



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Análisis de la gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs de Samborondón año 2017.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Rosero Rosero, Martha Isabel

DIRECTOR: Torres Pereira, Gerardo Vicente, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

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 DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

Magíster.

Gerardo Vicente Torres Pereira

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Análisis de la gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs de Samborondón año 2017”, realizado por Rosero Rosero Martha Isabel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, enero de 2018

f)

Mgtr. Gerardo Vicente Torres Pereira

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Rosero Rosero Martha Isabel declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Análisis de la gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs de Samborondón año 2017”, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo Gerardo Vicente Torres Pereira 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, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autora: Rosero Rosero Martha Isabel

Cédula: 0916331853

DEDICATORIA

Al Padre Celestial principalmente por la fortaleza que me ha dado para llevar a término este trabajo, por brindarme salud y guiarme en todo este camino.

A mi familia por la paciencia y apoyo que me han dado en todo momento, dándome ánimo para culminar con éxito mi carrera.

A mis amigos incondicionales que con paciencia y cariño me han dado sugerencias valiosas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme fortalecido y con su infinita bondad darme salud para culminar este trabajo de manera satisfactoria. A la Universidad Técnica Particular de Loja por las enseñanzas impartidas, a mi Tutor, Mgtr. Gerardo Torres Pereira, por su paciencia, guía y por el tiempo dedicado a fin de concluir mi trabajo de titulación de la mejor manera.

Agradezco a mi familia y amigos por todo el apoyo brindado y por las frases de ánimo cuando me sentía vencida.

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	13
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
1.1. Descripción de las PYMEs.....	14
1.1.1.Caracterización de las PYMEs.....	15
1.2. Gestión de la calidad en las PYMEs.	17
1.2.1.Importancia de la gestión de calidad.....	19
1.2.2.Proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad.	19
1.3. Gestión del conocimiento en las PYMEs.	20
1.3.1.Objetivos de la gestión del conocimiento.	22
1.3.2.Importancia de la gestión del conocimiento.	23
1.3.3.Barreras en la implementación de una gestión del conocimiento.....	23
1.4. La gestión de la calidad y su relación con gestión del conocimiento, innovación y desempeño de las PYMEs.....	24
1.4.1.Aspectos importantes en la innovación de las PYMEs.....	24
1.4.2.Procesos de innovación en las PYMEs.....	24
1.4.3.Tipos de innovación.....	25
1.4.4.Desempeño organizacional.	25
CAPÍTULO II.....	28
METODOLOGÍA.....	28

2.1. Tipo de estudio	29
2.1.1. Exploratorio.....	29
2.1.2. Descriptivo.....	29
2.2. Métodos de investigación.....	29
2.2.1. Método inductivo.....	30
2.2.2. Método sintético.....	30
2.2.3. Método analítico.....	30
2.3. Técnicas de recolección de datos	30
2.3.1. La encuesta.....	30
2.4. Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo.....	31
2.4.1. Recopilación de información.....	31
CAPÍTULO III.....	35
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
3.1 Análisis descriptivo de la gestión de la calidad en las PYMEs.	36
3.1.1 Gestión de calidad respecto al liderazgo.....	36
3.1.2 Gestión de calidad respecto a la política y planificación de la calidad.....	38
3.1.3 Gestión de calidad respecto a alianzas y recursos.....	40
3.1.4 Gestión de calidad respecto a los empleados.....	41
3.1.5 Gestión de calidad respecto al aprendizaje.....	43
3.1.6 Gestión de calidad respecto a la gestión de procesos.....	45
3.1.7 Gestión de calidad respecto a mejora continua.....	46
3.1.8 Gestión de calidad respecto a resultados claves.....	47
3.2 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento en las PYMEs.....	49
3.2.1 Análisis descriptivo de la adquisición de información	49
3.2.2 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento respecto a la diseminación de la información.....	50
3.2.3 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento respecto a la interpretación compartida.....	52

3.2.4	Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento respecto a almacenar conocimiento.	53
3.2.5	Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento respecto a almacenar conocimiento.	55
3.3	Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs	56
3.3.1	Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs respecto a actividades de Innovación en productos/servicios.	56
3.3.2	Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs respecto a la evolución productos/servicios en el periodo 2015-2017.	60
3.3.3	Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs respecto a desarrollo de procesos en el periodo 2015-2017.	61
3.3.4	Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs respecto a desarrollo de los sistemas de gestión.	62
3.3.5	Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs respecto a la evolución de los indicadores de la empresa en el periodo 2015-2017.	64
3.3.6	Síntesis de los resultados de innovación.	65
3.4.	Análisis global de los resultados de gestión.	66
CAPÍTULO IV.		68
ANÁLISIS DE CASO.		68
4.1.	Matriz de selección de caso.	69
Salpa Ecuador S.A.		74
4.2.	Filosofía de la organización.	74
4.2.1.	Misión.	74
4.2.2.	Visión.	74
4.2.3.	Valores.	74
4.3.	Diagnóstico estratégico y funcional.	74
4.3.1.	Análisis interno.	74
4.3.2.	Análisis externo.	77
4.3.3.	Diagnóstico FODA.	80
4.4.	Enfoque de gestión por procesos.	81
4.4.1.	Introducción y metodología.	81
4.4.2.	Descripción y análisis de los procesos.	82

4.4.3.Propuesta de mejora para la empresa Salpa Ecuador S.A.	95
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	115

RESUMEN

Las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) desarrollan un papel trascendental en la economía ecuatoriana y por ser las principales ofertantes de empleo en el país resulta necesario mejorar los aspectos relevantes como la gestión de calidad, del conocimiento e innovación. El objetivo de la investigación fue analizar la gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs de Samborondón.

Para el desarrollo metodológico se identificó el estudio de tipo exploratorio y descriptivo con métodos inductivo, sintético y analítico, en donde, por medio de encuestas con escala de Likert aplicadas a 116 PYMEs de Samborondón se obtuvo que estas empresas poseen un buen desempeño principalmente en la gestión de la calidad siendo un aspecto muy bien valorado y supervisado por los directivos; sin embargo, se deben realizar mejoras en una adecuada gestión de la información para lograr difundir el conocimiento de manera apropiada. Se realizó una matriz de decisión con la cual se seleccionó la empresa SALPA ECUADOR S.A. para analizar la gestión de la calidad, conocimiento e innovación en PYMEs, en la empresa seleccionada se realizó una brainstorming para mejorar el control del proceso productivo, incorporando las actividades de planificación, control de calidad y la presentación de empaque conforme los requerimientos del cliente.

PALABRAS CLAVES: PYMEs, gestión de calidad, innovación, gestión por procesos

ABSTRACT

Exploratory and descriptive studies based on inductive, synthetic and analytic methods have been identified for methodological development, where, by applying surveys with Likert scales to 115 PYMEs from Samborondon, it was found that these enterprises carry out good processes, mainly their quality management, which is a highly valued and supervised aspect by the managers. However, improvements have to be implemented as part of an appropriate management of information in order to spread the knowledge properly. A decision matrix was made and used to select SALPA ECUADOR S.A. enterprise to analyze the management quality, recognition and innovation of PYMEs, in which the enterprise mentioned carried out a brainstorming in order to improve the production process, incorporating planning, quality control activities and the presentation of packages based on customers' requirements.

KEY WORDS: PYMEs, quality management, innovation, process management.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) desarrollan un rol importante en la economía ecuatoriana por ser las principales ofertantes de empleo en el país. Uno de los sectores con mayor crecimiento comercial y laboral son las PYMEs de Samborondón; sin embargo, a pesar de su impacto en la generación de empleo, enmarcado en la Constitución, la vida organizacional en las compañías, de manera general, también se ve afectada por los constantes cambios que genera el entorno. Por ello es necesario que las PYMEs puedan mejorar en aspectos claves como son la calidad, el conocimiento e innovación.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación con la productividad de las PYMEs del cantón Samborondón en la provincia del Guayas y como objetivos específicos: Investigar definiciones y conceptos entorno a las PYMEs que soportan el trabajo de titulación a realizar, diagnosticar y analizar la situación de la gestión de calidad, conocimiento e innovación en las PYMEs del cantón Samborondón en la provincia del Guayas, y seleccionar y analizar un caso de estudio estableciendo estrategias que permitan implementar los sistemas de gestión de calidad, la gestión del conocimiento basado en las tecnologías de la información, y la innovación en las PYMEs

La investigación está estructurada en cuatro capítulos. El primer capítulo contiene la fundamentación teórica que permitirá un mejor entendimiento de las PYMEs; en el segundo capítulo se elabora la metodología misma que se basa en un tipo de estudio exploratorio – descriptivo en el cual se diseñó una encuesta con escala de Likert dirigida a 116 PYMEs de Samborondón de manera que se pueda realizar una matriz para seleccionar una empresa como caso de estudio.

En el tercer capítulo se detallan los resultados obtenidos del comportamiento de las PYMEs de Samborondón y se selecciona el caso de estudio y finalmente en el cuarto capítulo se realiza un análisis estratégico y la gestión de procesos de la empresa SALPA ECUADOR SA.

CAPÍTULO I.
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las PYMEs son compañías que representan un papel fundamental en la economía de diferentes países a nivel global y son un importante motor en la sociedad por ser generadoras de beneficios para los mercados donde actúan. En este capítulo se realiza la descripción de las PYMEs, y la contextualización e importancia de la gestión de calidad, conocimiento e innovación. Dicha información es obtenida por una base teórica con definiciones y conceptos a fin de que esta investigación tenga el debido soporte, amplíe la comprensión de tema y con ello la capacidad de inferir en los resultados apropiados en la calidad de la actuación de las PYMEs.

1.1. Descripción de las PYMEs.

Las PYMEs, se encuentran definidas de acuerdo al Servicio de Rentas Internas (2016) como al conjunto de pequeñas y medianas empresas, que de acuerdo a la cantidad de trabajadores que posea, el volumen de ventas que genere, su capital social y el nivel de producción o de activos, presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Las pequeñas y medianas empresas de Ecuador, específicamente del cantón Samborondón, mantienen un rol muy importante dentro del sector productivo y económico en la economía ecuatoriana

En nuestro país, las PYMEs, se encuentran en particular dirigidas a la producción de bienes y servicios, constituyéndose en un actor fundamental en la generación de la riqueza y el empleo. Adicionalmente, de acuerdo al tipo de RUC, que posea cada PYMEs, se las clasifica ya sean en sociedad o personas naturales.

