresiva, obligando a las Pymes a integrar a sus procesos, productos y servicios: la calidad, el conocimiento y la innovación, para lograr ventajas competitivas que les permiten llegar a la mejora continua, desarrollar nuevos productos y encontrar nuevos mercados.

Las empresas exitosas equilibran la eficacia y eficiencia de sus procesos, que se logra con la participación de su recurso humano. Estas empresas se preocupan por el desarrollo de su personal, para que se generen los cambios y mejoras basados en la

gestión del conocimiento e innovación. Estas dos dimensiones permiten a las Pymes ofrecer mejores productos y servicios con valor agregado.

Las organizaciones se adaptan constantemente a los cambios en la economía, y aquellos que se adaptan mejor tienen las mayores posibilidades de sobrevivir en el mercado. Un factor clave en su éxito es la innovación, que es fundamental para mantener la satisfacción del cliente, reducir costos, y mejorar la competitividad a largo plazo. (Bernardo, 2014, p.132).

Por esta razón es de vital importancia que las Pymes, apuesten a la innovación que se ha convertido en la base para crear y mantener la competitividad.

Frecuentemente los directivos de las Pymes olvidan que es dentro de la empresa donde se encuentra la mayor fuente de competitividad, ya que es su propio personal, el que conoce mejor que nadie los problemas y sus soluciones. Los vendedores saben con precisión porqué los clientes nos prefieren o prefieren a la competencia, pues ellos están en permanente contacto con el comprador, conocen y discuten con él las razones de su compra, aunque no siempre se sienten cómodos explicándole a su jefe, que sus decisiones están causando que los clientes no compren nuestro producto. Por eso es indispensable un clima de colaboración y confianza donde todos compartan el objetivo común de desarrollar la organización (Macías, 2008, p.99).

Actualmente las Pymes ecuatorianas, están certificando sus empresas considerando las siguientes normas de calidad:

- **ISO 9001:** Que trata de los requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad.
- **ISO 9004:** Que marca las directrices para mantener la eficacia y eficiencia en el Sistema de Gestión de Calidad
- **ISO 14001:** Que aborda los requisitos de los Sistemas de Gestión de Medio Ambiente.
- **ISO 19011:** Que orienta a las organizaciones acerca de cómo realizar las auditorías internas tanto de calidad como de medio ambiente.
- **OSHAS 18001:** Que establece cuales son las especificaciones para los Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud.

Estas normas de calidad, mejoran la competitividad y diferencian a las empresas de sus competidores, para suministrar eficientemente sus productos y servicios, generando bienestar a sus trabajadores y clientes.

(Cuevas *et al.*, 2014). Demostraron la importancia de la innovación en productos y procesos y la gestión del capital intelectual en una muestra de 150 Pymes mexicanas. Mediante análisis estadísticos multivariados pusieron en evidencia que el 54 % de los avances competitivos de las Pymes se debía a la innovación, y el 41,8 % a la gestión del capital intelectual.

La relación entre la innovación y el conocimiento es clara, ya que muestra la necesidad de preparar y capacitar al personal para la gestión del cambio y la proyección hacia el futuro.

Finalmente, se puede decir que en las Pymes los factores claves en su éxito son: la calidad, el conocimiento y la innovación, que son fundamentales para mantener la satisfacción del cliente, reducir costos, y mejorar la competitividad, con productos y servicios innovadores que amplían su portafolio de oportunidades comerciales en el mercado nacional e internacional.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS.

2.1 Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo exploratorio - descriptivo, en el que se analizan las variables: gestión de calidad, gestión del conocimiento, innovación y desempeño organizacional de las 191 Pymes Machaleñas.

La población objetivo corresponde a las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, clasificadas de acuerdo a los parámetros de la cantidad de personal ocupado y valor bruto de ventas anuales, se utilizará la siguiente definición, de la tabla 4, otorgada por Normativa de la CAN, resolución 1260.

Tabla 4: Criterios de valoración de la pequeña, mediana y grande empresa en el país.

Variables de valoración	Empresa pequeña	Empresa mediana	Empresa grande
Personal ocupado	10 – 49	50 – 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)

Elaboración: Autor

Actualmente el tema propuesto en la ciudad de Machala, no ha sido investigado a profundidad, razón por la que, se analizará la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las Pymes de la ciudad de Machala, mediante la exploración y un estudio a nivel descriptivo.

2.2 Métodos de investigación

Esta investigación se desarrolla mediante el método cuantitativo. Este enfoque es un conjunto de procesos sistemáticos, que aportan valores numéricos de las encuestas realizadas a las diversas empresas. Los pasos de este método deben ser secuenciales para que la veracidad de la información, lleve a encontrar los resultados deseados (Armas, 2016).

2.3 Técnicas de recolección de datos

Para levantar la información, se obtienen datos, que se deben medir, por lo tanto, hay tener instrumentos para recolectar las mediciones.

La encuesta fue la herramienta seleccionada para documentar los datos, la misma que tiene un banco de preguntas, para evaluar la frecuencia con que los propietarios de las

Pymes desarrollan actividades relacionadas con; la calidad, la gestión de conocimiento y la innovación en sus negocios.

2.4 Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio - descriptivo

El procedimiento metodológico que se aplicó para el desarrollo del estudio exploratorio - descriptivo, para analizar; la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las Pymes de Machala, se basó en una serie de etapas a través de las cuales se recopiló información procedente de las diversas empresas estudiadas.

Las etapas fueron las siguientes:

- Selección del tema de estudio
- Investigación de la gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación en las Pymes de Machala.
- Definición del tipo de estudio.
- Métodos y técnicas de recolección de datos.
- Procesamiento y análisis de resultados.
- Definición de la unidad de análisis.
- Selección de población y muestra.
- Selección de Pymes para estudio de caso.
- Análisis de caso

2.4.1 Recopilación de información.

En este trabajo de titulación se aplicará la encuesta. La encuesta está compuesta de las siguientes acciones:

“Seleccionar un proyecto, plantear las preguntas concernientes al proyecto elegido, recolectar los datos, elaborar los registros pertinentes, analizar los datos y escribir el informe de investigación” (Quintana, 2006, p.63).

La recopilación de la información se levantó in situ, en las 191 Pymes seleccionadas en la ciudad de Machala, para obtener información de forma directa y validar la situación real de las variables a analizar.

El procedimiento de recopilación de información, se realizó de la siguiente manera:

- Se seleccionó las empresas de acuerdo a su ubicación para realizar las encuestas.
- Las encuestas presenciales, permitieron obtener la información directamente de los colaboradores de las Pymes seleccionadas.
- Se realizaron observaciones sobre cada empresa, con relación a las variables de gestión de calidad, gestión de conocimiento, innovación y desempeño.
- A partir de la recopilación y procesamiento de los datos, los hallazgos obtenidos son representados a través de gráficos estadísticos.
- Se establecieron las conclusiones finales y recomendaciones del análisis realizado.

Unidad de análisis.

El estudio se enfoca en el análisis de las Pymes de la ciudad de Machala, para conocer el desarrollo de éstas en el entorno nacional, respecto a la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación.

Diseño de encuesta.

La encuesta aplicada en las Pymes machaleñas está formada en cuatro bloques, con sus respectivos criterios de la siguiente manera:

- **Bloque 1.- Información general:** n° de encuesta, fecha, ciudad, encuestador, informe de investigación, razón social, dirección, teléfono, correo electrónico, ruc, sector, código CIUU, descripción, empleados, empleados mujeres, años de funcionamiento, empresa familiar, genero del gerente, formación académica, título pregrado universitario, título posgrado universitario.
- **Bloque 2.- Calidad:** Liderazgo, política / planificación de la calidad, análisis y recursos, gestión de los empleados, aprendizaje, gestión de los procesos, mejora continua, resultados clave.
- **Bloque 3.- Conocimiento:** adquisición de la información, diseminación de la información, interpretación compartida, almacenar conocimiento, transferencia de conocimiento.
- **Bloque 4.- Innovación:** productos / servicios, procesos, sistema de gestión, evolución con relación al desarrollo, evolución con relación al desarrollo de

productos y servicios, evolución con relación al desarrollo de procesos, evolución con relación al desarrollo de los sistemas de gestión, evolución de los indicadores de la empresa

Las preguntas de la encuesta aplicada, y toda la información de la misma están detalladas en el anexo 1.

Población: muestra y/o censo CIIU 4.0.

La población para la muestra de las PYMES de Machala, considera los datos otorgados por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del 2016. Las empresas se encuestarán de forma estratificada.

Tabla 5. Población de Pymes

ACTIVIDAD ECONÓMICA	POBLACIÓN	PORCENTAJE %	MUESTRA
A: AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	177	47	88
B: EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	18	5	9
C: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	14	4	7
F: CONSTRUCCIÓN.	16	4	8
G: COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	71	19	36
H: TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	24	6	12
I: ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	9	2	5
J: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	1	3
K: ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	3	1	2
L: ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	4	1	2
M: ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	9	2	5
N: ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	15	4	8
P: ENSEÑANZA.	5	1	3
Q: ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	5	1	3
TOTAL	375	100	191

Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del 2016)
Elaborado por: Autor

La muestra se determina con la siguiente fórmula de muestreo:

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

Dónde:

n = tamaño de muestra

N = Total de la población estadística

z = valor que depende del nivel de confianza

p = Proporción

q = probabilidad de no éxito

E = Error

Para los cálculos asumimos algunos valores y otros son conocidos.

Valores conocidos: N = 375

Valores asumidos

E = 0,05%, ya que se asume un error del 5%

p = 0.50 se asigna este valor cuando se asignan valores de proporción

z = 1,96 de acuerdo a tablas estadísticas con valores de confianza del 95%

q = 1-p por fórmula q = 1-0,5 q = 0,5

$$n = \frac{375 (1,96)^2 0,5 \times 0,5}{(375 - 1) 0,05^2 + 1,96^2 (0,5) 0,5}$$

$$n = \frac{360,15}{1,8954}$$

$$n = 191$$

Las Pymes que serán estudiadas en la ciudad de Machala serán 191.

2.4.2 Procesamientos y análisis de datos cuantitativos

El procesamiento y análisis de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas, se lo efectúa en una matriz de tabulación, que se llena con información de los 4 bloques descritos. En la matriz se ingresan los datos para su tabulación y representación en gráficos estadísticos.

La información porcentual fue interpretada por el autor de la investigación, lo que proporcionó las directrices para el análisis de las variables relacionadas con; la gestión

de calidad, gestión del conocimiento, innovación y desempeño organizacional en las Pymes de Machala.

2.4.3 Matriz de decisión para seleccionar empresa del proyecto Gestión de la calidad, conocimiento e innovación en las Pymes.

Metodología para la selección de caso.

De la base de datos de las 191 Pymes de Machala, se han seleccionado las 10 empresas con el mayor número de empleados. Estas empresas tienen los elementos de análisis que se indican en la siguiente matriz de decisión.

Matriz de decisión para seleccionar estudio de caso.

Tabla 6. Puntaje empresas

Criterios y sus ponderaciones	Puntaje para cada empresa									
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
• Total empleados de (Pregunta 1.8.1) Porcentaje (20%)	197 20	186 18.88	175 18.71	174 17.76	170 17.4	160 16.24	139 14.10	133 13.50	129 13.10	101 10.25
• Dimensión Resultados clave (Preguntas 9.1 a 9.4) Porcentaje (20%)	20	16	8	12	4	19	4	20	8	20
• Evolución de la empresa (Preguntas 19.1 a 19.4) Porcentaje (20%)	17	17	18	16	12	17	12	17	12	17
• Innovación y desempeño organizacional (Pregunta 15) Porcentaje (20%)	18.4	19.2	18.8	18.4	16	16.4	18.8	18.8	14	18.4
• Transferencia de conocimiento (Pregunta 14) Porcentaje (20%)	16	16	18	15	12	17	12	16	10	16
Puntaje total (100)	91.4	87.08	81.51	79.16	61.4	85.64	60.9	85.3	57.1	81.65

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Utilizando la matriz de decisión se ha calculado el puntaje de los cinco factores y se identificó las 3 empresas con mayor puntaje.

Tabla 7. Empresas con mayor puntaje

Puntaje 5 factores		
Puntaje	Posición #	Empresa
91.4	1	Inversiones San Martin Cuenca Insac C. Ltda.
87.08	2	Frutvictoria S.A.
85.64	3	Exportadora Marest C.A.
85.3	4	Cultiban S.A.
81.65	5	Banim Bananas Imperial S.A.
81.51	6	Machaladent
79.16	7	Utilisima S.A.
61.4	8	Operador Portuario Especializado S.A. Opesa
60.9	9	Superestiba S.A.
57.1	10	Embarfrusa

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Para el estudio de caso, se ha seleccionado la empresa: Exportadora Marest C.A., que es la que tiene el tercer mejor puntaje y cumple con los requisitos para el estudio de caso. Las empresas con los dos puntajes más altos, no ofrecieron facilidades para la investigación y fue difícil acceder a la información necesaria para este trabajo.

Capítulo III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.

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

3.1.1 Liderazgo.

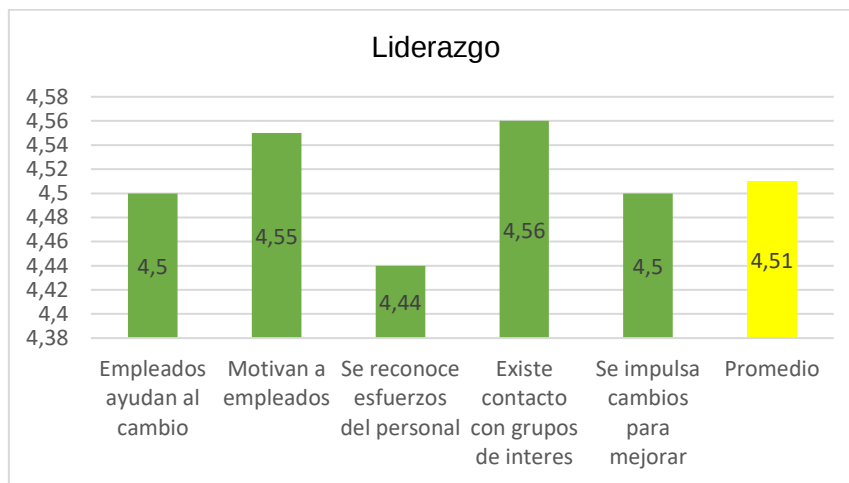


Figura 4: Liderazgo.
Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autor

Referente al liderazgo, la figura 4, indica que, las Pymes de Machala están en un promedio de 4.51%. Lo que demuestra que las empresas mantienen un alto estándar de Liderazgo entre sus procesos de Gestión de Calidad. Es importante mencionar que el punto más alto es 4.56% y se da cuando los administradores mantienen contactos con los clientes y se implican con ellos en el fomento y participación de alianzas y acciones de mejora. El punto más bajo con 4.44% se refiere al reconocimiento de los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal.