De acuerdo a INEGI (2009) la diversidad existente de criterios para poder dar una definición clara a las PYMEs a nivel mundial, está relacionada con características económicas y políticas de cada nación; “la evidencia expone divergencias insalvables para buscar una definición universal que clasifique a las PYMEs” (pág. 14). En referencia a la cita anterior, expresa que los criterios a utilizar para identificar a las PYMEs en una economía con fines legales y administrativos, son las variables del personal ocupado, las ventas anuales y los resultados de la hoja del balance anual, mientras que otro de los criterios generales para clasificar a las PYMEs, para fines estadísticos, comprende únicamente el personal total en ocupación que labora en tales establecimientos (pág. 21).

Las PYMEs, se determinan prevaleciendo el criterio de volumen de ventas, sobre el criterio del personal ocupado, la cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Variables de clasificación

Tamaño de la empresa	Volumen en ventas	Personal ocupado
Mediana "B"	\$ 2`000.001 a \$ 5`000.000	De 100 a 199
Mediana "A"	\$ 1`000.001 a \$ 2`000.000	De 50 a 99
Pequeña	\$ 100.001 a \$ 1`000.000	De 10 a 49
Microempresa	V \$ 0 a \$ 100.000	De 1 a 9

Fuente: Directorio de empresas 2016, INEC
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Uno de los aspectos importantes a destacar en este trabajo, es que de acuerdo al texto de Hernández (2009): "Las PYMEs no permanece durante mucho tiempo, pues de cada 100 empresas que se establecen, el 90% no llega a dos años de vida, lo que perjudica la economía de cualquier país, su situación se puede analizar desde muchos puntos de vista y encontrar soluciones parciales o totales a las mismas" (pág. 94).

1.1.1. Caracterización de las PYMEs.

Las características de las PYMEs que son tomadas en consideración para mejorar su gestión de calidad, conocimiento o innovación, son las que están relacionadas con la constitución legal de las mismas, el número de personas que se requieren para emprender un negocio y la actividad comercial a la que están dedicadas (Bermúdez, 2014). Sin embargo, es muy importante tomar en cuenta una de las dificultades que tienen las PYMEs para su permanencia y desarrollo, las mismas que de acuerdo a Red PYMEs-Cumex (2010), son los problemas de gestión y administración, puesto que la mayoría de estas, no cuentan con un plan de negocios, lo cual genera dificultades de conseguir financiamientos y coordinar eficientemente los recursos físicos y humanos, retrasando su propio crecimiento.

Las PYMEs son de fundamental importancia para el crecimiento y desarrollo del país desde un enfoque social y económico, por motivo que generan oportunidades de distintas naturalezas en las operaciones productivas, tales como la transformación tecnológica, generación de empleo y la capacitación al personal (Revista Líderes, 2013).

Respecto a la cita anterior (2015), en Ecuador el 44% de los empleos son generados por microempresas, mientras que el 17% y 14% a pequeñas y medianas empresas respectivamente. De acuerdo Christian Cisneros, director ejecutivo de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, no existe ningún país sin PYMEs, pues estas son el motor de la economía y adicionalmente, resalta que las PYMEs, representan el 99%

del tejido empresarial ecuatoriano. Según datos del Censo Económico 2010, el número de PYMEs exportadores pasó de 676 en el 2004 a más de 2000 en el 2012 según la Fedexpor. A continuación, se resalta la importancia de las PYMEs en el Ecuador, de acuerdo a la participación económica que tienen:

Tabla 2. PYMEs en el Ecuador

Tamaño	N. de establecimientos	%
Micro empresa	763636	90,9%
Pequeña empresa	63400	7,5%
Mediana empresa	12846	1,5%
Total	839882	100 %

Fuente: (Directorio de empresas, INEC 2016)
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Número de Pymes en el Ecuador

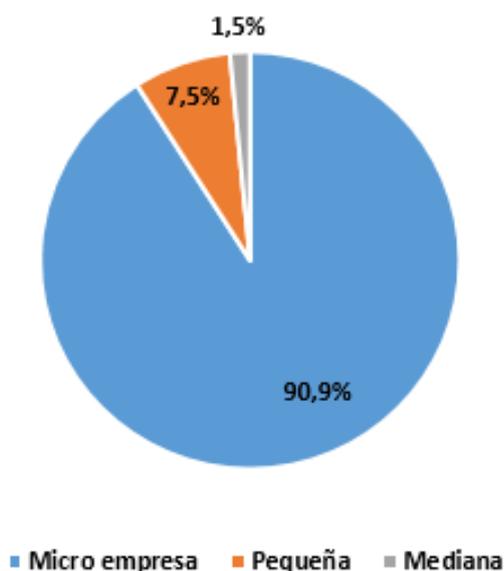


Figura 1. Número de PYMEs en el Ecuador
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

En Ecuador, la calidad es un factor clave para que la competencia de las PYMEs con las industrias nacionales y productos importados, disminuya, adicionando la capacidad que tienen en la negociación con los proveedores. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el 2010, el 23% de las PYMEs en Ecuador, se concentraba en la

provincia del Guayas, seguido del 22% en la provincia de Pichincha y el 55% restante se distribuía en las demás provincias del país (Revista Lideres, 2016).

1.2. Gestión de la calidad en las PYMEs.

Para Flores, Hidalgo & Rivadeneira (2010) socio consultor de la corporación San Francisco, la calidad “debe ser tomada desde un enfoque que parta desde lo cultural, es decir, no debe ser ni una moda ni una panacea, sino más bien, debe estar reflejada en función de los actos que cada uno realiza con el fin de ser mejor” (pág. 7)

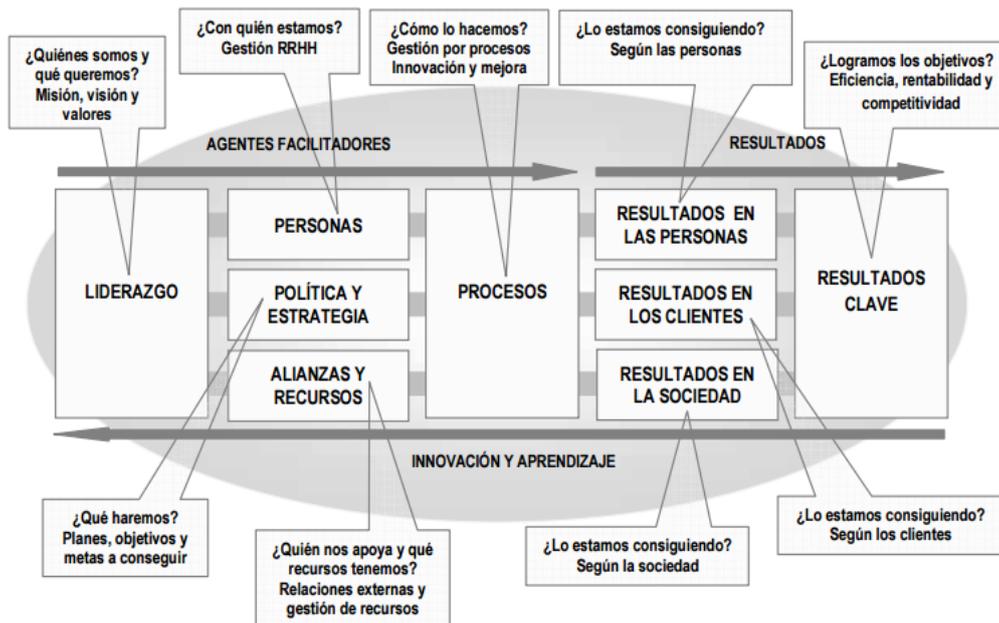
La etapa de la gestión de la calidad total se da en la década de los 90, en la cual, organizaciones como la EFQM, crean modelos de gestión e instituyen premios a la calidad, direccionando a las empresas a generar oportunidades de mejora e innovación, a través de una autoevaluación de tal forma que se establezca la excelencia como objetivo a alcanzar (ICAP, 2013).

El modelo EFQM “es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejor” (ADER, 2015).

Este modelo, consta de nueve criterios que permiten evaluar el estado de la organización en cuanto a su gestión de la calidad. Este modelo, se caracteriza por el liderazgo político y estratégico, la gestión del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos. Estos criterios son agrupados en dos bloques que son denominados; Agentes facilitadores y Resultados.

El primer bloque, analiza la forma de planeación y ejecución de actividades que mantiene la empresa, adicionalmente, alude a la gestión respecto al liderazgo, personal, alianzas, entre otros, mientras que el segundo bloque, se refiere a aquellos logros alcanzados, considerando cuatro áreas en las cuáles se mide el impacto provocado por la actividad de la empresa u se dividen de la siguiente manera; Resultados en las personas, en la sociedad, en los clientes y resultados clave.

Es importante resaltar que cada criterio, tiene una medida de importancia dentro del modelo EFQM, denominada ponderación o comúnmente, peso presentado en porcentaje.



Fuente: Modelo EFQM de Excelencia, 2014

Figura 2: Estructura del modelo EFQM de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Generalmente, las empresas buscan la manera de mejorar los productos y servicios y de esa forma, incrementar la productividad y competitividad, obteniendo una mejor participación en el mercado y garantizar más años de ventas de acuerdo a las exigencias de los consumidores día a día. De acuerdo a Torres, Afanador, Solís, & Martínez Barraza (2012) muchas entidades invierten en el mecanismo de la gestión de calidad debido a que les proporciona mejores resultados respecto a los factores anteriormente planteados.

De acuerdo a Guarneros (2012), con el tiempo, las empresas se han dado cuenta de la necesidad urgente de crear un sistema de gestión que garantice la satisfacción completa de aquellos requerimientos de los clientes, en todas las partes del mundo. Una de las normas y modelos aceptados a nivel mundial, son los propuestos por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), una de ellas, son las normas 9000 relativas al sistema de gestión de calidad (Guarneros Rico, 2012).

En el caso de Ecuador, la elaboración y verificación de las normas técnicas, el control de la calidad de productos nacionales e importados, certifican de la calidad en conformidad a las normas y sellos, es responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). Adicionalmente, es la autoridad oficial de normas, metrología y aseguramiento de la calidad del informe INEN la cual brinda aseguramiento en cuestiones de calidad a las empresas, contando con su propio sello de calidad.

1.2.1. Importancia de la gestión de calidad.

La gestión de la calidad para las PYMEs en el Ecuador, es importante, sobre todo en la colocación y el uso de las herramientas necesarias para mejorar su productividad, competitividad y permanencia en el mercado, pues con la globalización mundial, los retos destinados a las empresas y específicamente, las presiones que experimentan las pequeñas y medianas empresas, se deben a las grandes variedades de ofertas en el mercado, que hace que incremente el nivel de exigencia de los consumidores. A causa de esto, las entidades deben mejorar su eficiencia administrativa y ser más competitivas en el mercado nacional.

De acuerdo con estadísticas del PMI (Project Management Institute) (2015), un gran porcentaje de los proyectos aprobados y que dan inicio su ejecución, muchas veces son abortados, por no cumplir con los estándares de calidad definidos o esperados por los interesados en dichos proyectos. La gestión en la calidad de un proyecto y de un producto, ya sea aplicado en las pequeñas, medianas o grandes empresas, es necesaria para la coordinación del trabajo en equipo, tener claros los lineamientos de la gerencia o administración, la sincronización de las definiciones y acciones u operatividad en el negocio y una mejora continua a través de las mediciones en los procesos que permitan obtener herramientas adecuadas para tomar decisiones adecuadas de corrección.

1.2.2. Proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad.

En la actualidad, la implementación de un sistema de gestión de calidad para pequeñas y medianas empresas, deben regirse a una serie de procedimientos, uno de ellos, es poder pasar de las normas certificadas en ISO: 9000:2008 a ISO: 2015, los cuales se detallan a continuación, tomados como referencia teórica de (Rodríguez, 2015).

- Mejorar el sistema de gestión de calidad existente y adaptarlos a los nuevos requisitos
- Elaborar un diagnóstico o análisis del sistema de calidad actual y determinar un plan de acción que integre los nuevos requisitos
- Autoevaluar y mejorarlo en caso de ser verídico, las falencias que se presenten en el resultado de la autoevaluación del sistema de gestión de calidad
- Auditar una pequeña muestra de proveedores

- Definir e identificar aquellos riesgos, requisitos legales y reglamentarios, relacionados con la calidad, salud seguridad, responsabilidad social, medio ambiente y desarrollo sostenible de la empresa.

1.3. Gestión del conocimiento en las PYMEs.

De acuerdo a Nieves Lahaba & León Santos (2017), el conocimiento se refiere a “las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones, con los estímulos del ambiente”. Comúnmente se puede definir el conocimiento como todo lo que un ser humano ha aprendido, organizado y a la vez aplicado, de tal manera que supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada.

El economista Polany (1983), fue el primero en introducir la diferenciación al establecer que el conocimiento personal o tácito, es fundamentalmente importante para la cognición humana, debido a que las personas obtienen conocimientos por la activa creación y organización de sus experiencias propias. Posteriormente (uit Beijerse, 1999, pág. 94), establece la constitución del conocimiento expresado en palabras y números, de acuerdo a la siguiente figura.

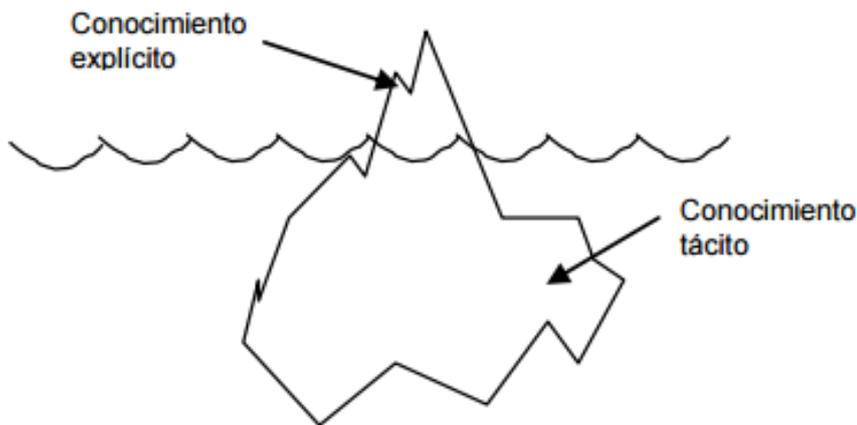


Figura 3: Conocimiento explícito como la punta del iceberg
Fuente: (uit Beijerse, 1999)
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Tabla 3. Diferencias del conocimiento

Cumplimiento tácito (Subjetivo)	Conocimiento explícito (Objetivo)
C. de la experiencia (Cuero)	C. Racional
C. simultáneo (Aquí y ahora)	C. Secuencial
C. análogo (Práctica)	C. Digital

Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Para Nonaka & Takeuchi (1995), la interacción de estos dos conocimientos en una organización, es denominado como la conversión del conocimiento, la cual detalla que aquel conocimiento que surge de la experiencia, tiende a ser tácito, subjetivo y a la vez físico, en contraparte, el conocimiento racional, es explícito, metafísico y objetivo.

De acuerdo a Arceo Moheno (2009), la gestión del conocimiento en las organizaciones, es un conjunto de prácticas afirmadas en instrumentos, técnicas y ciertas metodologías, las cuales, permiten a la empresa, poder encontrar los conocimientos más adecuados.

Davenport (1999), define la gestión del conocimiento como “el proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, extraer y presentar la información con el fin de mejorar la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización”. Esta idea, está relacionada con la captación y el uso del conocimiento de las personas para que esté disponible como un recurso organizado independiente.

Otra definición respecto a la gestión del conocimiento, hace referencia a Alavi & Leidner (2001), que expresa que es un proceso sistemático en el ámbito organizacional para crear, transferir, almacenar y aplicar el conocimiento de los empleados, de forma tal, que otros puedan utilizarlo para ser más eficaces y productivos en sus trabajos. McElroy (2000), plantea una división de las gestiones del conocimiento, pues este autor, asegura que existe una nueva generación de GC, en la que, define como la primera generación y uso del conocimiento existente, sin embargo, la segunda, se desarrolla sobre la base de la producción del conocimiento, la cual necesita asumir los esquemas de la primera.

En base a los párrafos anteriores, se puede deducir que la gestión del conocimiento, es una herramienta o a la vez, un instrumento elemental para toda la gestión empresarial, en el que

comprende la identificación, clasificación, búsqueda, proyección y uso de una forma eficiente, la experiencia y el conocimiento acumulado en la organización, para optimizar el alcance de los colaboradores internos y obtener ventajas competitivas.

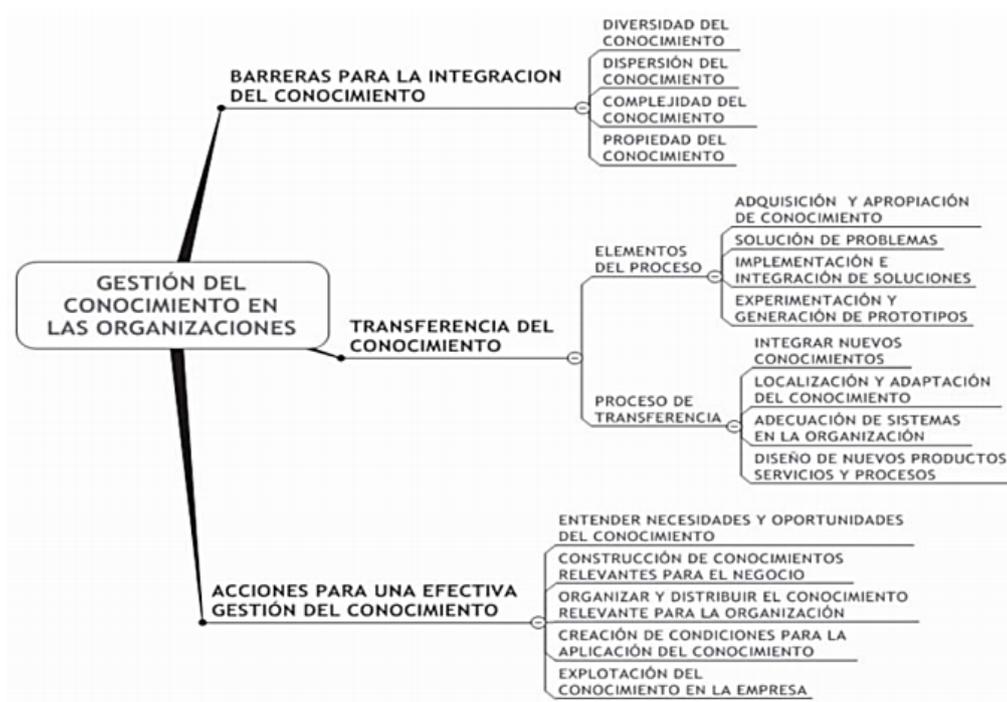


Figura 4: Gestión del conocimiento en las organizaciones
 Fuente: (Nagles G., 2007, pág. 79)
 Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

1.3.1. Objetivos de la gestión del conocimiento.

El propósito de la gestión de conocimiento, en referencia a Nieves Lahaba & León Santos (2017), es traducir detalladamente, el conocimiento en acción y posteriormente en resultados. Sin embargo, también se plantean 5 objetivos fundamentales que se describen a continuación:

- Incrementar la competitividad presente y futura
- Mejorar y elevar el rendimiento
- Desarrollar las oportunidades de negocio
- Aumentar la comunicación
- Elevar el liderazgo de las empresas en el mercado

Una de las normas situadas en la gestión del conocimiento, es, “mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr una ventaja frente a los competidores del mercado” (Nieves Lahaba & León Santos, 2017). Sin embargo,

es importante resaltar que el conocimiento en las organizaciones, carece de una estructura que facilite su utilización en forma efectiva, por ello, se plantea en la siguiente figura, la explotación del conocimiento, la cual corresponde a la utilización de la generación de procesos de innovación de manera sistemática.

1.3.2. Importancia de la gestión del conocimiento.

Una empresa que tenga presente la importancia de la gestión del conocimiento, tiene la ventaja de contar con una organización adaptativa a las circunstancias que pueden variar de acuerdo al entorno, es decir, la capacidad de la estructura organizacional que tiene la empresa para resolver dificultades o situaciones de mejoramiento en su rentabilidad.

La introducción o implementación de la gestión del conocimiento en una empresa, tiende a transformar de manera cautelosa las estructuras rígidas en elementos más flexibles, capaces de dotar a la empresa de un ajuste necesario para convertir amenazas internas y externas en oportunidades.