3.1.2 Política / Planificación de la Calidad.

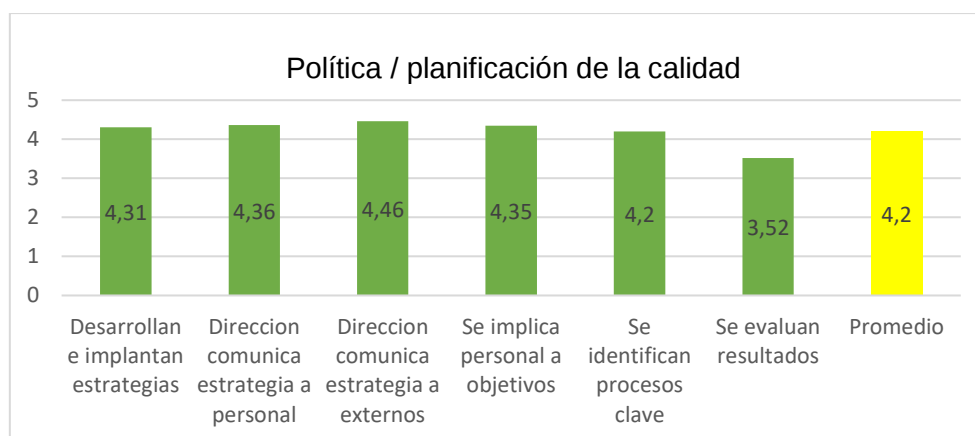


Figura 5: Política / Planificación de la calidad.
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

En política / planificación de la calidad, la figura 5 muestra que, las empresas tienen un buen estándar, con un promedio de 4.20%. El promedio más alto 4.46%, refleja que; la dirección comunica su estrategia y objetivos a los clientes, proveedores y otros agentes externos para que la conozcan. El promedio más bajo 3.52% corresponde a; la evaluación de los resultados en comparación con la planificación con el objetivo de incluir mejoras.

3.1.3 Alianzas y Recursos.

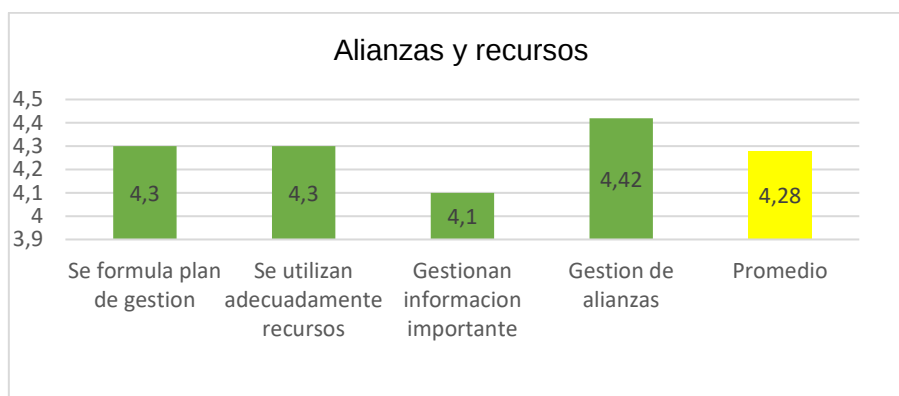


Figura 6: Alianzas y recursos.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

En la figura 6, alianzas y recursos, las empresas encuestadas tienen en un promedio de 4.28% siendo una buena valoración. En esta dimensión los promedios están entre 4.1% y 4.42% por lo que todos los valores están acordes a las estrategias empresariales, permitiendo mejorar el rendimiento total de la empresa.

3.1.4 Gestión de los empleados.

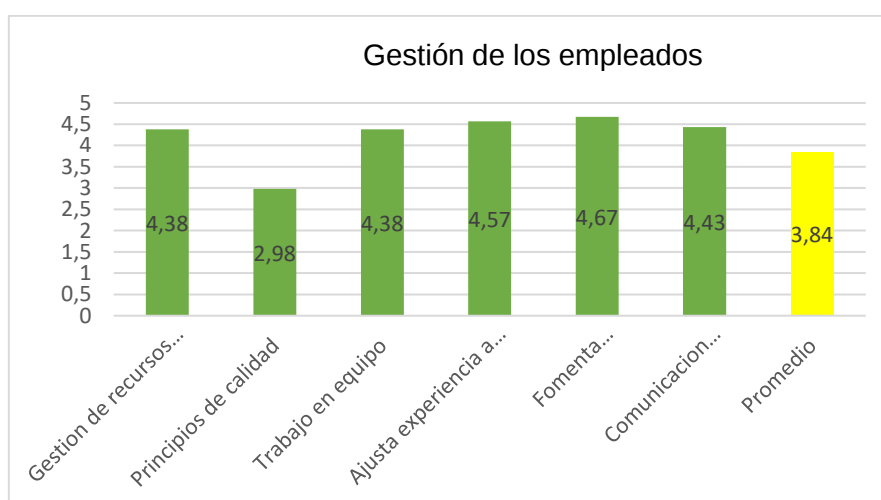


Figura 7: Gestión de los empleados.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

La gestión de los empleados, de acuerdo a la figura 7, con 3.84% en los procesos de gestión de calidad, representa que las Pymes de Machala, tienen una media aceptable, que se puede mejorar. El 2.98%, se refiere a la formación que la dirección realiza frente a principios de la calidad, mientras que el promedio más alto de 4.67%, se da porque las Pymes fomentan y apoyan a las personas para que asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo para la organización, implicándose en actividades de mejora y trabajo en equipo.

3.1.5 Aprendizaje.

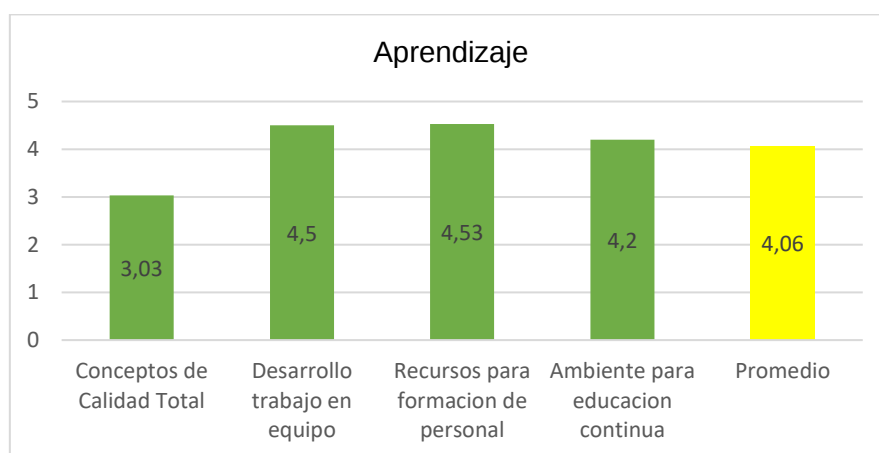


Figura 8: Aprendizaje.
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Con respecto al aprendizaje las Pymes encuestadas, la figura 8 enseña que, tienen un promedio de 4.06%, en sus procesos de gestión de calidad, que es un resultado bastante bueno. Sin embargo, se han analizado individualmente los respectivos ítems de esta dimensión.

- Conceptos de Calidad Total = 3.03%.
- Desarrollo trabajo en equipo = 4.50%.
- Recursos para formación de personal = 4.53%.
- Ambiente para educación continua = 4.20%.

El valor más bajo es porque los empleados de la compañía no reciben el entrenamiento adecuado en los conceptos de calidad total. Esto en la práctica representa que las Pymes no brinden productos o servicios de calidad y su productividad y rentabilidad sea menor, sin embargo, la disponibilidad de recursos para la formación del personal dentro de la empresa tiene un porcentaje muy importante de 4.53%, que aporta para que las

organizaciones se consoliden y sus trabajadores dominen los procesos de cada una de ellas.

3.1.6 Gestión de los Procesos.

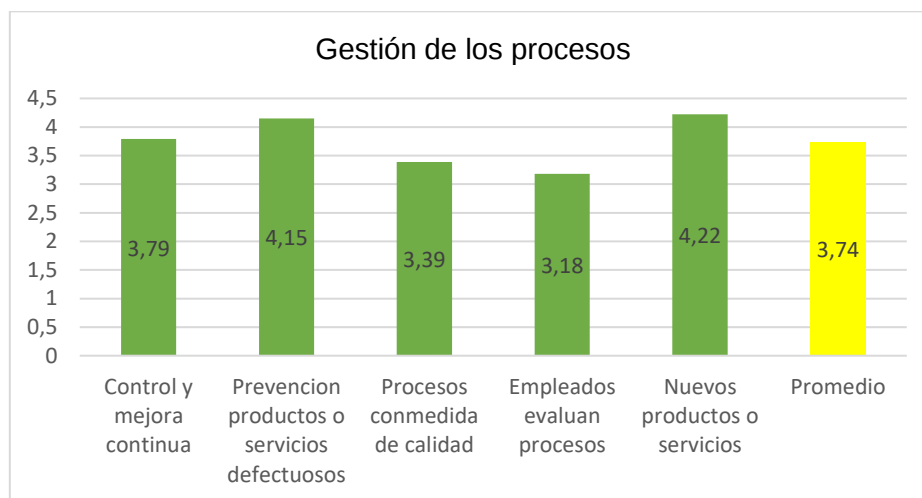


Figura 9: Gestión de los procesos.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

La Gestión de los Procesos, como podemos revisar en la figura 9, con un promedio de 3.74%, demuestra que las Pymes machaleñas tienen una media con tendencia a la baja, ya que los empleados involucrados en diversos procesos no saben cómo evaluarlos con un media de 3.18%, repercutiendo negativamente en el correcto desempeño de cada una de sus actividades. El valor más alto con 4.22% se refiere al desarrollo de nuevos productos o servicios con la intención de acceder a otros mercados, anticipándose a las necesidades del mercado actual y tratar de ser mejores que los principales competidores.

3.1.7 Mejora continua.

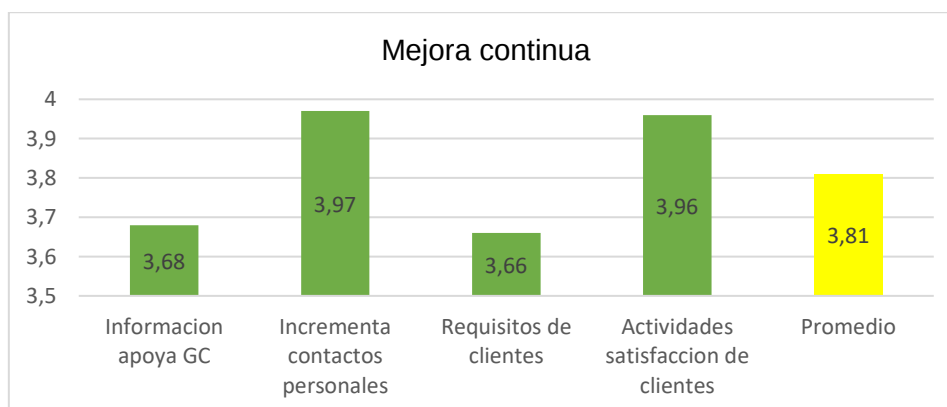


Figura 10: Mejora continua.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

En la dimensión mejora continua, la figura 10, demuestra que, las Pymes tienen un promedio aceptable de 3.81%. El valor de 3.66%, que es el más bajo, significa que no se está usando la información para apoyar la mejora de la calidad y utilizar los requisitos de los clientes como base para aumentar la misma. Las Pymes deberían trabajar arduamente para satisfacer al cliente en base a sus exigencias y así perciban de mejor manera los productos o servicios.

El incremento de los contactos personales directos de la empresa con los clientes es el promedio más alto con 3.96%, por lo tanto, las empresas tienen buenas relaciones entre sus clientes y empleados, lo que genera buena oferta de valor en su portafolio.

3.1.8 Resultados claves



Figura 11: Resultados claves.
Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Autor

En resultados clave, se puede observar en la figura 10, que la media es 3.29%, representando un rendimiento bajo de las PYMES referente a esta dimensión. Analizado individualmente los ítems tenemos:

- Programa de Calidad ha incrementado los ingresos de empresa = 3.26%.
- Programa de Calidad ha incrementado la productividad de empresa = 3.27%.
- Programa de Calidad ha mejorado la posición competitiva de la empresa = 3.34%.
- Analizar causas de resultados clave para implantar planes de acción de mejora = 3.39%.

Los valores demuestran que todos los literales tienen un promedio similar. Siendo el más alto el análisis de las causas de los resultados clave para impartir planes o acciones

de mejora, que ayudarían a las Pymes a llegar a sus objetivos y metas empresariales. El valor más bajo refleja que el programa de calidad no ha incrementado los ingresos de la empresa, ya que la alta dirección de las Pymes no se enfoca en fomentar la calidad en sus procesos, productos o servicios.

3.2 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento en las Pymes.

3.2.1 Adquisición de información.

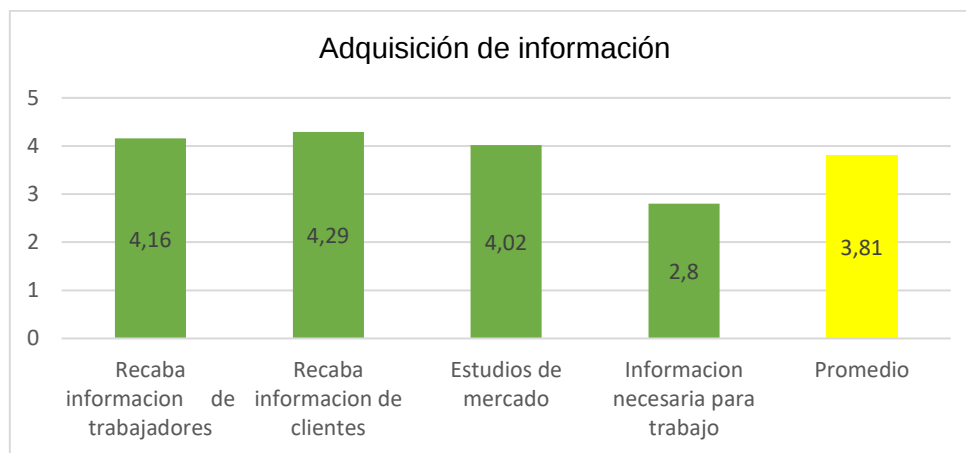


Figura 12: Adquisición de información.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Autor

En los procesos de gestión de conocimiento, la figura 12 revela que, la adquisición de la información, tiene un promedio de 3.81%, siendo un promedio aceptable y que puede crecer con mejores prácticas.

El porcentaje más bajo corresponde a que los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan información necesaria para el trabajo con 2.8%. Este valor refleja que no se actualizan bases de datos y se mantienen obsoletas, por lo que es difícil trabajar con esta información, perjudicando los procedimientos empresariales.

Recabar regularmente información de los clientes tiene un promedio alto de 4.29%, ya que las personas tienen bastante contacto con los clientes. Esto se debe a que muchas Pymes tiene clientes nuevos y se logra gestionar de mejor manera la información necesaria para realizar un buen trabajo.

3.2.2 Diseminación de la información.

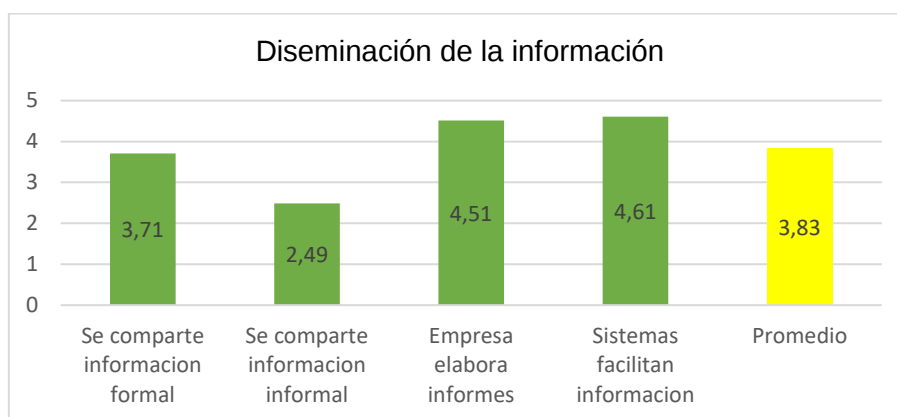


Figura 13: Diseminación de la información.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Las Pymes encuestadas tienen un promedio aceptable de 3.83%, en cuanto a diseminación de la información, como se indica en la figura 13. El porcentaje más bajo corresponde a; compartir información informal frecuentemente y sin trabas con 2.49%, evidenciando que muchas empresas no comparten esta información que puede ser perjudicial a las metas propuestas al desviarse de los objetivos.

El punto más alto relacionado a los sistemas de información que facilitan que los individuos compartan información tiene un promedio de 4.61%, ya que las Pymes de Machala manejan diversos medios como: correo electrónico, conferencias, publicidad, celular, páginas web, redes sociales, entre otras posibilidades, para llegar globalmente a sus empleados y clientes.

3.2.3 Interpretación compartida.

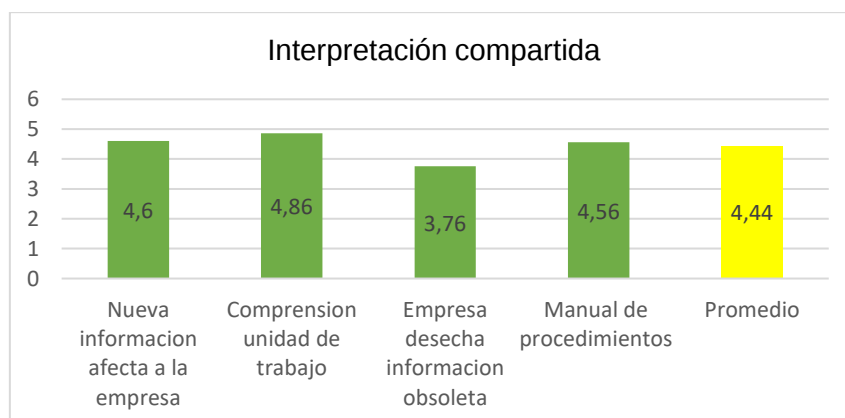


Figura 14: Interpretación compartida.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Las Pymes encuestadas, según la figura 14, en interpretación compartida, tienen un promedio alto de 4.44%. Varias empresas aún conservan información antigua y se rehúsan a implementar opciones modernas para obtener mejor y más detallada información, por lo tanto, el literal, desechar información obsoleta y buscar nuevas alternativas tiene un promedio de 3.76%. El porcentaje más alto se debe a que; los trabajadores tienen una comprensión común de los temas de la unidad o departamento en el que trabajan con un 4.86%, lo que significa que tienen claras sus funciones y roles dentro de la empresa para desarrollar correctamente sus funciones operativas y administrativas.

3.2.4 Almacenar conocimiento.

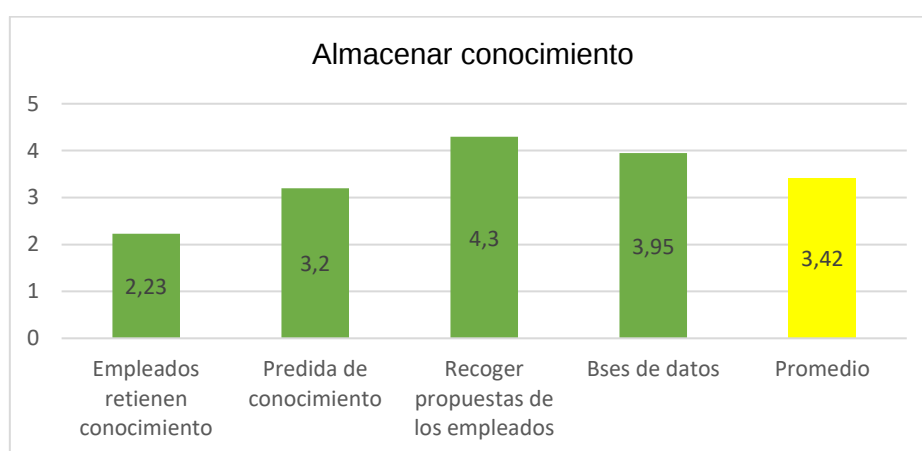


Figura 15: Almacenar conocimiento.
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Almacenar conocimiento, tiene un promedio general de 3.42% que es bajo en las Pymes de Machala, como determina la figura 15.

El valor más bajo se refiere a que; los empleados retienen conocimiento como fuente de poder y se resisten a compartirlo a otros empleados con un promedio de 2.23%, esto se da ya que muchos empleados se rehúsan a compartir cualquier tipo de información por recelo profesional, perjudicando a la empresa.

El valor más alto son los procedimientos para recoger las propuestas de los empleados y agregarlas en la empresa como conocimiento con 4.30%. Los empleados al aportar con sus ideas mejoran el desempeño de las empresas, ya que ellos son los que están día a día al tanto de nuevas innovaciones y procedimientos que se pueden aplicar en las mismas.

3.2.5 Transferencia de conocimiento.

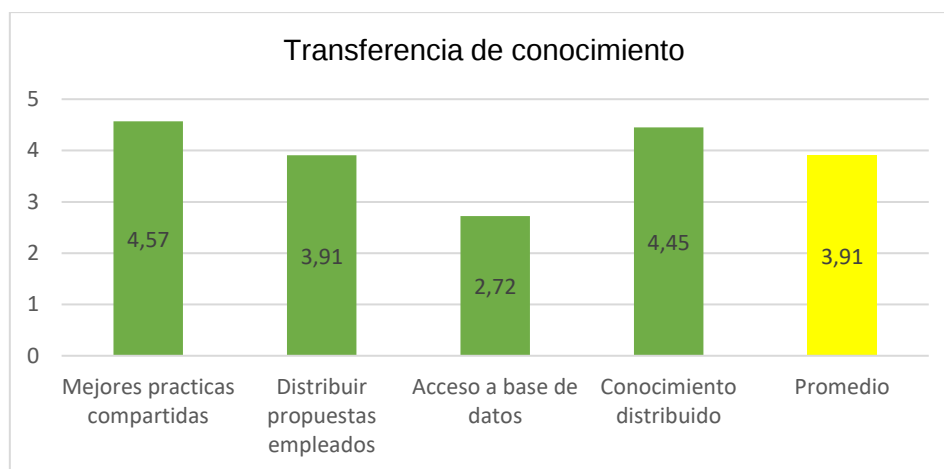


Figura 16: Transferencia de conocimiento.
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

La transferencia de conocimiento, de acuerdo a la figura 16, tiene un promedio de 3.91%. Este valor demuestra que las Pymes tienen una media aceptable en los procesos de su sistema de Gestión del conocimiento.

El valor más bajo con 2.72% se refiere al acceso de base de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática. Este valor es bajo, ya que muchas empresas no comparten información con sus empleados y además muchos de ellos no están en capacidad de acceder a las diversas fuentes ya que se requieren de claves o usuarios que solo se comparte a cierto personal.

El porcentaje más alto con 4.57% indica que la empresa dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas, estas prácticas dependen del área en la que se trabaje, por ejemplo, mejores prácticas de seguridad industrial, mejores prácticas contra la prevención de lavado de activos.

3.3 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las Pymes

3.3.1 Cambios en los 2 últimos años referentes a productos / servicios.

Los cambios en los 2 últimos años referentes a productos/servicios, se manejan con los siguientes promedios, como refleja la figura 17:

- Cambios o mejoras en productos/servicios existentes 4.82 %.
- Comercialización de nuevos productos/servicios 4.81 %
- Introducción rápida de nuevos productos o servicios 4.28 %.

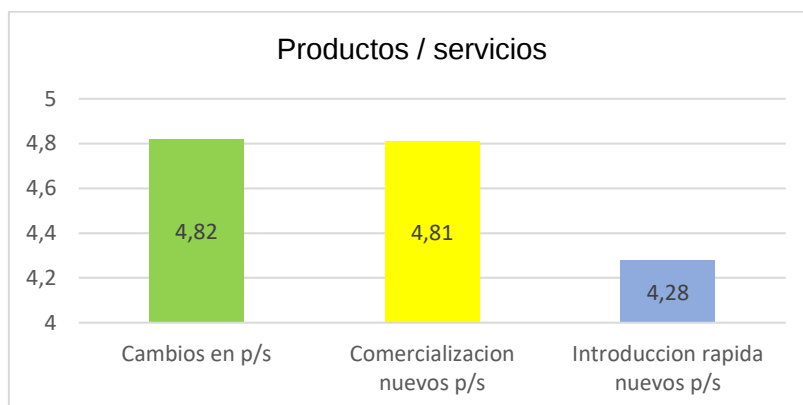


Figura 17: Productos / servicios.
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Estos tres porcentajes reflejan que las Pymes tienden a cumplir y satisfacer la demanda exigente de los clientes a la par con las nuevas tecnologías propias de la globalización y de mercados que evolucionan y cambian constantemente en productos y servicios.

3.3.2 Cambios en los últimos 2 años referentes a procesos.

Los cambios en los últimos 2 años referentes a procesos, se manejan con los siguientes promedios, como se observa en la figura 18:

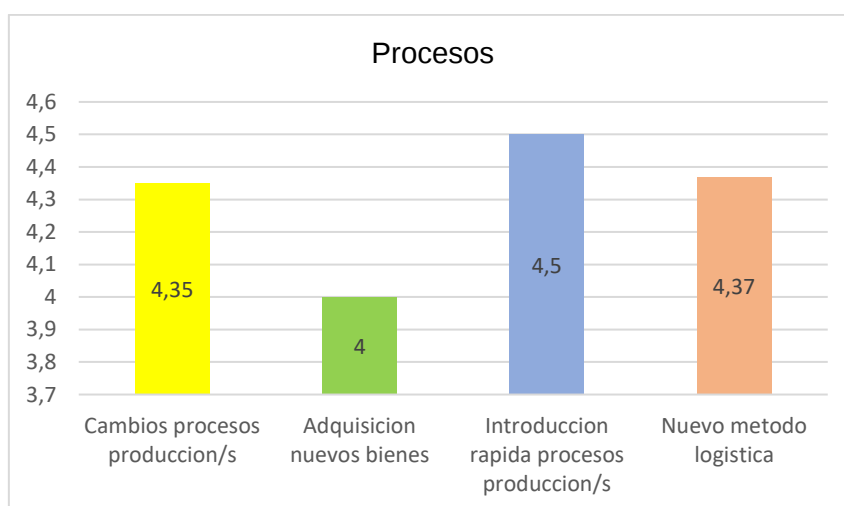


Figura 18: Procesos.
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

- Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios 4.35%
- Adquisición de nuevos bienes de equipos 4.00%
- Introducción rápida de nuevos métodos de producción o de servicios 4.50%
- Nuevo o mejorado método de logística, entrega o distribución 4.37%.

Las Pymes machaleñas, tienen buenos promedios en esta dimensión, demostrando que realizan actividades de valor agregado para retener y atraer nuevos clientes a los que se les pueda vender sus productos o servicios. Así mismo con estos cambios las empresas logran un mejor desempeño.