Generalmente las empresas y fundamentalmente las PYMEs, se vuelven más dependientes del área del conocimiento, en base a la utilización de factores de comunicación, tales como el internet, el cual aminora el tiempo y las distancias geográficas, eliminando la necesidad de ir a un lugar físico determinado. Los bienes y servicios, se vuelven más sofisticados, y es ahí, donde radica el contenido de su valioso conocimiento, no únicamente en la cantidad, sino en sus cualidades y características.

Las PYMEs, del cantón Samborondón, mediante la gestión del conocimiento, deben determinar, incrementar y explotar sus conocimientos con la experiencia que cuentan las mismas en el mercado, para ganar magnitud competitiva. Una de las eventualidades que las PYMEs, deben tener claro, es que cuando la organización comparte el conocimiento internamente, tiende a aumentar los niveles de rentabilidad y une a los integrantes de la misma, para poder enfrentar con más facilidad aquellos problemas o situaciones de crisis por lo que atraviese la organización.

1.3.3. Barreras en la implementación de una gestión del conocimiento.

- La resistencia de las personas en los cambios procedentes de la cultura organizacional
- Carencia de ejemplos prácticos que puedan ser utilizados como guía a otras organizaciones

- El tamaño de la organización

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

La innovación tiende a incrementar el crecimiento y la eficiencia, pero no implica un mayor beneficio de forma inmediata por motivo que se incurren varios costos. Sin embargo, Freel (2000) expresa que, aunque la innovación no necesariamente esta direccionada a un beneficio, señala que, si se les incentiva a las pequeñas y medianas empresas a innovar, se debe tener bien claro, los rendimientos esperados frente a las empresas que no lo hacen. Este autor, distingue a las empresas innovadoras tomando como referencia a la intensidad en la innovación en productos, es decir, se calcula la ratio de la innovación como un porcentaje que representa el número de nuevos productos introducidos con relación al total de productos de la empresa respecto a los rendimientos en crecimientos de ventas, empleo, productividad y rentabilidad (Galvez Albarracín & García Pérez De Lema, 2012, pág. 15).

1.4.1. Aspectos importantes en la innovación de las PYMEs.

De acuerdo a Quiroga (2015), las pequeñas y medianas empresas, son un sinónimo de emprendimiento comercial, el cual atraviesa los mismos ciclos que las empresas grandes, el cual busca consolidar un sistema de valores y desarrollar conocimientos para mejorar su competitividad en los mercados. La importancia que radica en la innovación de las PYMEs, es que es la única forma de sobrevivir en un mercado con consumidores cada día más exigentes.

1.4.2. Procesos de innovación en las PYMEs.

El proceso de innovación de las PYMEs se puede realizar tomando en consideración varios puntos importantes:

- Desarrollar nuevas formas de ofrecer el producto o servicio
- Relacionar los cambios institucionalmente empezando desde gerencia.
- Organizar el recurso humano, dependiendo de los perfiles de competencia.
- Renovar las políticas empresariales.

La importancia de la innovación de las pequeñas y medianas empresas comprende la introducción de un nuevo producto o a su vez, un cierto cambio cualitativo en el bien ofrecido existente en el mercado. De igual manera, puede ser válido como gestión

innovadora, la introducción de un nuevo proceso que no haya sido conocido en la rama industrial, el desarrollo de nuevas fuentes para el abastecimiento de materias primas o de insumos o cambios en la organización industrial. De acuerdo a (Ruiz Fonseca, 2001), las pequeñas empresas tienen más presencia innovativa en algunas ramas industriales que en otras, tales ejemplos como el software o instrumentos científicos.

1.4.3. Tipos de innovación.

1.4.3.1. *Innovación operativa.*

Mediante esta innovación en las PYMEs, se busca la preeminencia de la calidad de la infraestructura de los sistemas informativos de la empresa, tales como hardware y software.

1.4.3.2. *Innovación de productos y/o servicios.*

De acuerdo a Quiroga (2015), “también es una ventaja competitiva efímera la que se consigue a partir de este tipo de innovación ya que el ritmo acelerado de los avances tecnológicos permite dejar obsoleto velozmente lo que antes fue un producto de moda”

1.4.3.3. *Innovación estratégica.*

La innovación estratégica, consiste en la suposición de modelos empresariales que ponen en alerta a los competidores directos de la PYMEs.

1.4.3.4. *Innovación administrativa.*

Este tipo de innovación se enfoca en hacer frente a los retos futuros y transformar esa innovación en una herramienta de trabajo diaria.

1.4.4. Desempeño organizacional.

Las PYMEs en una economía en vía de desarrollo, buscan adaptarse a la naturaleza de la globalización por medio de estrategias financieras, de ventas, de administración, de producción, entre otros, y justamente es ahí, en que se convierte para las PYMEs, un reto transformar estas estrategias en acciones eficientes, por ello, se necesita del diseño organizacional y consiguientemente del desempeño de los mismos, encontrar la situación óptima para alcanzar aquellas metas y propósitos que maximicen sus rendimientos.

Una de las acciones principales, para conocer el desempeño organizacional en las PYMEs, es mediante la consideración de varios aspectos generales de las pequeñas y medianas

empresas, tales como las prácticas y resultados, con ello, se busca identificar si existen diferencias significativas, respecto a la innovación vs, la manera tradicional de hacer crecer una empresa.

Las pequeñas y medianas empresas innovadoras que tienen una flexibilidad con el desarrollo organizacional, responden de una manera muy eficaz a las necesidades cambiantes de la sociedad y posteriormente, mejorar los resultados en cuanto a ventas y producción. La innovación en una empresa, puede ser considerada como un factor muy importante para el desarrollo, supervivencia y éxito de las personas.

La medición del desempeño organizacional según (Medina Negrin, 2011), suele ser de ayuda a que las organizaciones mejoren su rendimiento al identificar y establecer buenas prácticas y aprender de otros. Adicionalmente, el desempeño en la organización asegura una focalización en ciertas prioridades claves, mediante la determinación de áreas con un nivel de desempeño bajo, lo cual genera una ayuda a la toma de decisiones. Para medir el desempeño organizacional, se puede tomar en consideración las evaluaciones del desempeño actual, el control de las actividades y conocer cuáles necesitan un presupuesto mayor, la motivación y promoción de las buenas prácticas que se estén ejecutando y fundamentalmente, el mejoramiento a través de los primeros factores detallados.

El desempeño organizacional de las PYMEs, debe centrarse en la eficacia de la organización y en referencia a Mohrman & Cummings (1991), plantean la importancia del auto diseño organizacional para incrementar el desempeño en las empresas, aplicadas también para las PYMEs, y adicionalmente, detalla los comportamientos tradicionales e innovadores. De acuerdo a los autores citados anteriormente se establece la siguiente tabla:

Tabla 4. Características de las empresas. Diseño tradicional vs. Innovador

ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIÓN	TIPO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	
	Diseño tradicional	Diseño innovador
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos son rígidos, cerrados y centralizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos son flexibles y descentralizados • Documentos con actualización constante
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades y funciones limitadas • Bajo nivel de desarrollo • Bajo compromiso organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Constante formación personal • Crecimiento profesional opcional • Alto compromiso
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • No se mide el desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño se mide en

	<ul style="list-style-type: none"> • La retribución monetaria es fija • Los trabajos son sin objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> base a los objetivos y resultados personales por equipo. • La retribución monetaria con base en el desempeño
Sistema técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones son rutinarias • Bajo nivel tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimiento y complejidad de funciones • Nivel tecnológico actual • Distribución física que fomenta la comunicación
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización y división del trabajo • Departamentalización funcional y centralizada • Jerarquía vertical 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía horizontal, flexible y descentralizada

Fuente: (Mohrman & Cummings, 1991)

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

De acuerdo a la tabla anterior, refleja que el diseño tradicional se caracteriza por ser un esquema rígido, desarrollado con el capital humano limitado y centrado específicamente a una tarea. Mientras que, el diseño innovador se caracteriza por ser flexible con rutinas de innovación, tendiente a la generación de ideas y formación y desarrollo constante de personas, para evaluar el desempeño organizacional y alinear aquellos objetivos personales con los objetivos de las empresas (Salazar, Mendoza , & Jasso, 2013, pág. 3).

**CAPÍTULO II.
METODOLOGÍA**

El presente capítulo describe la metodología que se va a aplicar en este trabajo, la misma que será de tipo exploratorio-descriptivo, los métodos a utilizar son el inductivo, sintético y analítico. Se utiliza la encuesta como herramienta para la recolección de datos, aplicada por medio de un cuestionario impreso cuyo diseño cuenta con cuatro bloques: Bloque 1 Datos generales, Bloque 2 Gestión de calidad, Bloque 3 Gestión del conocimiento y Bloque 4 Innovación y desempeño organizacional. Utilizando una escala Likert para facilitar y agilizar la respuesta del encuestado.

La encuesta se aplica a una muestra calculada a partir de la población de PYMEs de Samborondón, una vez realizadas se procede con la tabulación de las repuestas en Excel. El análisis de los datos se realiza de acuerdo a los porcentajes encontrados en cada bloque de acuerdo a la escala aplicada.

2.1. Tipo de estudio.

El diseño metodológico de la investigación, se encuentra estructurado internamente por un diseño básico, procedimientos y técnicas específicas consideradas apropiadas para la recolección y análisis de la información que se requiere para los objetivos de este estudio. De acuerdo al entorno del presente trabajo, el estudio será de carácter:

2.1.1. Exploratorio.

El método exploratorio facilita la comprensión de las razones o circunstancias que dan origen a la problemática, es por ello que se escogió este método para su aplicación al trabajo investigación, de esta forma también se podrá comprobar las variables de la hipótesis.

2.1.2. Descriptivo.

El método descriptivo permitirá medir los resultados de acuerdo a la propuesta a realizar, por tal motivo se determinó la utilización de este método para poder procesar los datos recolectados.

2.2. Métodos de investigación.

Para una mejor comprensión de las características esenciales de la investigación, se detallan los métodos del proceso en los que se interrelacionan y se aplican varias técnicas.

2.2.1. Método inductivo.

El método inductivo, el proceso en el que, a partir del estudio de un caso en particular, se pueden llegar a obtener conclusiones generales que puedan explicar y relacionar las variables estudiadas obteniendo así, la solución del problema del trabajo.

2.2.2. Método sintético.

A través de este proceso, se relacionan directamente los hechos y situaciones analizadas para que, mediante ello, se pueda formular un principio o una teoría que unifique los diversos elementos.

2.2.3. Método analítico.

Por medio de este método, se procede a separar cada uno de las variables estudiadas para distinguir los elementos que lo conforman. Posteriormente, se pretende concluir en la determinación de la relación e influencia de las variables estudiadas.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Para poder determinar los instrumentos que ayudaran a recolectar la información, se debe tener presente los siguientes aspectos:

- ✓ Los temas a intervenir en la herramienta de recolección de datos
- ✓ El procedimiento que se va a seguir para poder validar y aceptar el instrumento

2.3.1. La encuesta.

La técnica de la encuesta a emplear en este trabajo es por medio del cuestionario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema que se está investigando.

2.3.1.1. Escala de Likert.

La aplicación de esta técnica en el cuestionario de preguntas, por la sencillez que refleja al encuestado de responder en poco tiempo, sin tener que pensar en opciones no descritas en el mismo. En esta técnica no se incluyen en el cuestionario preguntas abiertas debido a que se corre el riesgo de asignar los mismos puntajes a dos opiniones diferentes.

- ✓ **5:** Totalmente de acuerdo.
- ✓ **4:** De acuerdo

- ✓ **3:** Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ **2:** En desacuerdo
- ✓ **1:** Totalmente en desacuerdo

Su puntuación se la asigna de acuerdo a la dirección de cada pregunta, en la que una orientación positiva es buena o simplemente es negativa.

2.4. Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo.

De acuerdo a los objetivos del presente proyecto, el estudio a llevarse a cabo, es de carácter exploratorio y descriptivo.

- **Exploratorio:** Este estudio comprende una sistematización que ayude al autor, a definir la metodología para la investigación de una forma definitiva, sin embargo, mediante este, no se pueden llegar a conclusiones definidas ni tampoco generales.
- **Descriptivo:** A través de este procedimiento se procederá a la explicación de las características y cualidades más importantes del fenómeno a estudiar, tomando en consideración, la frecuencia que suele ocurrir, los efectos del desarrollo de este, entre otros.

2.4.1. Recopilación de información.

Para la recolección de la información en el presente trabajo, se debe localizar los trabajos previos de la misma área de investigación, por lo que se plantea los aspectos a tomar en consideración:

- ✓ Las fuentes de información que contienen los trabajos
- ✓ Organismos que generen, recopilen u organicen este tipo de información
- ✓ La forma y vía en que se pueda tener acceso a la información
- ✓ El costo aproximado de los servicios más eficientes y eficaces para obtener la información.

2.4.1.1. Unidad de análisis.

La unidad de análisis serán las PYMEs de Samborondón, puesto que el tema se encuentra relacionado a este tipo de entidades, así su información será procesada y posteriormente analizada para resolver la problemática presente.

2.4.1.2. Diseño de la encuesta.

La encuesta se diseñó por 4 bloques, constituido de la siguiente manera:

- Bloque 1 Datos generales
- Bloque 2 Gestión de calidad

En este bloque se investiga temas relacionados a liderazgo, política, planificación de la calidad, alianzas, recursos, gestión de empleados, aprendizaje, gestión de procesos, mejora continua, resultados claves.

- Bloque 3 Gestión del conocimiento

Las consultas que se desarrollaran en este bloque son: adquisición de información, disseminación de la información, interpretación compartida, almacenamiento de conocimiento y transferencias de conocimiento.

- Bloque 4 Innovación y desempeño organizacional

Se trata de temas enfocadas a productos y servicios, procesos, adquisición de nuevos equipos, nuevos métodos de producción y logística, sistemas de gestión, desarrollo de nuevos productos, relación al desarrollo de nuevos procesos y desarrollo de sistemas de gestión.

Ver anexo Nro. 1

2.4.2.3. Población.

La población tomada en cuenta son las PYMEs de Samborondón, de acuerdo al informe de empresas presentado por la Superintendencia de Compañías (2016), existen 164 actualmente

2.4.2.4. Muestra.

2.4.2.4.1. Fórmula para la aplicación de la muestra.

Para la obtención de la muestra se planteó la utilización de formula finita, la cual se desarrolló tomando en consideración los siguientes valores:

Z= Nivel de confianza con un 1.96

p= Probabilidad de éxito con un 0.5

q= Probabilidad de fracaso con un 0.5

e= Margen de error con un 0.005

n= Total de muestra

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{((e^2(N - 1)) + (Z^2 * P * Q))}$$

$$n = \frac{1,960^2 * 164 * 0,50 * 0,50}{((0,05^2(164 - 1)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = \frac{1,960^2 * 164 * 0,50 * 0,50}{((0,0025(163)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = \frac{3,8416 * 164 * 0,50 * 0,50}{(0,0025 * 163) + 0,9604}$$

$$n = \frac{157.5056}{0.4075 + 0,9604}$$

$$n = \frac{157.5056}{1.3679}$$

$$n = 116$$

Como es de conocer, el cálculo del tamaño de la muestra reflejó un total de 116 objetos de estudio, dándose aquel valor, ya que se consideró como nivel de confianza un 95%, siendo 1.96 el valor asignado para Z, debido al porcentaje de confianza estimad, a más de ello, se tomó un 5% para el margen de error, un 50% para la probabilidad de éxito, y otro 50% para la probabilidad de fracaso.

2.4.2.5. *Procesamiento y análisis de datos cuantitativos.*

Para el correcto procesamiento del análisis se procede a tabular la información recolectada a través de la técnica de recolección de datos, se usó el programa Excel para que la información sea transmitida a través de porcentajes. El análisis de los datos se realizó de acuerdo a los porcentajes encontrados, se estudiaron conforme a los temas que se tratan en cada bloque y se relacionó lo más apegado a la situación actual de las empresas, de esta manera, se pudo constatar las circunstancias que contribuyen a que el problema surja, a su vez se esclareció cual debe ser la solución o la propuesta a plantear.

CAPÍTULO III.
ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Este capítulo muestra información correspondiente al estudio realizado como resultado de la aplicación del proceso metodológico en la investigación. La encuesta está constituida por un total de 4 secciones comenzando con el bloque 1, correspondiente a datos generales de la empresa encuestada; el bloque 2 en donde se investiga la gestión de la calidad, seguido del bloque 3 sobre la gestión del conocimiento en el que consulta las actividades llevadas a cabo por la organización en este aspecto, y finalmente el bloque 4 en donde se encuesta la innovación y desempeño organizacional de las empresas en estudio durante los últimos dos años.

Se aplica la metodología descriptiva de la investigación mediante la agrupación de las preguntas relacionadas a: número de empleados, dimensión resultados clave, evolución de la empresa, innovación y desempeño organizacional y transferencia de conocimiento. De este modo se presenta un análisis exhaustivo de los tres criterios que aportan al desarrollo de las PYMEs en el cantón Samborondón. Con los análisis expuestos en esta sección se conocen de manera concreta las características de las PYMEs y el estado actual de la gestión del conocimiento y de la innovación, gestión de la calidad y desempeño en las PYMEs de Samborondón.

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

3.1.1 Gestión de calidad respecto al liderazgo.

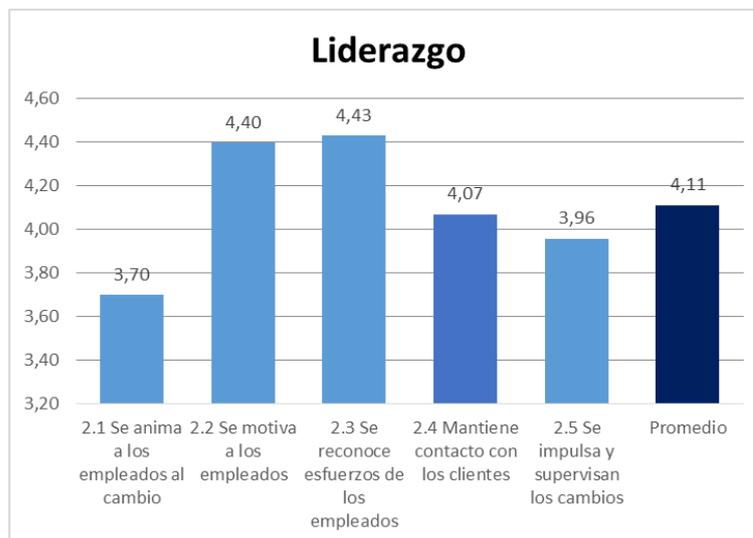


Figura 5. Análisis de Liderazgo para la calidad.
 Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.
 Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Una adecuada gestión de calidad requiere de una mejora en todos los aspectos de la organización, esto incluye a los procesos, el equipamiento, los productos y sobre todo del talento humano encargado de generar los productos o servicios específicos de cada mipyme que satisfagan al consumidor final. Para llevar a cabo esta gestión, existe un elemento clave que es el liderazgo. El líder de una organización se encarga de plantar buenas bases en la implementación de la calidad para que todos los aspectos de la empresa funcionen en armonía y de manera eficiente. Para esto, es importante que el liderazgo esté vinculado con tres ejes administrativos que dependen netamente de la capacidad de la alta dirección para llevarlos a cabo y que estos sean correctamente asimilados por el resto de la organización. A continuación, se detallan los mismos:

3.1.1.1 Cambio.

Para analizar esta dimensión, se toma en cuenta, las preguntas 2.1 y 2.5 cuyo resultado promedio es 4,07 en la categoría de acuerdo, esto refleja que el cambio está bien establecido como una estrategia clara dentro de la compañía. Es decir, el personal está dispuesto a dejarse guiar a través de la implementación progresiva y comunicativa del cambio debido a un buen ejercicio del liderazgo por parte de los directivos en este aspecto.

3.1.1.2 Motivación.

Para esta dimensión se utiliza dos componentes de la encuesta, la pregunta 2.2 y 2.3 con un resultado promedio de 4,41 en la categoría de acuerdo. Este resultado muestra que existe un interés por parte de los administradores de las PYMEs en motivar a sus empleados para alcanzar los objetivos de la compañía en todos los ámbitos. Esta motivación puede darse a través de incentivos que no necesariamente tienen que ser económicos pero que contribuyan a aumentar el bienestar y compromiso de los trabajadores en la organización. Estos incentivos pueden ser: colocar a los empleados en el puesto correcto, brindar las herramientas necesarias para que cumplan sus funciones, recalcar su buen desempeño, tratarlos con respeto y ofrecer oportunidades de crecimiento laboral.