3.3.3 Cambios en los últimos 2 años referentes a sistemas de gestión.

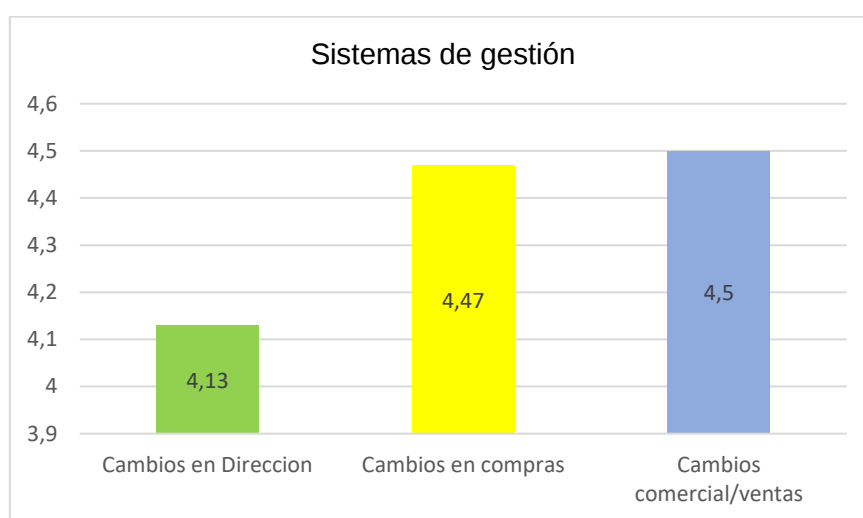


Figura 19: Sistemas de gestión.
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Los cambios en los últimos 2 años referentes a sistemas de gestión, tienen los siguientes resultados, como se ve en la figura 19:

- Cambios o mejoras en dirección y gestión 4.13%
- Cambios o mejoras en compras y aprovisionamientos 4.47%
- Cambios o mejoras en comercial/ventas es 4.5%.

Con estos promedios, las Pymes de Machala demuestran que han mejorado su eficiencia organizacional adoptando nuevos métodos administrativos enfocados en el cliente con el fin de ser más eficientes y ofrecer sus productos y servicios con la mejor calidad. Esto permite tener menos quejas de los clientes y tener mayor participación en el mercado.

3.3.4 Evolución de la empresa con relación al desarrollo de productos y servicios en los 2 últimos años.

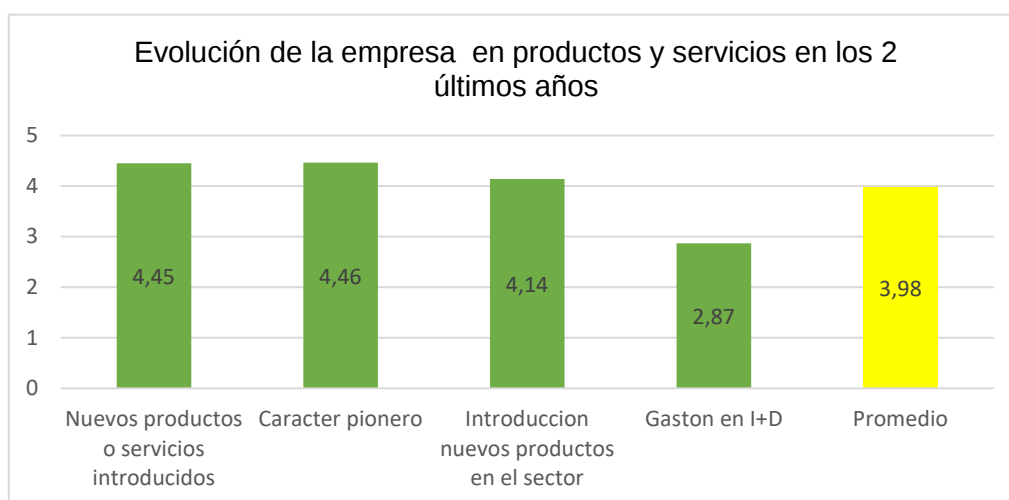


Figura 20: Evolución en servicios.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Referente a la evolución de la empresa con relación al desarrollo de productos y servicios en los 2 últimos años, la figura 20 indica que, las Pymes de Machala tienen un promedio de 3.98%, siendo un promedio muy bueno.

Los aspectos principales son:

Número de nuevos productos o servicios introducidos por la empresa al año con un 4.45% y carácter pionero de la empresa a la hora de introducir nuevos productos o servicios con 4.46%. Estos valores, indican que las Pymes se esfuerzan por proporcionar ofertas de valor a sus clientes ofreciendo los últimos productos o servicios siendo más competitivos y lograr la satisfacción de los clientes.

3.3.5 Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los procesos durante los 2 últimos años.

La evolución de la empresa con relación al desarrollo de los procesos durante los 2 últimos años, como se ve en la figura 21, tiene un promedio de 3.93%. Este valor demuestra que las empresas mantienen un estándar aceptable.

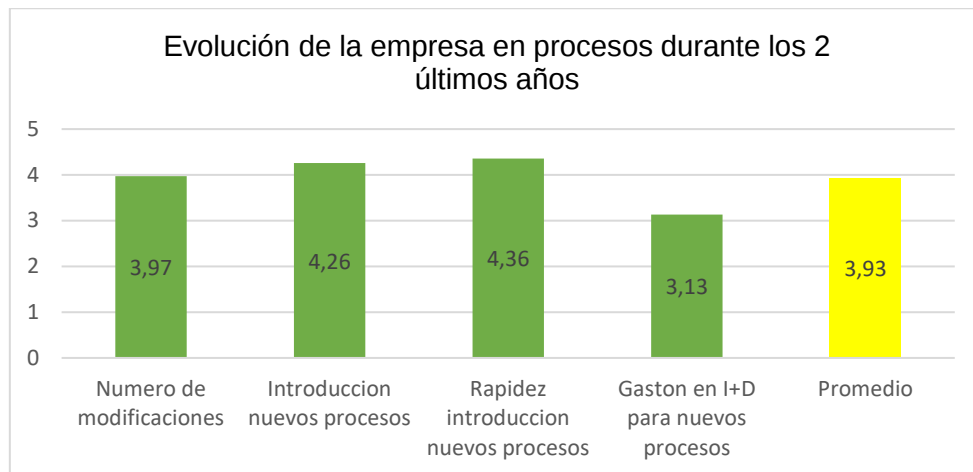


Figura 21: Evolución en procesos.
Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Autor

Los aspectos principales son:

Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos por parte de otras empresas del sector con 4.36%. Este promedio demuestra que las Pymes están enfocadas en proporcionar mayor valor a sus clientes, con más rapidez que otras del medio. El carácter pionero de la empresa a la hora de introducir nuevos procesos con 4.26%, significa que los directivos de las Pymes, mantienen un enfoque de mejora continua, tomando decisiones importantes para mantener eficientes a las organizaciones.

3.3.6 Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión durante los 2 últimos años.

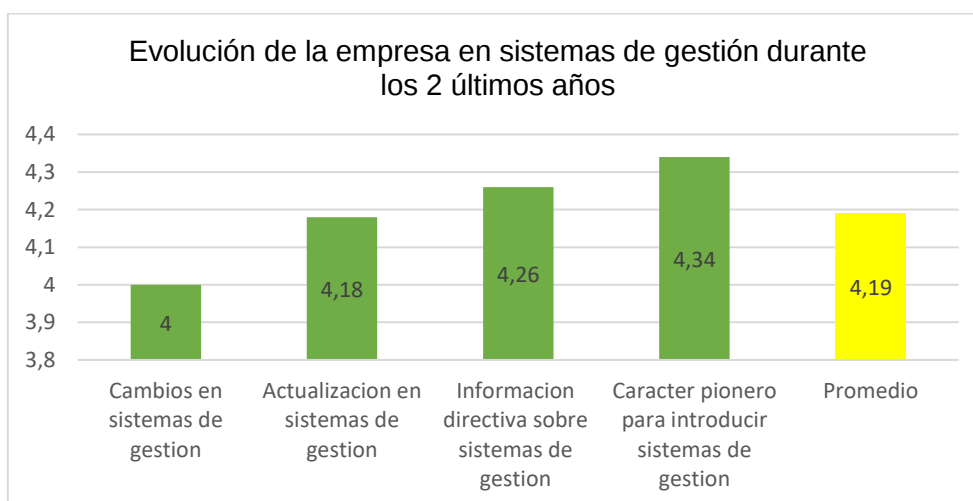


Figura 22: Evolución en servicios.
Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Autor

En la figura 22 se analiza, la evolución de la empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión durante los 2 últimos años, está en un promedio de 4.19%. Este valor demuestra que las empresas mantienen un estándar satisfactorio.

Los aspectos principales son:

Carácter pionero de la empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión con 4.34%, e información de los directivos acerca de los sistemas de gestión con más éxito con 4.26%. Por esta razón, las Pymes establecen procesos que les permiten generar productos y servicios que van de acuerdo los requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes.

Una vez que se ha realizado el análisis de las evoluciones de: productos / servicios, procesos y sistemas de gestión, se ha determinado en qué ámbito se ha logrado una mayor evolución de la empresa en los dos últimos años, la figura 23 nos refleja que:

- Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los productos y servicios durante los 2 últimos años con 3.98%.
- Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los procesos durante los 2 últimos años con 3.93%.
- Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión durante los 2 últimos años con 4.19%, siendo el ámbito de mayor crecimiento.

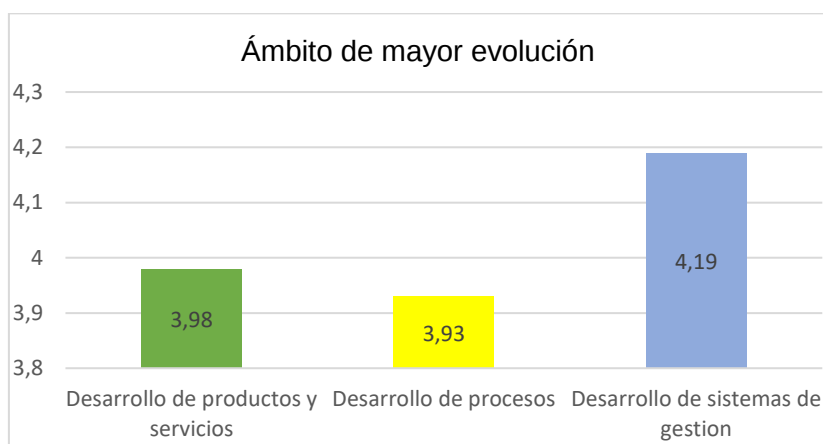


Figura 23: Ámbito de mayor evolución.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Al analizar estas tres dimensiones es notorio que las Pymes, están enfocadas en los clientes al brindarles los mejores productos y servicios, siendo productivas y competitivas. La productividad y competitividad se logra aplicando los conceptos y

principios de gestión de la calidad, lo que permite a estas empresas lograr verdaderas ventajas competitivas sobre sus competidores.

3.3.7 Evolución de indicadores en la empresa en los 2 últimos años.

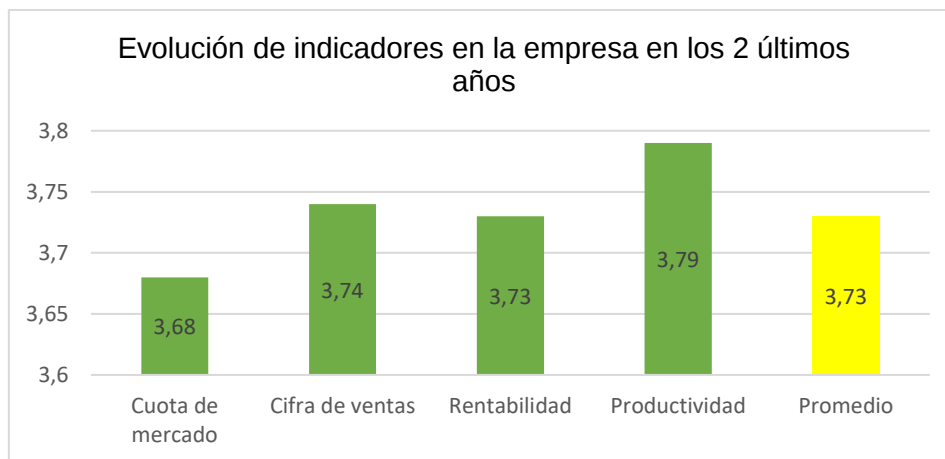


Figura 24: Evolución de indicadores.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

La evolución de indicadores en la empresa en los 2 últimos años, de acuerdo a la figura 24, tiene un promedio de 3.73%. Este valor demuestra que las Pymes mantienen un estándar bajo.

Se han analizado individualmente los respectivos ítems de esta dimensión.

Cuota de mercado con 3.68%, cifra de ventas con 3.74%, rentabilidad con 3.73% y productividad 3.79%. Las Pymes de Machala deben trabajar mucho en estos indicadores, ya que no están siendo capaces de administrar de la mejor manera sus procesos, por eso sus cifras se encuentran bajas. Las Pymes deben realizar mediciones del desempeño de sus resultados enfocadas en los objetivos estratégicos de cada empresa. No solo se debería enfocar en medir los aspectos financieros sino los procesos, productos y servicios, para lograr la máxima eficiencia en cada empresa.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE CASO

4.1 Modelo de gestión de calidad, innovación y gestión del conocimiento

4.1.1 Información general de la empresa.

Exportadora Marest C.A. se constituyó el 18 de noviembre de 1976 dedicándose a la actividad de crianza, proceso y exportación de camarón de la variedad *litopenaeus vannamei*. Las granjas o piscinas de cultivo de camarón y la planta empacadora de camarón están ubicadas en Machala, Provincia de El Oro, Ecuador.

El compromiso de la empresa consiste en garantizar la calidad del producto, el mismo que se exporta a la Comunidad Económica Europea, a los Estados Unidos de Norte América y Asia.

4.1.2 Filosofía de la organización.

Misión.

Cultivar, empacar y exportar camarones de la más alta calidad, con un gran sentido de responsabilidad social y ambiental, con un óptimo servicio a nuestros clientes.

Visión.

Lograr a largo plazo el óptimo rendimiento y crecimiento sostenible, con productos de excelente calidad, tomando en consideración nuestro compromiso con el medio ambiente, y en donde las personas que laboran se sientan motivadas a dar lo mejor de sí mismas.

Valores.

Los valores de Marest C.A, fomentan la responsabilidad social, para que todos sus colaboradores impulsen el desarrollo íntegro de la organización y logren satisfacer los requisitos de los clientes. Estos valores son:

- Responsabilidad
- Ética
- Lealtad
- Integridad
- Moral

- Calidad
- Compromiso
- Humildad

Productos.

- **Camarón de cola:** El camarón empacado en cola es manipulado con el mejor cuidado desde la cosecha en las granjas hasta el transporte, proceso, empaque y congelamiento.
- **Camarón entero:** El camarón empacado con cabeza es procesado con extremo cuidado y rapidez para conservar la frescura y calidad del producto.

4.1.3 Funciones.

Exportadora Marest C.A., para desarrollar sus actividades comerciales y productivas, tiene distintos departamentos, que trabajan de acuerdo a procesos. Estos departamentos son:

Gerencia.

Se encarga de gestionar, definir y direccionar todas las áreas y funciones de trabajo, así como realizar alianzas estratégicas para lograr la eficiencia administrativa, operacional y financiera, para alcanzar todos los objetivos empresariales y la rentabilidad de la empresa.

Administración.

Es el departamento encargado de llevar a cabo el cumplimiento de todos los requisitos legales, pago a proveedores, autorización de las órdenes de compra, facturación, contabilidad, cartera, cobros, finanzas. Proporciona información contable veraz y oportuna a los entes reguladores y a la gerencia.

Producción.

Diseña, planifica, controla e implementa la estrategia de producción y comercial, para el cumplimiento del presupuesto anual de producción y ventas.

Talento Humano.

Sus funciones son contratar y seleccionar al personal. Planear, coordinar, administrar y garantizar el desarrollo del recurso humano mediante capacitaciones constantes. Además, se encarga del bienestar social, seguridad y salud ocupacional, basado en las políticas de la empresa, así como en las normas legales.

Mantenimiento.

Se encarga de brindar soporte técnico, mecánico y mantener todos los equipos y máquinas de la empresa en perfecto estado de funcionamiento, siguiendo planes de mantenimiento preventivo y correctivo para no afectar la producción.

Sistemas.

Entre sus actividades están: administración del sistema operativo, mantenimiento técnico a los equipos de cómputo y a los diversos softwares que maneja la empresa.

Calidad.

Asegura que los productos cumplan con los requisitos mínimos de calidad de acuerdo a la actividad de Marest C.A. Controla y verifica los diversos procesos de producción. Inspecciona el cumplimiento de normas de higiene de acuerdo a las normativas legales.

4.1.4 Estructura formal.

El organigrama de Marest C.A., está elaborado en base a sus necesidades y estrategias, siendo la representación gráfica de la estructura de la empresa, representando a su recurso humano, con sus relaciones y estructuras departamentales. Además indica la posición jerárquica de los diversos departamentos.

El organigrama de la empresa está compuesto de la siguiente manera:

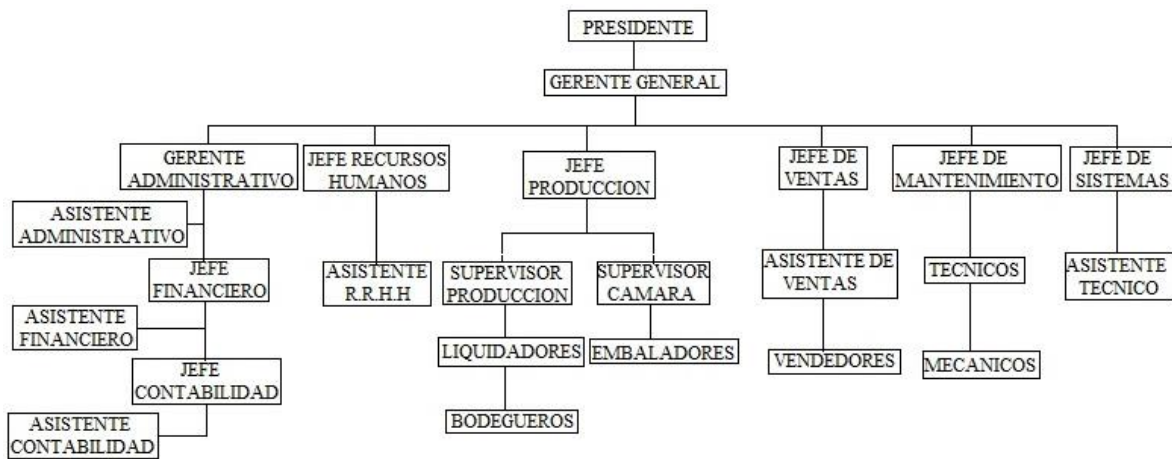


Figura 24: Organigrama Marest
Fuente: Exportadora Marest C.A.
Elaboración: Autor

4.2 Diagnóstico estratégico y funcional.

4.2.1 Análisis interno.

A continuación, se presenta el análisis interno, realizado a Exportadora Marest C.A., basado en 5 categorías, para evaluar sus fortalezas y debilidades, de acuerdo a una matriz PCI (perfil de capacidad interna).

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva (de Mercadeo)
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica (Productiva)
- Capacidad del Talento Humano

La ponderación de las fortalezas y debilidades se realizó en una escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto con la misma escala. Las preguntas formuladas están acordes a las características empresariales de Exportadora Marest. C.A.

Análisis de la capacidad directiva.

Exportadora Marest, respecto a su capacidad directiva tiene varias fortalezas que se han logrado por la orientación que le da a la empresa la alta gerencia, mostrando total comprometimiento en todas las actividades diarias, referentes a planificación y responsabilidades empresariales. La capacidad directiva es fundamental para el resultado de la empresa y su estrategia.

Tabla 11: Capacidad directiva: Fortaleza, debilidad.

CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Uso de planes estratégicos		X					X		
2	Velocidad de respuesta a situaciones cambiantes			X					X	
3	Flexibilidad de la estructura organizacional			X				X		
4	Comunicación y control gerencial			X						X
5	Orientación empresarial		X					X		
6	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					X		X		
7	Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X						X	
8	Habilidad para manejar las fluctuaciones económicas		X						X	
9	Capacidad para enfrentar a la competencia		X					X		
10	Sistemas de control	X						X		
11	Evaluación de gestión		X						X	

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Análisis de la capacidad competitiva.

La capacidad competitiva de Exportadora Marest se ha logrado con habilidades colectivas para llevar a cabo la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva en la empresa, mediante el buen uso de sus recursos y por la exclusividad de sus productos.

Tabla 12: Capacidad competitiva: Fortaleza, debilidad.

CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Fuerza del producto, calidad y exclusividad	X						X		
2	Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
3	Participación en el mercado	X						X		
4	Bajos costos de distribución y ventas			X					X	
5	Inversión en I&D para el desarrollo de nuevos productos			X				X		
6	Ventaja del potencial crecimiento del mercado	X						X		
7	Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos			X					X	
8	Concentración de Consumidores		X					X		
9	Administración de clientes		X						X	

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Análisis de la capacidad financiera.

En toda organización la capacidad financiera tiene fortalezas y debilidades. En el caso de Exportadora Marest, la empresa conoce los productos con los que gana dinero para que el retorno de la inversión y rentabilidad sean inmediatos. La financiación externa y capacidad para solicitar créditos siempre serán una desventaja por que las instituciones financieras no dan créditos con facilidades y peor aún intereses bajos.

Tabla 13: Capacidad financiera: Fortaleza, debilidad.

CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acceso a capital cuando lo requiere					X			X	
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					X			X	
3	Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
4	Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X						X	
5	Habilidad para competir con precios		X					X		
6	Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda			X					X	
7	Estabilidad de costos		X						X	

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Análisis de la capacidad tecnológica.

Marest conoce la importancia de la capacidad tecnológica y lo que implica realizar las mejoras necesarias para mantenerse y competir en el mercado, por lo tanto, sus fortalezas se dan ya que la gerencia asume que la capacidad tecnológica requiere la definición y aplicación de políticas de desarrollo tecnológico, que involucren a todos los recursos de la empresa.

Tabla 14: Capacidad tecnológica: Fortaleza, debilidad.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Habilidad técnica y de manufactura	X							X	
2	Capacidad de innovación		X					X		
3	Nivel de tecnología utilizada en los productos	X						X		
4	Efectividad en la producción y entrega	X						X		
5	Valor agregado al producto	X						X		
6	Intensidad de mano de obra en el producto						X			X
7	Nivel tecnológico	X						X		

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autor

Análisis de la capacidad del talento humano

Tabla 15: Capacidad del talento humano: Fortaleza, debilidad.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del recurso humano		X						X	
2	Experiencia técnica		X					X		
3	Estabilidad		X						X	
4	Rotación interna				X			X		
5	Ausentismo			X						X
6	Motivación			X				X		
7	Nivel de remuneración			X				X		
8	Accidentalidad		X							X
9	Retiros			X						X
10	Índice de desempeño		X					X		

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autor

Marest tiene muchas fortalezas en su recurso humano, ya que la gerencia ha instruido para que se seleccione y adecue personal a las necesidades de la empresa. Como se puede ver en la tabla 15, las fortalezas favorecen a la empresa logrando el comprometimiento de todas las personas para lograr los objetivos empresariales. La rotación interna es una debilidad ya que cada persona tiene un rol estratégico en su puesto de trabajo.

Las principales variables del análisis interno son:

- Sistemas de control.
- Fuerza del producto, calidad y exclusividad.
- Participación en el mercado.
- Rentabilidad, retorno de la inversión.
- Nivel de tecnología utilizada en los productos.
- Efectividad en la producción y entrega.
- Valor agregado al producto
- Nivel tecnológico.
- Flexibilidad de la estructura organizacional
- Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento
- Acceso a capital cuando lo requiere
- Rotación interna.

Análisis externo.

Microambiente o análisis de la industria.

Se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para realizar el análisis externo de Exportadora Marest C.A., las mismas que son:

- Riesgo de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre empresas establecidas
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos sustitutos

Riesgo de entrada de nuevos competidores.

La dinámica del negocio del camarón genera que nuevas Pymes traten de entrar en estas actividades comerciales ya que el segmento es atractivo. Factores como: políticas gubernamentales y las bondades de las costas ecuatorianas pueden permitir la incursión de nuevas empresas, sin embargo, no es sencillo debido a las barreras de entrada.

Algunas barreras de entrada son:

- Inversiones fuertes de capital.
- Experiencia de pymes establecidas.
- Economía de escala, debido a su producción.
- Regulaciones y permisos para cumplir las exigencias respecto al medio ambiente.

Las Pymes establecidas cuentan con recursos y capacidades que les ha permitido apoderarse de un segmento del mercado, desplazando a empresas que quieran entrar al negocio. por este motivo, no hay riesgo de nuevos competidores en el mercado.

Rivalidad entre empresas establecidas.

Las Pymes de Machala, registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del 2016, son 375, de las cuales 121 (32.50%) se dedican a actividades relacionadas a explotación de criaderos de camarones (camaroneras), criaderos de

larvas de camarón (laboratorios), por este motivo, todas las Pymes que se dedican a esta actividad comercial tienen captados sus mercados.

La fuerte rivalidad entre estas Pymes establece gran cantidad de estrategias directivas para superar a las demás empresas, haciendo que cada organización se esfuere por mejorar sus productos en base a la calidad y mejora continua logrando obtener mayor rentabilidad que sus competidores.

Una amenaza para Exportadora Marest C.A., es que todos los productores de camarón y los exportadores del mismo, tienen sus propios criaderos y podrían llegar a producir con mejor calidad, si Marest descuida sus procesos de calidad.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores (camaroneras pequeñas) no pueden negociar con precios altos, ya que las Pymes establecidas, negocian al precio más bajo, como es el caso de Marest. Además un precio bajo puede ser sinónimo de un producto de mala calidad, por lo tanto los proveedores no tienen poder de negociación con las Pymes.

Poder de negociación de los clientes.

Al ser los principales clientes de las empresas exportadoras, los mercados de Estados Unidos, Asia y Europa, el cliente centra su capacidad de negociación en la calidad del producto, así, las empresas que compran el camarón basan su negociación en la calidad ofertada. No hay que dejar de lado el consumo interno, ya que el consumidor ecuatoriano también busca un buen producto.

Por lo tanto, en el mercado del camarón al contar con muchos clientes, el precio se fija por su calidad, significando que, mientras más calidad tenga el producto, más rentabilidad tendrán las empresas.

Amenaza de productos sustitutos.

Tanto en el Ecuador, como en los países en los que la dieta alimenticia incluye al camarón, difícilmente se dejará de consumir el mismo, a menos que aparezca un producto u otro marisco que supere al camarón. Incluso con precios más bajos de productos similares, no se ha logrado desplazar al camarón.

Razones por las que no existen productos alternativos, ni sustitutos, que amenacen al mercado y que afecten el giro de negocio de Marest.

Análisis del macroambiente.

Para el análisis del macroambiente en Exportadora Marest C.A., se han considerado los ambientes influyentes en las decisiones estratégicas de la alta dirigencia, como son:

- Ambiente Macroeconómico
- Ambiente Político - legal
- Ambiente Tecnológico
- Ambiente Social

Ambiente macroeconómico.

La economía ecuatoriana al mermar sus ingresos petroleros, por la baja del precio del petróleo, que empezó a sentirse en agosto del 2014, mes en el que el barril se situó en \$86.00 (Banco Central del Ecuador, 2014), ha permitido que las empresas, exploten otros productos que son deseados por su calidad en el mercado nacional e internacional. La industria camaronera ha tenido un desarrollo creciente y sostenido debido a las condiciones de nuestro país, que le permite ser productor y exportador de camarón, logrando que este sector sea uno de los pilares que sostenga el actual modelo económico del país, por lo tanto, Exportadora Marest C.A., ha aprovechado esta oportunidad.

En el segundo trimestre de 2014, las exportaciones no petroleras alcanzaron un total de USD 3,110.7 millones (3.08% del PIB), valor que representó un aumento de 14.5% con relación a igual período de 2013. Este crecimiento se ubica por encima de la tasa promedio de 11.6% que han registrado estas exportaciones desde el 2007; dinámica que se sustenta en parte en la evolución positiva de las exportaciones de camarón, cacao y elaborados (Banco Central del Ecuador, 2014).