3.1.1.3 Grupos de Interés.

Para analizar esta dimensión se observa el resultado del componente 2.4 que fue, 3,70 en la categoría de acuerdo, esto mostró, que el trato con los grupos de interés es considerado como algo importante, sin embargo, no todas las empresas lo están llevando a cabo con

absoluta dedicación. Las razones probables son, que la dirección no está implementando planes de comunicación eficaces con sus grupos de interés, a pesar de que en algunos casos los cambios están siendo adoptados, la falta de sociabilización de los mismos produce inconformidades en los resultados que se esperan.

3.1.2 Gestión de calidad respecto a la política y planificación de la calidad.

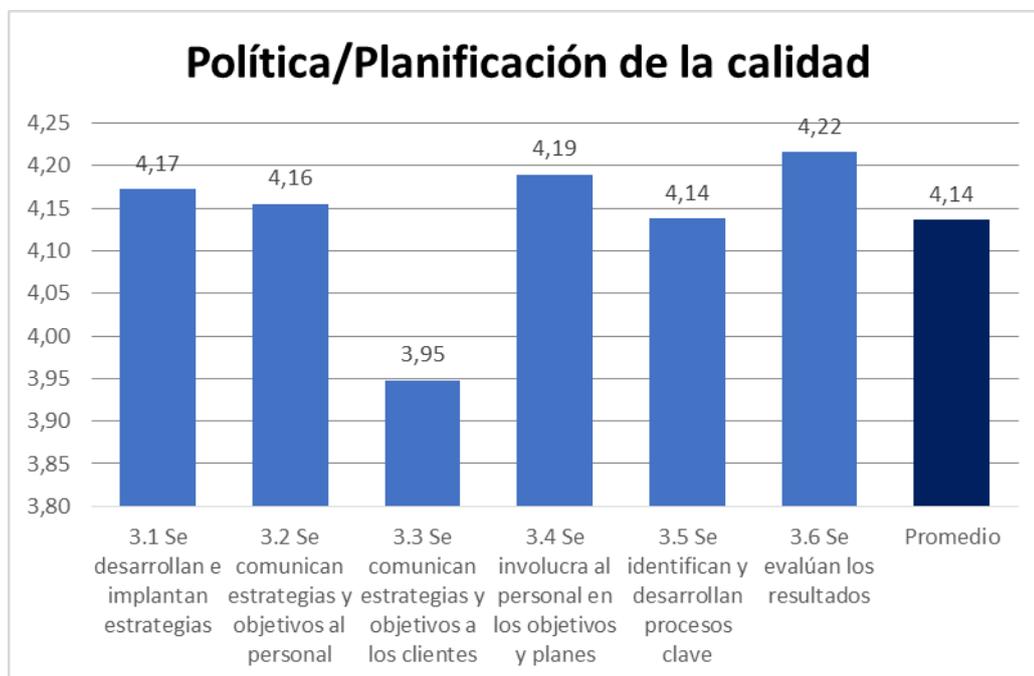


Figura 6. Política y planificación de la calidad.

Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

La política de calidad es la intención manifiesta de los altos directivos de la empresa para orientar la organización y gestión de la misma en busca de la mejora continua, enfocado a la satisfacción de los clientes, de la propia organización y de terceros implicados. Es decir, a través de la política de calidad, los directivos de una empresa declaran de manera pública y documental su empeño y compromiso por la mejora continua de los aspectos que contribuyan a alcanzar los objetivos de gestión.

3.1.2.1 Planificación.

Este factor responde a los componentes de las preguntas 3.1, 3.5 y 3.6 de la encuesta, los cuales tienen un promedio de 4,18 que expresa que la planificación es uno de los aspectos más esenciales para los directivos dentro la aplicación de las políticas de calidad. La planificación consiste en las decisiones y operaciones que llevan a una formulación e implementación de estrategias, que se diseñan para cumplir con los objetivos fijados de la empresa y consolidar su crecimiento, permanencia y diversificación en el mercado.

3.1.2.2 Comunicación.

La comunicación dentro de la política de calidad, es abordada por las preguntas 3.2 y 3.3 las cuales respondieron un nivel de acuerdo de 4,05 en promedio, esto muestra que los directivos ven a la comunicación como esencial para la reducción de errores y tiempos, además de un facilitador indispensable para la adaptación de los cambios y para la mejora de los procesos de calidad, de manera que se comparta la información de planes, estrategias y objetivos a nivel interno o externo.

Es decir, la comunicación en la gestión de la calidad contribuye a que la información del cliente ascienda a cada una de las direcciones administrativas, generando interacciones innovadoras para ajustar procesos y evitar el desperdicio de recursos, procurando el desarrollo de sinergias entre las direcciones.

3.1.2.3 Enfoque al Cliente.

Un enfoque de la planificación y políticas para la calidad sin duda alguna debe ser el cliente, el mismo que se manifiesta en la pregunta 3.4 de la encuesta, el cual tiene un promedio de 4,19 el más alto de esta dimensión de la calidad, lo que significa que en las políticas de calidad de las PYMEs de Samborondón impera alinear los objetivos de mejora de la empresa con las necesidades y deseos de sus clientes. Esto lo logra comunicando las preferencias y expectativas de los clientes a todo el personal de la organización para que estos comprendan e identifiquen el impacto de su trabajo en la forma en la que el cliente percibe a la empresa y los productos que esta ofrece.

3.1.3 Gestión de calidad respecto a alianzas y recursos.



Figura 7. Bloque 2: Alianzas y recursos.

Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Una buena gestión de la calidad implica planificar y gestionar alianzas externas y recursos internos que ayudarán a fortalecer no solo el área de calidad en proceso de la empresa, sino también en estructura ya que ayudará a tomar experiencias externas y compartirá recursos o planes de mejora. En la gestión de calidad respecto a alianzas y recursos, los directivos establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Esta dimensión se basa en 3 ítems que potencializan una buena gestión de calidad en las PYMEs, de los cuales son:

3.1.3.1 Mejora Continua.

Dentro de lo correspondiente a alianzas y recursos, el tema de mejora continua es uno de los casos a estudiar y responde a la pregunta 4.1, el cual ha tenido un promedio de 4,34, mayor que todos los promedios de esta sección e incluso de la media, debido a que, por parte de los directivos es importante enfocarse en mejorar los productos, servicios y procesos de una organización a través de un control general que permita la detección de errores y de áreas de mejora.

3.1.3.2 Recursos.

Los recursos como componente de esta área obtuvieron un promedio de 4,14, basado en los componentes 4.2 y 4.3 de la encuesta, aunque esta es menor que la media, no podemos olvidar que tiene un nivel alto en la categoría de acuerdo, que expresa que los directivos se esfuerzan por obtener los recursos de las mejores fuentes y en utilizarlos de manera eficiente. Es decir, realizan una gestión adecuada dado el conocimiento previo de los recursos con los que cuentan (humanos, intelectuales, financieros, físicos) para poder lograr una sinergia que garantice la calidad.

3.1.4 Gestión de calidad respecto a los empleados.

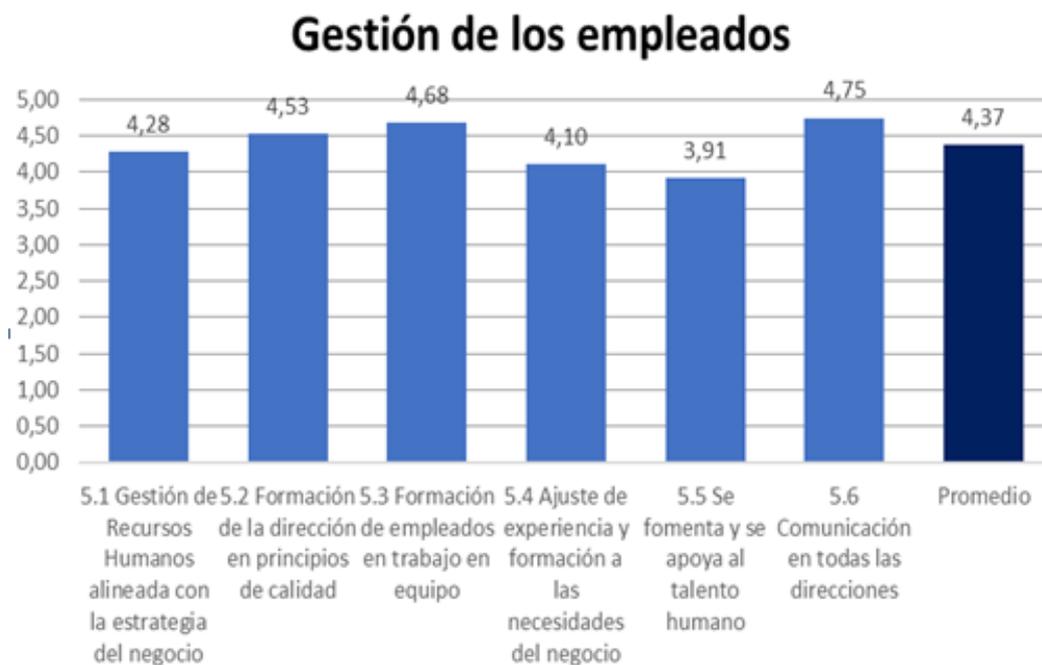


Figura 8. Gestión de los empleados.

Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

La gestión de los empleados está muy ligada a la calidad y se determina por aspectos como la educación, competencias y la experiencia de estos, lo que establece las pautas para la toma de decisiones basadas en las cualidades de los individuos que permitan combinar estas habilidades y lograr mejores resultados.

En este análisis se considera medir la gestión de calidad respecto a la gestión de los empleados en 3 ítems que permiten precisar las características de esta dimensión de la gestión en las PYMEs de Samborondón.

3.1.4.1. Talento Humano.

Con respecto a la gestión de los empleados, el ítem de Talento Humano, basado en las preguntas 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4, obtuvo un promedio de 4,39 en la escala de acuerdo, lo cual sugiere que los directivos se enfocan en reclutar, formar y retener a los mejores talentos dentro de sus organizaciones. Esto consiste en atraer personal calificado que cumpla con los requisitos mínimos de formación, además de enfocarse en la capacitación y crecimiento de estos durante su permanencia en la empresa no solo a nivel profesional sino también a nivel personal para garantizar un correcto trabajo en equipo y estabilidad emocional que los mantengan satisfechos para que sean más productivos.