Con la información indicada, el panorama es muy positivo para las Pymes dedicadas a la exportación de camarón.

Un elemento negativo que puede incidir en mejores niveles de la producción del camarón, son las tasas de interés que no son rentables para los productores. Para esta actividad, los créditos en el sistema financiero ecuatoriano no son atractivos, por sus

elevados porcentajes de interés. Actualmente las tasas de interés referenciales para las Pymes productivas son del 11.25% (Banco Central del Ecuador, 2018).

Análisis del ambiente político y legal.

Ha sido muy importante y positivo para el sector camaronero, que Ecuador se suscriba al Protocolo de Adhesión al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea en el año 2016, según resolución No. 024-2016 (Ministerio de Comercio Exterior, 2016). Este acuerdo ha permitido a la industria camaronera consolidar su posición para atraer inversiones y así mejorar la competitividad y productividad.

Los acontecimientos nacionales jurídicos y las nuevas políticas del actual gobierno del presidente Lenin Moreno, seguramente serán en beneficio de todo el aparato productivo ecuatoriano, incluyendo obviamente al segmento del camarón.

Estas políticas serán un atractivo para potenciales inversores locales y extranjeros, que deseen apoyar la producción del camarón. Muchas Pymes serán beneficiadas, con estos sucesos.

Análisis del ambiente tecnológico.

El gran potencial de desarrollo que posee el camarón ecuatoriano, permite que los productores nacionales puedan generar productos de calidad, expandiéndose a nuevos mercados con productos de valor agregado y además puedan transferir su tecnología y conocimiento.

Actualmente en la ciudad de Machala existe un adecuado nivel de tecnificación y especialización en la industria camaronera, lo que ha permitido incrementar el nivel de ventas al exterior y en el mercado local.

Las Pymes machaleñas cuentan con laboratorios, donde las larvas de camarón se desarrollan con la mejor calidad, ya que es la etapa en la que necesitan mayor cuidado. En estos laboratorios se realizan análisis organolépticos, químicos y microbiológicos que permiten asegurar la calidad e inocuidad del producto.

De igual manera, para empacar el camarón, estas Pymes, cuentan con una excelente estructura de equipos y máquinas que hacen posible el procesamiento del producto de manera ágil y con calidad, empleando procedimientos de controles sucesivos y técnicas del proceso. Entre estas tecnologías, son muy importantes los sistemas de líneas de

congelación y sistemas fríos, logrando con ello el aumento de la capacidad de almacenamiento y aumentando la cría de camarón.

En el caso de Marest, se tiene el laboratorio y la empacadora, dotados con la última y mejor tecnología en estas áreas.

Segmentos de Mercado.

Actualmente existen tres segmentos de mercado, que son los principales consumidores del camarón que produce Marest: Estados Unidos, Asia y Europa.

Las principales variables del análisis externo se resumen en las siguientes:

- Crecimiento de mercado.
- Mejora continua en base a la calidad del producto.
- No existen productos sustitutos.
- Acuerdos comerciales.
- Desarrollo tecnológico que genera valor agregado.
- Implementación de normas de calidad.
- Amplio mercado.
- Competencia de precios.
- Precios bajos por la mala calidad.
- Tasas de interés no llamativas.

4.3 Diagnóstico estratégico y organizacional

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Una vez realizados el análisis interno y externo, se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, que se resumen en la tabla 16.

Tabla 16: Factor interno y externo: Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Factor interno y externo	
Fortalezas	Debilidades
- Sistemas de control - Fuerza del producto, calidad y exclusividad - Participación en el mercado - Rentabilidad, retorno de la inversión - Nivel de tecnología utilizada en los productos - Efectividad en la producción y entrega - Valor agregado al producto - Nivel tecnológico	- Flexibilidad de la estructura organizacional - Rotación interna
Oportunidades	Amenazas
- Crecimiento del mercado - Mejora continua con base en la calidad del producto - No existen productos sustitutos - Acuerdos comerciales - Desarrollo tecnológico que genera valor agregado - Implementación de normas de calidad - Amplio mercado	- Competencia de precios - Precios bajos por mala calidad - Tasas de interés no llamativas

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas, encontradas en Marest, permiten determinar la situación real de la empresa, para planificar estrategias sólidas y eficaces de negocio a futuro. Posterior a la aplicación de estas estrategias, la empresa mejorará su competitividad y tendrá mayores oportunidades que su competencia.

Análisis FODA

Desarrollando la matriz FODA, se encuentran los aspectos positivos y negativos de Exportadora Marest. Se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para convertir una amenaza en oportunidad, aprovechar las fortalezas, anticipar el efecto de las amenazas y minimizar los efectos de las debilidades. Esta matriz nos permite identificar las decisiones y el plan estratégico a seguir por parte de Marest.

Tabla 17: Matriz FODA

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES (O) 1. Crecimiento del mercado. 2. Mejora continua en base a la calidad del producto. 3. No existen productos sustitutos. 4. Acuerdos comerciales. 5. Desarrollo tecnológico que genera valor agregado. 6. Implementación de normas de calidad. 7. Oportunidades de crecimiento en el giro de negocio.	AMENAZAS (A) 1. Competencia de precios. 2. Precios bajos por la mala calidad. 3. Tasas de interés no llamativas.
FORTALEZAS (F) 1. Sistemas de control. 2. Fuerza del producto, calidad y exclusividad. 3. Participación en el mercado. 4. Rentabilidad, retorno de la inversión. 5. Nivel de tecnología utilizada en los productos. 6. Efectividad en la producción y entrega. 7. Valor agregado al producto. 8. Nivel tecnológico.	ESTRATEGIAS FO 1. Explotar la calidad del producto para generar mejor valor agregado, con sistemas de control basados en las normas de calidad, y así captar nuevos mercados nacionales y extranjeros. 2. Marest con la calidad de su producto y tecnología, puede lograr acuerdos comerciales que le permitan lograr mayores beneficios económicos versus sus competidores.	ESTRATEGIAS FA 1. Aprovechar la participación de Marest en el mercado y la tecnología que dispone, para contrarrestar a otros competidores, ofreciendo sus productos con la mejor calidad posible. 2. Logar mantener los precios, frente a la competencia y demanda, gracias a la calidad de su producto y efectividad en la producción.
DEBILIDADES (D) 1. Flexibilidad de la estructura organizacional. 2. Rotación interna.	ESTRATEGIAS DO 1. Aprovechar la aplicación de normas de calidad y la capacidad tecnológica empresarial, para ofrecer el mejor producto y así obtener mejores oportunidades de financiamiento con proyectos que demuestren el comprometimiento de la alta dirigencia para alcanzar la mejora continua en todos los ámbitos de la empresa.	ESTRATEGIAS DA 1. Reaccionar ante los cambios del entorno y de la organización, implementado estrategias innovadoras que permiten a Marest mantener y mejorar su productividad disminuyendo costos, para mantenerse en el mercado a pesar de que sus competidores ofrezcan precios bajos.

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Autor

4.4 Análisis de la gestión de calidad, innovación y conocimiento.

4.4.1 Gestión de la Calidad.

Liderazgo.

Exportadora Marest, gestiona los cambios de calidad en la empresa con el compromiso de la gerencia, mediante la socialización de forma mensual, con todo el personal de las actividades que requieren directrices específicas para llegar a las metas empresariales con responsabilidad.

La empresa asume el costo de la alimentación (almuerzo) por un valor de \$3.00, para todos sus empleados durante la jornada laboral, así como los gastos de viaje que demandan todas sus actividades fuera de la empresa. Fomenta buenas relaciones laborales creando un gran ambiente de trabajo. Se recuerdan los cumpleaños de los colaboradores mediante el correo electrónico.

Los reconocimientos a los empleados se hacen de forma cualitativa, con felicitaciones formales con la entrega de diplomas y presentes. Al final del año se realiza una cena en donde se premia a los colaboradores más distinguidos y las personas que laboran más años en la empresa.

El desempeño de los empleados se evalúa en diciembre por los jefes inmediatos, bajo un formato establecido por talento humano, que se presenta a gerencia para tomar los correctivos necesarios.

Los gerentes y jefes de línea, tienen claros los objetivos de Marest, por lo que motivan e inspiran a todos los trabajadores para que hagan de la mejor manera sus labores. La comunicación juega un rol importante en el liderazgo ya que la gerencia comparte de manera clara todos los objetivos y políticas de la empresa.

Política / Planificación.

Las necesidades y requerimientos de los clientes se los hace por correo electrónico y llamadas telefónicas por diversos asesores, de esta forma se registran las novedades que permiten implementar diversas estrategias y objetivos definidos para cada área.

Las estrategias y políticas se sociabilizan y comunican, con todo el personal, proveedores, clientes y partes interesadas; mediante notificaciones en sus correos electrónicos y reuniones mensuales. Además, en diversos lugares visibles de la empresa como estafetas, todo el tiempo están colocadas las políticas de Marest. Esta información siempre está disponible y documentada.

Todo el personal se involucra en la Gestión de la Calidad mediante charlas informativas y capacitaciones, donde se tratan los temas que permiten a la empresa lograr y comprometerse con la mejora continua. La planificación de la calidad establece los objetivos de calidad y el detalle de los procesos operativos y recursos necesarios, para alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia.

En Marest, la gerencia realiza la planificación, con aportes de las jefaturas. La operación y ejecución de los planes se ejecuta por los jefes de línea, que son los que conocen y comprenden el nivel de planeamiento que se requiere llevar a cabo.

Los resultados se miden con indicadores de gestión que son manejados por cada jefatura en base a la planificación propuesta, de acuerdo a la función que desempeñan. Así mismo se miden las actividades ejecutadas por cada departamento y se exponen a Gerencia de forma mensual.

Alianzas y recursos.

Todos los empleados de Marest deben cuidar los equipos, máquinas, herramientas, vehículos y todos los bienes de la empresa que son utilizados para el cumplimiento de sus labores. En el caso de algunos bienes se designan custodios para proteger y preservar de la mejor manera los recursos.

Los recursos se gestionan con información interna como: Control de presupuesto, control de inventario, indicadores de tiempo para las diversas actividades de cosecha y empacado de camarón, administración financiera, etc. La información de la empresa se gestiona mediante cuestionarios de satisfacción de los clientes.

Marest tiene algunas alianzas estratégicas: como convenios y acuerdos con proveedores de diversos insumos, transportistas y clientes, estas alianzas hacen referencia a prestación de servicios y actividades de giro comercial. Entre estas constan: Cartopel, Almacenes Comego C.A., Proexdi Cia. Ltda, Compañía de Transporte de Carga Tramasur, Gasomar, Secohi Cia. Ltda.

Gestión del personal.

La selección de personal se realiza en primer lugar de forma interna con una convocatoria para toda la empresa cuando existe una vacante disponible. Si los interesados no cumplen el perfil, se publica en medios externos o se revisa las bases de datos de recursos humanos. El proceso de contratación incluye pruebas: psicotecnias, de conocimiento y de personalidad.

Cuando se elige una persona, se deben realizar exámenes médicos para que el trabajador labore en óptimas condiciones de salud y físicas, ya que la empresa es consciente que las personas tienen un potencial ilimitado en comparación con el resto de los recursos.

Las responsabilidades asignadas y funciones, son muy específicas para cada puesto de trabajo.

La comunicación en la Marest es vertical. Los subordinados informan a sus jefes y viceversa.

Aprendizaje.

En Marest, se ha introducido a la calidad como una filosofía institucional y que la debe aplicar todo el personal, siendo uno de los compromisos y objetivos de la empresa garantizar la calidad en sus productos.

Para el aprendizaje se destina anualmente un porcentaje de los ingresos. Las capacitaciones son teóricas y técnicas. Así mismo, se apoya a los trabajadores en temas que conciernen a su crecimiento personal y profesional para que puedan crecer y hacer carrera en la empresa. El 100% del personal se capacita de acuerdo a las áreas en las que se desenvuelve.

Las capacitaciones se realizan de acuerdo un cronograma que es manejado por talento humano y son de forma semestral. Estas capacitaciones en algunas ocasiones son virtuales.

Gestión por procesos.

Los procesos de producción están estandarizados bajo las normas:

- Norma Sanitaria APPCC: Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.
- Norma BRC: Análisis de Peligros y de Control Crítico.

Estas normas se han implementado para garantizar el manejo de la materia prima, crianza, cosecha y empaque ofreciendo la mejor calidad del producto.

Además, desde el 2014, está registrado en la FDA, Food and Drug Administration (Administración de Medicamentos y Alimentos de los Estados Unidos), que es la responsable de la regulación de alimentos para humanos y animales.

Todas sus actividades se documentan para establecer precedentes en el caso de las no conformidades con la finalidad de llegar a la mejora continua.

La gestión de procesos no detecta errores en el producto, en su lugar, evalúa las desviaciones del mismo, para corregir sus no conformidades antes de que se ocasione un resultado defectuoso.

Mejora continua.

La comunicación con los clientes con la empresa se gestiona mediante la página web, correo electrónico y números de la empresa, para conocer las quejas y no conformidades de los mismos. Estas no conformidades se procesan por las jefaturas y gerencias para dar solución a los problemas y mejorar la calidad del producto en todo momento.

Marest, cuenta con un laboratorio dedicado al cultivo de larvas de camarón, para garantizar una materia prima confiable, segura y de óptima calidad, que no utiliza antibióticos en ninguno de los procesos y en el que todas las áreas se encuentran aisladas para evitar contaminación, utilizando protocolos estrictos de bioseguridad y calidad.

El laboratorio tiene sistemas de alta calidad medioambiental como: sistema de abastecimiento y re-circulación de agua del mar, tanques de producción con control de temperatura y un sistema avanzado de tratamiento de agua.

Resultados clave.

La rentabilidad, productividad y posición competitiva de Marest se alcanza con el liderazgo de la dirección.

Para mejorar la rentabilidad Marest tiene tres principios:

- Estricto control y auditoría de los gastos para optimizar ingresos y recursos.
- Mejorar los márgenes de ganancia evitando descuentos innecesarios.
- Aumentar el volumen de ventas, con la misma estructura y la misma inversión.

Para mejorar la productividad la consigna es:

- Ser eficientes invirtiendo menos tiempo para lograr el resultado deseado.
- La correcta gestión de todos los recursos de la empresa.
- La gestión del conocimiento, que, mediante la capacitación, incrementa la eficiencia de los empleados y disminuye el tiempo de los procesos productivos.

La competitividad se logra con la estandarización, el direccionamiento estratégico y la innovación.

4.4.2 Gestión del Conocimiento.

Adquisición de información.

La información de los clientes se obtiene por varios canales que maneja el departamento de ventas. En el caso de trabajadores se llena un formulario con todos sus datos como: lugar de vivienda, hijos, estudios, bienes, etc. Esta información en caso de modificarse debe indicarse inmediatamente al departamento de talento humano.

En el caso del departamento de ventas, se trata de recabar toda la información posible de los clientes para mantenerla actualizada sea personalmente o por teléfono. Aquí se genera la mayor cantidad de información porque se piden todos los datos para aplicación de créditos, exportaciones, entrega de productos, visitas, etc.

Los sistemas de información se manejan en una base de datos que está al alcance de todas las personas que las necesitan, previo las autorizaciones de gerencia.

Diseminación de la información.

La información en la empresa se comparte de manera formal, a través del correo electrónico institucional y mediante memorandos que son entregados a cada jefatura o empleados directamente, dependiendo de la información que se quiere compartir.

La gerencia los primeros días de cada mes, convoca a las jefaturas para impartir información relevante como: políticas, objetivos, propuestas de mejora, inconformidades con los procesos o producto. Las jefaturas convocan a reuniones cortas al inicio de la jornada, para que desde el primer momento se acaten las disposiciones entre todo el personal.

Muchos empleados tienen redes sociales y comparten información entre ellos de manera informal, que no es considerada información oficial de Marest.

Interpretación compartida.

La información es manejada e interpretada por cada jefatura en base a los objetivos de la empresa. En reuniones mensuales de jefaturas se socializa la diversa información para hacer informes gerenciales y tomar decisiones que alcancen los objetivos empresariales.

Marest tiene un Manual de Funciones que está basado en sus principios y valores, en el que se explican las actividades de cada puesto, ligados al reglamento interno de la empresa.

Almacenar conocimiento.

Toda la información de las capacitaciones impartidas al personal se encuentra en una base de datos física y en el software que maneja el departamento de recursos humanos. La rotación de personal es baja, ya que todos los puestos son específicos y cada trabajador tiene sus funciones. Se ha tratado de que los trabajadores hagan una variedad de actividades para que sean útiles en otros puestos, pero no se lo puede realizar en todas las funciones.

Todas las áreas manejan su propia información por lo que es difícil determinar en donde se concentra la mayor cantidad de información.

Transferencia de conocimiento.

El conocimiento se transfiere por medio de las diversas capacitaciones, en las cuales se toman pruebas teóricas para medir el conocimiento adquirido. Al final de cada capacitación se realizan las recomendaciones pertinentes para mejorarlas y que el personal absorba toda la información necesaria.

La base de datos está disponible solo para las jefaturas, previa autorización de gerencia por medio de un correo o escrita en un oficio para el uso de claves. Cada departamento maneja sus propias bases de datos, pero siempre el departamento de sistemas es el que provee todo el soporte necesario. Hay varios archivos físicos que son de libre uso y que se encuentran en las diferentes jefaturas para que todo el personal pueda acceder e informarse libremente.

Los documentos para transmitir el conocimiento son: correo electrónico, folletos y manuales que se han elaborado en la empresa.

4.4.3 Innovación.

Productos / servicios, procesos y sistemas de gestión.

Los cambios en el producto van de la mano con las disposiciones que emiten las diversas entidades de regulación como la FDA (USA), ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) e INP (Instituto Nacional de Pesca). Todos los cambios que se quieren hacer para mejorar la calidad del producto deben estar ligados a los requisitos de estas entidades. Marest se encarga de mejorar todo lo concerniente a la parte administrativa y operativa para que la empresa genere rentabilidad.

La comercialización de los productos se da por canales indirectos, ya que el camarón no va directamente al consumidor, sino que pasa por diversos intermediarios.

Marest al dedicarse a la actividad de crianza, proceso y exportación de camarón, siempre está tratando de mejorar la producción ya que mientras el producto sea de la mejor calidad, más réditos se obtienen. Como fortaleza se puede indicar que cuentan con un laboratorio propio en el que se cultivan larvas de camarón, para garantizar proveer a sus granjas camaroneras una materia prima confiable, segura y de óptima calidad.

Una de las debilidades es que muchas empresas están tratando de dedicarse al mismo giro de negocio, pero tomará algunos años para que se puedan establecer.

Marest se ha inclinado por la tecnificación de sus procesos y por lo tanto de sus equipos, que se adquieren de acuerdo a los requerimientos y necesidades de las diversas jefaturas y depende del costo beneficio para renovar los mismos.

Productos / servicios.

Marest constantemente mejora sus técnicas de producción y empaque, analizando cual es el mejor material y presentación para usar en el empaquetado del camarón, así como el uso del laboratorio para producir larvas de camarón de la mejor calidad.

La I + D, no tiene un porcentaje fijo asignado para nuevos productos, ya que el camarón es el único producto ofertado y en el que se invierte gran porcentaje de recursos para producirlo con exclusividad y la mejor calidad posible.

Procesos.

Marest es una empresa totalmente integrada que funciona de forma organizada asegurando que sus procesos y productos cumplan requisitos legales y reglamentarios, para alcanzar los resultados previstos de acuerdo a su planificación. Se asigna un presupuesto estimado entre 2% al 3% anual autorizado por la gerencia.

Los procesos han contribuido a la eficacia y eficiencia de Marest, para lograr sus resultados, mejorando el desempeño global de la organización, otorgando valor agregado a su producto y aumentando la satisfacción de los clientes.

Sistemas de gestión.

El sistema de Gestión de Marest comprende actividades coordinadas para dirigir y controlar a la empresa. Por lo tanto, se planea, controla y mejora, los elementos que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y la satisfacción del mismo.

El crecimiento de Marest cada año es aceptable, porque el sistema de gestión establece: la estructura, la planificación, la operación, las políticas, entre otros, que permiten

alcanzar los objetivos de la empresa. La cuota de mercado, las ventas y la rentabilidad de la empresa se han incrementado en buenos porcentajes.

4.4.4 Factores claves del éxito para la gestión empresarial.

Los resultados relevantes de la empresa se han dado por cumplir con todos los requisitos que las leyes locales exigen, la aplicación de certificaciones de calidad y un gran sentido de dirección por parte de la gerencia. Entre estos tenemos:

- Valor añadido del camarón que es generado por la innovación, al tener un laboratorio propio de larvas de camarón en el que se logra el mejoramiento genético asistido por marcadores moleculares.
- La empresa domina el campo comercial en el que se desenvuelve y tiene la información sobre los precios, los competidores y los ciclos de producción.
- Ofrece un producto excelente que lo distingue de la competencia.
- Se ha logrado la satisfacción del cliente interno y externo.
- El conocimiento de sus empleados en todos los procesos productivos y administrativos de la empresa permiten evitar el desperdicio y acciones que demanden más gastos de recursos.
- Certificaciones de calidad, para ofertar el mejor producto.

Estos factores le han permitido distinguirse entre las mejores Pymes machaleñas logrando ingresos por \$ 5.827.831,00 y utilidades por \$ 777.016,00, permitiendo:

- Mantener altos estándares de calidad.
- Aumentar la sustentabilidad y empleo.
- Mejorar la responsabilidad social.

4.4.5 Acciones de mejora.

En esta fase se plasman las debilidades encontradas en las variables objeto de estudio, de acuerdo al diagnóstico estratégico y el análisis de los factores de calidad, innovación y gestión de conocimiento de Exportadora Marest, en consecuencia, se recomiendan las siguientes propuestas de mejora para conocer los cambios que deben incorporarse en la empresa, para que la calidad de su producto sea percibida por sus clientes.

Las acciones de mejora, permitirán el control y seguimiento de las diferentes acciones que se implementarán en el corto, mediano, o largo plazo.

4.4.6 Mejoras en la Gestión de la Calidad.

Estrategias a corto plazo.

- Recabar información proveniente de los clientes: La información que brindan los clientes, puede utilizarse para identificar oportunidades de mejora para el departamento de ventas.
- Diseñar acciones para manejar eficientemente los recursos: Marest debe contar con acciones concretas mediante las cuales se pueda contribuir a manejar eficientemente sus diversos recursos, ya que muchos de ellos se desperdician o se usan de forma inadecuada.
- Mejorar la eficiencia organizacional: Con esto se mejorará; la competitividad y la satisfacción del cliente.

Estrategias a mediano plazo.

- Mantener el sistema de gestión calidad: Marest debe mantener y darle continuidad a su sistema de gestión de calidad, ya que han descuidado al mismo, debido a que la empresa ya se encuentra establecida en su segmento de mercado.
- Todas las actividades nuevas deben gestionarse como un proceso: Los resultados de todas las actividades, permitirán que Marest tenga la mejor de calidad de su producto con costos totales más bajos.
- Implementación de proyectos de mejora: Todos los proyectos de mejora, que se propongan en cualquier área, se deben implementar con el apoyo de la alta dirección.

Estrategias a largo plazo.

- Realizar el seguimiento al desempeño de cada proceso: Al medir los resultados mediante indicadores de gestión, se podrá analizar si los objetivos empresariales se están cumpliendo de acuerdo a la estrategia de Marest.
- Los indicadores de desempeño se deben aplicar a todos los procesos: La gerencia debe tomar las medidas necesarias y dar las instrucciones a las diversas jefaturas, con el fin de que los indicadores midan lo que cada proceso necesita en cada una de las diversas áreas.

- Establecer procesos efectivos en el área de producción: Marest debe establecer procesos claros y efectivos en el área de producción, para que su producto cumpla siempre las expectativas, necesidades y requerimientos de los clientes.

4.4.7 Mejoras en la Gestión del Conocimiento.

Estrategias a corto plazo.

- Implementar la gestión del conocimiento en las diversas áreas de Marest: El conocimiento genera aprendizaje en las personas y tiene la capacidad de crear ventajas competitivas.
- Fortalecer el capital intelectual: Marest debe crear una cultura de conocimiento en todos sus colaboradores, ya que el recurso humano es que genera mayor impacto en todas las actividades que se realizan en la empresa, logrando cambios positivos en todas las actividades laborales.

Estrategias a mediano plazo.

- Determinar el nivel del conocimiento organizacional: Con esto, la empresa logra administrar y compartir efectivamente el conocimiento organizacional, con actividades grupales como: foros, mesas redondas, charlas, donde se permitan la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Identificar las competencias y conocimientos de los trabajadores: Las competencias y conocimientos de los colaboradores son fundamentales para que se puedan adaptar a cambios del mercado y de la propia empresa, y así aprovechar de mejor manera el recurso humano.
- Compartir el conocimiento: Todo el conocimiento que se crea en la empresa, debe ser compartido mediante una comunicación eficaz, para que no se detenga la generación del mismo, que también puede generar diversas innovaciones.

Estrategias a largo plazo.

- Diseñar y ejecutar proyectos de gestión del conocimiento: Estos proyectos se deben diseñar y ejecutar con la creación de entornos favorables al mismo, motivando al aprendizaje de todos los colaboradores y fomentando la participación de todo el personal.

4.4.8 Mejoras en la Innovación

Estrategias a corto plazo.

- Implementación de actividades innovadoras: La alta gerencia de Marest debe promover que las diversas actividades de sus departamentos operativos, técnicos, comerciales, entre otros, realicen sus actividades de forma innovadora, para mejorar la satisfacción del cliente.
- Implementar innovaciones positivas en sus procesos: Tratar adecuadamente los recursos y capacidades de la empresa, para estar preparados a los cambios, con innovaciones positivas que generen valor agregado a su producto.

Estrategias a mediano plazo.

- Impulsar la creatividad de las personas para generar innovación: Motivar al personal para que aporte ideas creativas que permitan mejorar los procesos en los que están involucrados.
- Gestionar de mejor manera las capacidades de Marest: Para que su gente sea más creativa y se genere una ventaja competitiva que se base en ideas nuevas y originales.

Estrategias a largo plazo.

- Innovación y responsabilidad social: Los colaboradores de Marest, aún no se dan cuenta del valor que aporta la innovación a la responsabilidad social, para cuidar al medio ambiente y mejorar la calidad de vida de todas las personas relacionadas con la empresa, por lo que, se debe orientar con charlas y capacitaciones referentes a la innovación y su efecto en el medio ambiente a todo el personal.
- Crear un grupo o departamento encargado de la innovación: La alta gerencia, debe liderar un grupo o departamento que sea el encargado de liderar y generar innovaciones en el producto, en los procesos y en todas las actividades de la empresa con el fin de lograr ventajas competitivas que consolidarán de mejor manera a Marest.

4.4.9 Plan de acción de mejoras.

Este plan abarca las acciones de mejora, con todos los elementos que permitirán realizar el seguimiento detallado de las operaciones para solucionar las diversas contingencias, para garantizar su eficacia y eficiencia. Este plan permitirá conseguir los objetivos empresariales deseados por Marest y alcanzar la mejora continua de todas sus actividades.