3.1.4.2. Toma de decisiones.

En lo que se refiere a toma de decisiones, es abordado por el componente 5.5 de la encuesta, en la que se obtuvo un promedio de 3,91 en la escala de acuerdo, esto sugiere que los directivos se enfocan en fomentar el trabajo en equipo para la toma de decisiones. Es decir, gran parte de las decisiones que se toman en una compañía requieren ser tomadas en equipo y este debe ser lo más heterogéneo posible para asegurar una mayor calidad, dado que se tendrá varios puntos de vista y posibles soluciones a un problema en particular.

3.1.4.3. Comunicación interna.

El ítem de comunicación interna basado en la pregunta 5.16, obtuvo un promedio de 4,75 en la escala de acuerdo, el mayor de todos los ítems de esta dimensión de la calidad. Su puntuación confirma que, un aspecto vital para los directivos en la gestión de la calidad es la comunicación interna, debido a que una buena comunicación interna evita asimetrías de información y asegura un buen producto o servicio final que oferte una empresa.

3.1.5 Gestión de calidad respecto al aprendizaje.

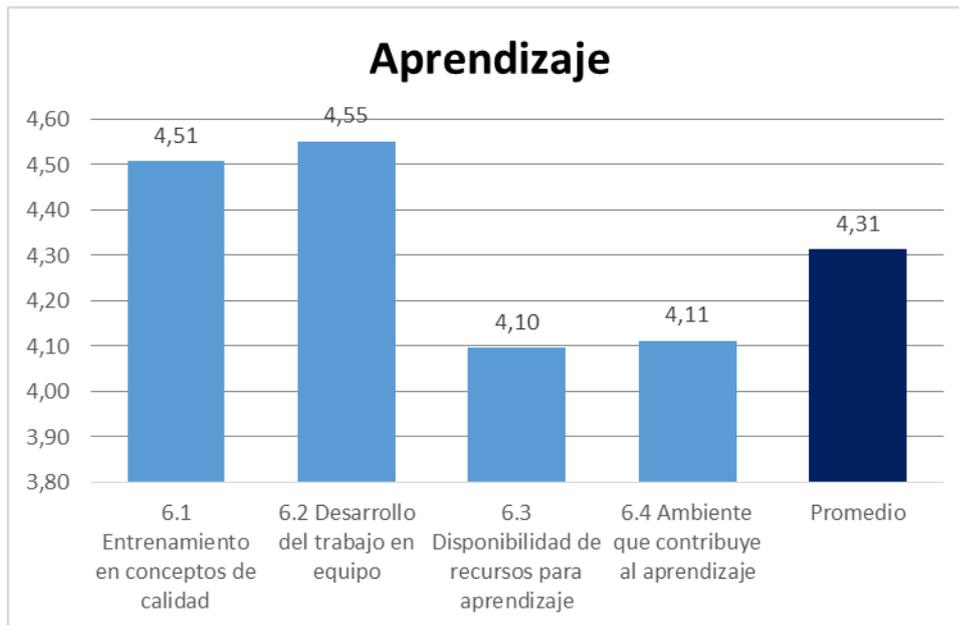


Figura 9. Aprendizaje.

Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

Los procesos de aprendizaje organizacional son considerados hoy en día la clave para una correcta gestión del personal. Estos aseguran una mejora continua en la productividad de los recursos humanos al mismo que tiempo que eleva los niveles de bienestar de los trabajadores dentro de la compañía, garantizando un mayor compromiso de los trabajadores con la organización a la que prestan sus habilidades y experiencia.

3.1.5.1. *Conceptos de calidad.*

La difusión de los conceptos de calidad se analiza en la pregunta 6.1 la cual obtuvo una puntuación de 4,51 en la categoría de acuerdo, lo que implica que los directivos de las PYMEs de Samborondón en promedio realizan una buena gestión en cuanto a la capacitación de los empleados en los conceptos de calidad.

Es importante el conocimiento de estas definiciones para que los trabajadores comprendan los aspectos en que deben enfocarse para obtener los resultados que se requieren en las funciones que realiza cada uno de ellos.

3.1.5.2. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se analiza en la pregunta 6.2 la cual obtuvo una puntuación de 4,55 en la categoría de acuerdo, esta es la más alta de la dimensión de aprendizaje, lo que sugiere que los directivos de las compañías analizadas en este trabajo, valoran altamente el trabajo en equipo como medio de aprendizaje ya que a través de este se transmiten conocimientos y experiencias específicas entre los colaboradores de sus organizaciones, logrando un efecto multiplicador del aprendizaje.

3.1.5.2. Disponibilidad de recursos para aprendizaje.

La disponibilidad de recursos para el aprendizaje se analiza en la pregunta 6.3 la cual obtuvo una puntuación de 4,10 en la categoría de acuerdo, indicando que existe una buena disponibilidad de recursos necesarios para el correcto aprendizaje organizacional. Esto es importante dado que por más predisposición que exista por parte de los colaboradores a aprender, esto no puede darse si no existen los recursos necesarios, al contrario, este puede ser potenciado mientras mayor cantidad de recursos se encuentren disponibles.

3.1.5.3. Ambiente que contribuye al aprendizaje.

El ambiente de aprendizaje se analiza en la pregunta 6.4 la cual obtuvo una puntuación de 4,11 en la categoría de acuerdo, cuya puntuación demuestra que los directivos tienen en cuenta que el ambiente en el que se desenvuelven los empleados es importante para garantizar un mayor aprendizaje. Es decir, un ambiente cómodo, agradable y estable permite una mayor satisfacción y por lo tanto una mayor predisposición emocional a aprender y a compartir su conocimiento.

3.1.6 Gestión de calidad respecto a la gestión de procesos.

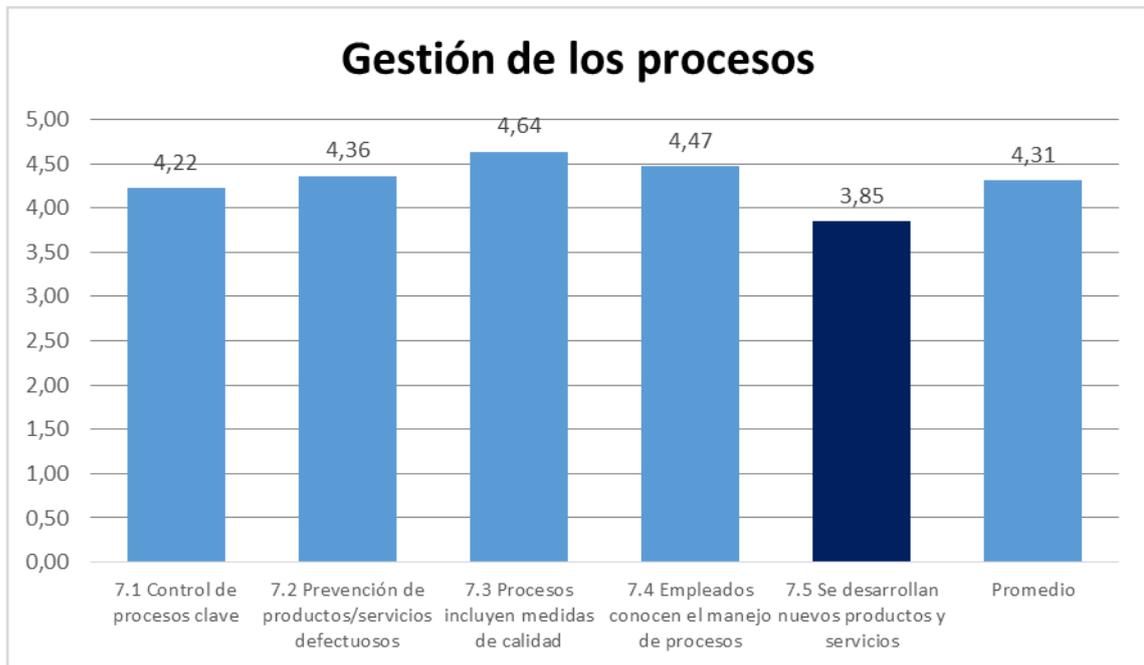


Figura 10. Gestión de los procesos.

Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Para lograr una óptima gestión de la calidad se debe realizar una correcta gestión de los procesos. Estos dos conceptos (procesos y calidad) están muy ligados y han sido ampliamente abordados por varios autores que plantean que la gestión por procesos permite indagar en las actividades que realiza la organización y cómo se relacionan en la satisfacción del cliente con el producto o servicio final.

En este análisis se evalúan los ítems correspondientes a los procesos en general, así como las estrategias de prevención e innovación que involucra la gestión por procesos.

3.1.6.1. *Procesos.*

Los procesos en general se analizan en las preguntas 7.1, 7.3 y 7.4 entre las que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,45 en la categoría de acuerdo, la más alta entre todos los ítems. Esto indica que, para los directivos, es importante dentro de la gestión por procesos, tanto el control y la mejora continua en los procesos, como las medidas de calidad y el conocimiento de los empleados acerca del manejo y evaluación de estos, para asegurar una correcta gestión.

3.1.6.2. *Prevención.*

El aspecto de prevención se analiza en la pregunta 7.2 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,36 en la categoría de acuerdo, esto es un puntaje alto que indica una correcta prevención en los procesos de producción dentro de las compañías encuestadas, la cual se enfoca en detectar productos defectuosos o servicios inadecuados que perjudiquen la percepción del cliente hacia la organización.

3.1.6.3. *Innovación.*

El aspecto de innovación se evalúa en la pregunta 7.5 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 3,85 en la categoría de acuerdo, esta puntuación no es tan alta como las demás lo que indica que los directivos son altamente competitivos, pero deben incrementar sus esfuerzos en renovarse constantemente para permanecer en la competencia dentro de la categoría de servicios o productos que ofrezcan.

3.1.7 Gestión de calidad respecto a mejora continua.

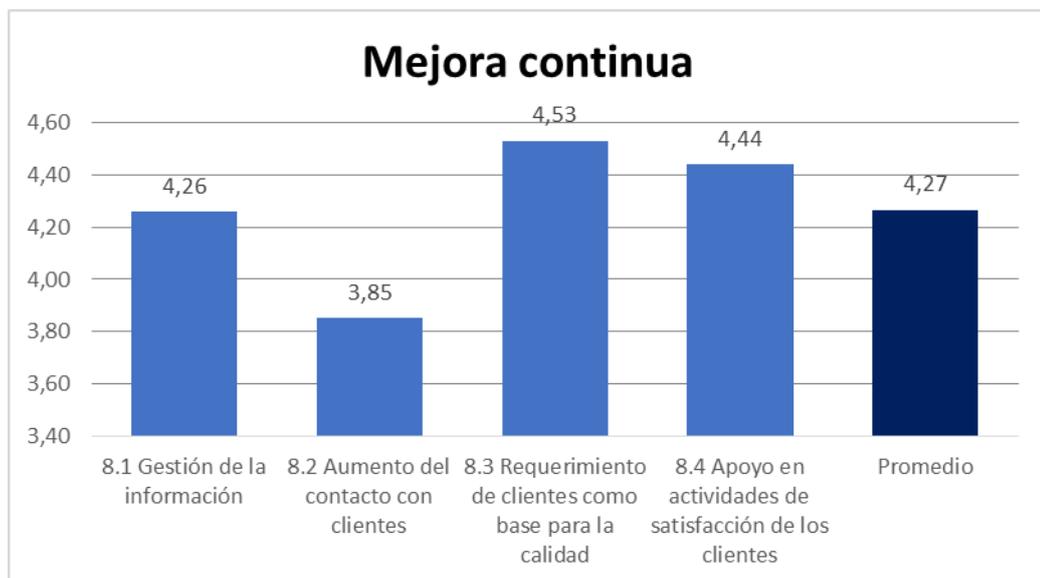


Figura 11. Mejora continua.

Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

La mejora continua es un aspecto de la calidad que pretende mejorar los procesos, productos o servicios de una compañía, asegurando la estabilidad y permanencia de esta en los estándares de reconocimiento de los clientes o usuarios finales. Esta constituye un

método efectivo para lograr la excelencia y es una forma de asegurar la calidad total en una organización.

3.1.7.1. *Gestión de la información.*

La gestión de la información se evalúa en las preguntas 8.1, 8.2 y 8.3 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,21 en la categoría de acuerdo, lo cual muestra que la velocidad y la facilidad con la que se transmite la información es importante para una mejora continua ya que al comunicarse todos los por menores de las actividades que involucran un proceso, este puede alcanzar su máximo potencial al utilizarse toda la información que se tiene al alcance y esto es muy reconocido por los directivos de las PYMEs de Samborondón.

3.1.7.2. *Actividades para la satisfacción de los clientes.*

Las actividades para la satisfacción de los clientes se evalúan en la pregunta 8.4 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,44 en la categoría de acuerdo, esto indica que los directivos de las compañías evaluadas en las encuestas, apoyan las acciones que se realicen en pro de la mejora en la satisfacción de sus clientes y usuarios finales ya que clientes felices implican mayores ganancias y promueven el éxito de una organización.

3.1.8 Gestión de calidad respecto a resultados claves.

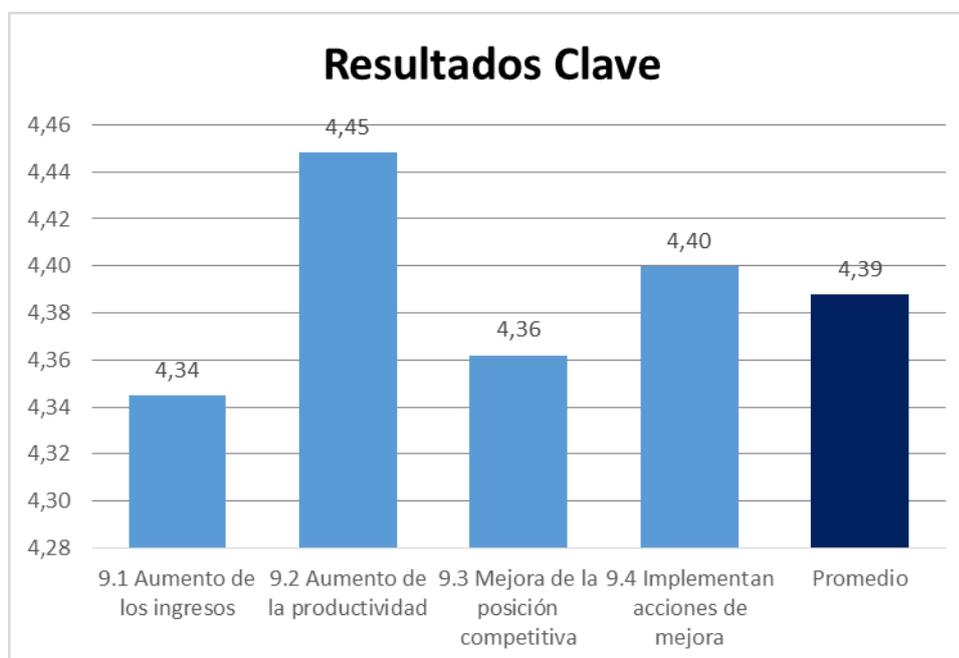


Figura 12. Resultados clave.

Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

La gestión de la calidad hace uso de indicadores de resultados que controlan y monitorean el rendimiento y la productividad de una compañía basada en sus resultados clave. Esto se realiza a través de esfuerzos para alcanzar estos objetivos estratégicos y predecir los sucesos que rondan las actividades de la compañía para cumplir las necesidades de los grupos de interés.

Estos resultados clave pueden ser financieros y no financieros y miden el desempeño de una organización relacionándolos con las metas de esta en determinado período.

3.1.8.1. Aumento de los ingresos.

El aumento de los ingresos se analiza en la pregunta 9.1 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,34 en la categoría de acuerdo, lo cual refleja que los directivos están de acuerdo en que los ingresos de las compañías han aumentado en el período de estudio. Este indicador es importante ya que uno de los aspectos que persigue una compañía es aumentar los ingresos para poder permanecer en el ejercicio de sus funciones y al mismo tiempo satisfacer a sus accionistas.

3.1.8.2. Aumento de la productividad.

El aumento de la productividad se evalúa en la pregunta 9.2 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,45 en la categoría de acuerdo, demostrando que los directivos de las PYMEs de Samborombón están de acuerdo en que se ha logrado aumentar la productividad de estas organizaciones, lo cual concuerda con una buena puntuación obtenida en los aspectos evaluados anteriormente.

Este indicador se relaciona con las características cuantitativas de los productos o servicios y determina en parte el éxito o fracaso de una compañía, es decir, una empresa más productiva implica mejores ganancias y mayor satisfacción a los grupos de interés, por lo tanto, implica una permanencia de la empresa en el sector en que se desarrolle.

3.1.8.3. Mejora de la posición competitiva.

La mejora de la posición competitiva se analiza en la pregunta 9.3 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,36 en la categoría de acuerdo, este indicador es importante ya que como se mencionó anteriormente, la permanencia en la competencia es vital para el éxito de una compañía. En esto los directivos de las compañías evaluadas están de acuerdo

en que se ha mejorado la posición competitiva ya que han dedicado sus esfuerzos por mantenerse en una posición relevante.

3.1.8.4. Implementan acciones de mejora.

La implementación de acciones de mejora se evalúa en la pregunta 9.4 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,40 en la categoría de acuerdo, los directivos y supervisores están de acuerdo en que se analizan los resultados clave y se implementan acciones de mejora en las PYMEs de Samborondón lo que significa que estas compañías están realizando un correcto control de la calidad y gestión empresarial.

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

3.2.1 Análisis descriptivo de la adquisición de información

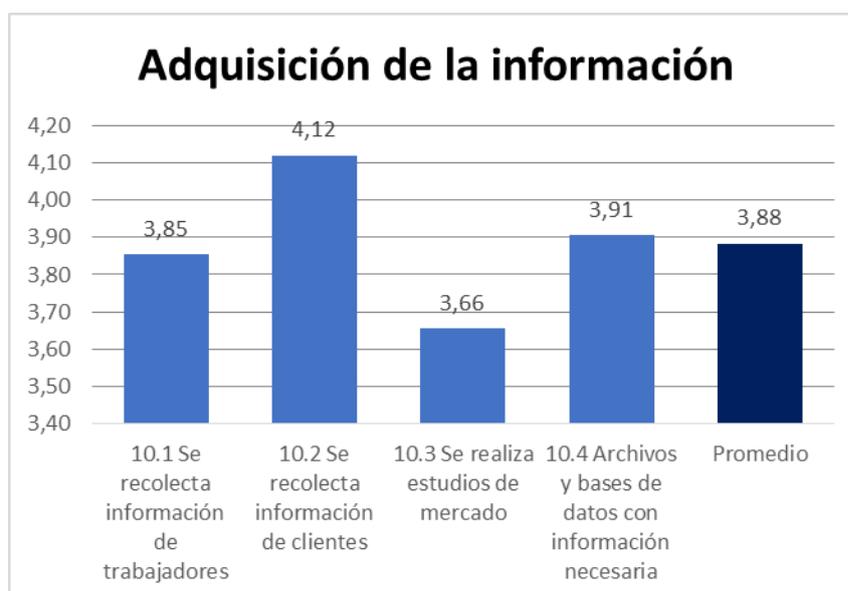


Figura 13. Adquisición de información.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

La adquisición de los datos y conocimientos es sustancial en la obtención de información. En la actualidad, se está invadido de datos a través de múltiples dispositivos, herramientas y programas que distribuyen información sin tener en cuenta la veracidad y la fuente de las mismas por lo que se debe ser cuidadoso con el proceso de recopilación de datos. Para esto se debe contar con información directa que se puede obtener tanto de los proveedores, bases de datos especializadas y estudios de mercado.

3.2.1.1. Proveedores

Las actividades para la satisfacción de los clientes se evalúan en las preguntas 10.1, 10.2 y 10.4 en las que se obtuvo en promedio una puntuación de 3,96 en la categoría de acuerdo, esto indica que los directivos reconocen la importancia de la recopilación de información y estos frecuentemente buscan obtenerla de fuentes confiables como sus clientes y proveedores, grupos de interés vitales para las empresas, cuya información además les permite determinar cambios en las preferencias y expectativas de estos.

3.2.1.2. Estudio de mercado

Las actividades para la satisfacción de los clientes se evalúan en la pregunta 10.3 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 3,66 en la categoría de acuerdo, lo cual indica que los directivos de las empresas están de acuerdo con la importancia que representa realizar estudios de mercado aunque estos deberían llevar a cabo este tipo de estudios más a menudo ya que contribuyen con información relevante no solo de los clientes y potenciales clientes, sino también de la competencia y del sector en general.

3.2.2 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento respecto a la diseminación de la información.