Tabla 18: Plan de acción mejoras de Gestión de la Calidad

Plan de acción de mejoras en la Gestión de la Calidad							
Acción de mejora	Tarea	Responsable de tarea	Recursos necesarios	Financiamiento \$	Indicador	Tiempo	Responsable seguimiento
Recabar Información proveniente de los clientes.	Identificar oportunidades de mejora para el departamento de ventas, con la información proveniente de clientes.	Vendedores	Celular, computadora	300.00	Porcentaje de información de nuevos clientes	8 meses	Jefe de ventas
Diseñar acciones para manejar eficientemente los recursos.	Desarrollar acciones concretas mediante las cuales se logre manejar eficientemente los recursos.	Jefaturas	Computadora, proyector	200.00	Disminución de gastos administrativos	6 meses	Gerencia
Mejorar la eficiencia organizacional.	Implementar acciones para mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente.	Jefaturas	Computadora, proyector	300.00	Satisfacción del cliente	10 meses	Gerencia
Mantener el sistema de gestión calidad.	Mantener y dar continuidad a su sistema de gestión de calidad, para lograr la mejora continua.	Todo el personal	Computadora, normas ISO	500.00	Incremento de rentabilidad	12 meses	Jefaturas
Todas las actividades nuevas deben gestionarse como un proceso.	Los resultados de todas las actividades nuevas, permitirán que Marest tenga la mejor de calidad de su producto con costos totales más bajos.	Todo el personal	Computadora, normas ISO	200.00	Reducción de costos	12 meses	Jefaturas
Implementación de proyectos de mejora.	Los proyectos de mejora, que se propongan en cualquier área, se deben implementar con el apoyo de la alta dirección.	Jefaturas	Computadora, proyector	200.00	Implementación de nuevos proyectos	6 meses	Gerencia
Realizar el seguimiento al desempeño de cada proceso.	Al medir los resultados mediante indicadores de gestión, se podrá analizar si los objetivos empresariales se están cumpliendo.	Jefaturas	Computadora, celular, proyector	200.00	Cumplimiento de objetivos empresariales	6 meses	Gerencia
Los indicadores de desempeño se deben aplicar a todos los procesos.	La gerencia debe tomar las medidas necesarias y dar las instrucciones a las jefaturas, con el fin de que los indicadores midan lo que cada proceso necesita en todas las áreas.	Jefaturas	Computadora, celular, proyector	200.00	Cumplimiento de objetivos empresariales	6 meses	Gerencia
Establecer procesos efectivos	Establecer procesos claros y efectivos en el área de producción, para cumplir las	Supervisor producción,	Computadora, celular, proyector	250.00	Satisfacción del cliente	6 meses	Jefe de producción

en el área de producción	expectativas, necesidades y requerimientos de los clientes.	supervisor de cámara					
--------------------------	---	----------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Tabla 19: Plan de acción mejoras de Gestión del Conocimiento

Plan de acción de mejoras en la Gestión del Conocimiento							
Acción de mejora	Tarea	Responsable de tarea	Recursos	Financiamiento \$	Indicador	Tiempo	Responsable seguimiento
Implementar la gestión del conocimiento	Crear ventajas competitivas mediante el conocimiento y aprendizaje de los colaboradores de Marest.	Jefe de recursos humanos	Computadora, Proyector, videos	200.00	Porcentaje de	8 meses	Gerencia
Fortalecer el capital intelectual	Crear una cultura de conocimiento en todos sus colaboradores, ya que el recurso humano es el que genera mayor impacto en todas las actividades que se realizan en la empresa.	Jefe de recursos humanos	Computadora, proyector	200.00	Promedio de capacitaciones al personal	6 meses	Gerencia
Determinar el nivel del conocimiento organizacional	Administrar y compartir el conocimiento organizacional, con actividades grupales como: foros, mesas redondas.	Jefaturas	Computadora, Proyector, sala de reuniones	200.00	Nivel del conocimiento organizacional	6 meses	Jefe de recursos humanos
Identificar las competencias y conocimientos de los trabajadores	Las competencias y conocimientos de los colaboradores son fundamentales para que se puedan adaptar a cambios del mercado y de la propia empresa.	Jefaturas	Computadora, Proyector, sala de reuniones	300.00	Cantidad de evaluaciones para identificar las competencias del personal	6 meses	Jefe de recursos humanos
Compartir el conocimiento	Todo el conocimiento que se crea en la empresa, debe ser compartido mediante una comunicación eficaz, para que no se detenga la generación del mismo.	Todo el personal	Computadora, Proyector, sala de reuniones, folletos, impresiones	400.00	Alcance del nuevo conocimiento	6 meses	Jefaturas
Diseñar y ejecutar proyectos de gestión del conocimiento	Diseñar y ejecutar creación de entornos favorables al conocimiento, motivando al aprendizaje y participación de todos los colaboradores.	Jefaturas	Sala de reuniones, biblioteca	400.00	Proyectos ejecutados	12 meses	Jefe de recursos humanos

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El autor

Tabla 20: Plan de acción de mejoras en la Innovación.

Plan de acción de mejoras en la Innovación							
Acción de mejora	Tarea	Responsable de tarea	Recursos	Financiamiento \$	Indicador	Tiempo	Responsable seguimiento
Implementación de actividades innovadoras	La gerencia debe promover que las actividades de sus departamentos se realicen de forma innovadora, para mejorar la satisfacción del cliente.	Jefaturas	Computadora, folletos.	300.00	Promedio de actividades innovadoras	8 meses	Gerencia
Implementar innovaciones positivas en sus procesos	Tratar adecuadamente los recursos y capacidades de la empresa, para estar preparados a los cambios, con innovaciones positivas que generen valor agregado a su producto.	Jefaturas	Computadora, folletos.	300.00	Promedio de implementación de innovaciones	6 meses	Gerencia
Impulsar la creatividad de las personas para generar innovación	Motivar al personal para que aporte ideas creativas que permitan mejorar los procesos en los que están involucrados.	Jefaturas	Computadora, folletos.	200.00	Cantidad de charlas motivacionales	6 meses	Gerencia
Gestionar de mejor manera las capacidades de Marest	Fomentar ideas nuevas y originales para que su gente sea más creativa y se genere una ventaja competitiva.	Jefe de recursos humanos	Computadora, folletos.	200.00	Implementación de nuevas ideas	6 meses	Gerencia
Innovación y responsabilidad social	Se debe orientar con charlas y capacitaciones referentes a la innovación y su efecto en el medio ambiente.	Jefe de recursos humanos	Computadora, Proyector, sala de reuniones, folletos, impresiones	60.00	Mermas de uso de materia prima	2 meses	Gerencia
Crear un grupo o departamento encargado de la innovación	La gerencia, debe liderar un departamento que sea genere innovaciones en el producto, en los procesos y en todas las actividades.	Jefe de recursos humanos	Computadora, folletos.	500.00	Cantidad de personas líderes de innovación	12 meses	Gerencia

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El autor

CONCLUSIONES

Las Pymes de Machala han dejado de ser conservadoras y la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y la innovación, han motivados cambios en la organización y gestión de las Pymes, llevándolas a ser más productivas y competitivas, generando mayor valor en sus procesos, productos y servicios, gracias al alto liderazgo de la gerencia que mantienen las Pymes con un 4.51%.

La gestión de la calidad se ha convertido en un aspecto fundamental dentro de las Pymes de Machala, por lo que sus principios y normas, son aplicadas en empresas como Exportadora Marest, logrando mayor rentabilidad y sobre todo la satisfacción del cliente, ya que estas empresas mantienen un promedio de 4,2% referente a la política y planificación de la calidad.

Las Pymes machaleñas, están superando sus deficiencias para gestionar y aplicar sistemas de calidad. Estas empresas al contar con planificación estratégica, pueden emplear sus procesos para reducir costos y lograr la mejora continua, por lo que se producen menos desperdicios de recursos tanto en máquinas como en su recurso humano. Esto se logra ya que la evolución de la Pymes en la aplicación de sistemas de gestión alcanza un 4.19%

Las Pymes de Machala se están enfocando en el cliente, promoviendo una cultura de calidad para obtener ventajas competitivas. Estas ventajas se logran porque las empresas están implementando procesos y controlan sus actividades con el apoyo de la alta dirección.

La gestión de calidad, la gestión del conocimiento e innovación, en las Pymes de Machala tienen que desarrollarse de forma conjunta, ya que es la única manera de lograr que las empresas se consoliden con todo su potencial en la calidad de sus productos y servicios, para alcanzar la mejora continua.

RECOMENDACIONES

En las Pymes de la ciudad de Machala, se sugiere implementar la gestión de la calidad como una meta empresarial, no solo para lograr mayores ganancias económicas sino para que las empresas mejoren en todos sus aspectos y logren consolidarse en el mercado con buenas prácticas laborales, ambientales, trato justo a sus empleados, proveedores y clientes.

Se debe realizar planificaciones y programas de control, que permitan evaluar los procedimientos de cada departamento, con la finalidad de establecer estrategias y mejoras en la calidad y productividad.

El conocimiento que las personas poseen y el aprendizaje generado con su experiencia, es importante compartirlos con los demás miembros de las Pymes, ya que se puede utilizar para crear nuevas ideas que produzcan opciones innovadoras para lograr ventajas competitivas

La alta dirección de las Pymes de Machala debe incluir en su planificación estratégica, la gestión del conocimiento y la innovación como fuentes generadoras de mejora continua, con el fin de mejorar sus sistemas de producción y la calidad de sus productos o servicios y no tratarlas como inversiones que no aportan cambios.

La implementación de sistemas de gestión de la calidad en las Pymes de Machala, permitirá: mejorar las estrategias de mercado, diseñar nuevos productos o servicios, lograr el posicionamiento en el mercado y tener varias ventajas competitivas.

El esfuerzo de todos los trabajadores junto a su conocimiento y nuevas ideas transmitidas en innovaciones, permite a las Pymes de Machala su mejoramiento continuo, en consecuencia, es importante la motivación laboral y mantener un buen ambiente de trabajo, utilizando herramientas que contribuyan a optimizar los resultados, para alcanzar los objetivos empresariales.

Las Pymes que trabajen enfocadas en procesos y sus estrategias estén basadas en una buena planificación, superarán dificultades como: limitada innovación y bajo nivel tecnológico, lo que les permitirá generar nuevos conocimientos que se alinearán con los objetivos propuestos, para alcanzar la mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AEI. (2014). Obtenido de Informe de actividades de la Alianza para el Emprendimiento e Innovación: <http://aei.ec/wp/wp-content/uploads/2015/07/Informe-actividades-AEI-2014.pdf>
- Arceo, G. (2009). El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pyme del sector agroalimentario de Cataluña. Universidad politécnica de Cataluña (España).
- Artieda, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Revista Publicando.
- Buratti L. (2002). La revolución empresarial del siglo XXI. Bogotá: Norma.
- Cala, H. (2015). Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. Civilizar.
- Camacho German Andres. Los múltiples retos de las pymes en América Latina. Informe 2008
- Camisón C, Cruz S, González T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson.
- Carrión, A. (abril, 2013). El modelo EFQM, mas allá de ISO 9000. *Revista de información básica*. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/60491>
- Castañó, R. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. Contaduría y Administración.
- Cordero, Carlos; Cordero, Juanjo; García, Mónica; Marañón, Juan. (2011). Guía para la elaboración de un plan de calidad. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, Artegraf Industria Gráfica, S.A.
- Cubeiro, J. y Bayón, F. (2016). Coaching realmente: un enfoque europeo y empresarial. España: Prentice – Hal
- Cuevas, H., Aguilera, L. y Hernández, O. (2014). The influence of innovation activities and knowledge management on the production processes for a higher level of competitiveness of Mexican SMEs. *International Journal of Business and Social Science* 5 (13), 53-63.
- Dahlgaard, S., Kuang, Ch. y Yi, J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (1), 2-18.
- Díaz, D. (2014). Factores de influencia en la decisión de la Vinculación empresarial de Pymes en México. Méndez. Valencia Edits.
- Eguiguren E. (2016). Texto Guía: Gestión de la Innovación Organizacional. Loja: Ediloja.
- Gil, M. y Moreno, M., Driving human resources towards quality and innovation in a highly competitive environment. *Emerald Insight* 34 (8), 839-860.
- Giménez, C., Macrini, D., & Miyaji, R. (2013). *Calidad e innovación. Una visión estratégica empresarial*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Godinho, M., Texeira, J. y Fernandes, M. (2017) The relationship between innovation and total

quality management and the innovation effects on organizational performance.

Emerald Insight 82 (4), 1-29.

Gómez, G. (2009). La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo. Obtenido de http://www.umar.mx/revistas/38/Innovacion_empresarial-CyM-038.pdf

Gutierrez, H. (2014). Calidad y Productividad. Mexico: Mc Graw Hill.

Moreno, M., Gil, M. y Valls, J. (2013). TQM, innovation and the role of cultural change. *Emerald Insight* 113 (8), 114-1168.

Nagles. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>

Nonaka I. & Takeuchi H., (1995), The knowledge creating company; How japanese companies create the dynamics of innovation.

Norma internacional ISO 9001: 2015. Sistema de gestión de la Calidad – Requisitos. Suiza.

Oslo, M. d. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3a Edición. Edición conjunta de OCDE y Eurostat).

Ponti, F., & Ferras, X. (2006). Pasión por innovar: de la idea al resultado. Barcelona

Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harward Business Review. London: McMillan.

Rexhepi, G., Radami, V. y Ratten, V. (2018). TQM techniques as an innovative approach in sport organisations management: toward a conceptual framework. *Business and Globalisation*, 20 (1), 18-30.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson.

Sangüesa Sánchez, M., Mateo Dueñas, R., & Izquierdo, I. L. (2006). Teoría y práctica de la calidad. Madrid: Thomson Editores Spain.

Sarasola, M. (2003). Hacia una cultura de calidad. España: Ediciones Mensajero.

Schumpeter J.A. 1934 (2008), The theory economic development; Nueva York: McGraw-Hill.

Senlle, A. (1996). Calidad total en los servicios y en la administración pública. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Solano, J. (2014). Caracterización De Pyme Comercial Del. Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana, recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/jas.html>

Summers, D. (2006). Administración de la calidad. México: Pearson Educación.

Tadesse, F. (2017). Application of TQM for Innovation: An Exploratory Research of Japanese,

Indian and Thailand Companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14 (4), 1-20

Uribe, M. (2013). *Gerencia del Servicio: alternativa para la competitividad*. segunda edición. Colombia: Ediciones de la U.

Valderrey, P. (2013). *Herramientas para la Calidad Total*. Colombia: Ediciones de la U.

Varo, J. (2012). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios*. Ediciones Díaz de Santo.

Zarur, M. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa volumen* (1), 39-45.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Pymes

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:** _____ **Nº 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 (escribir nombre del estudiante), con cédula No....., 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	
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	
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	
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, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de 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	
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	
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	
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	
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		

Fuente: Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja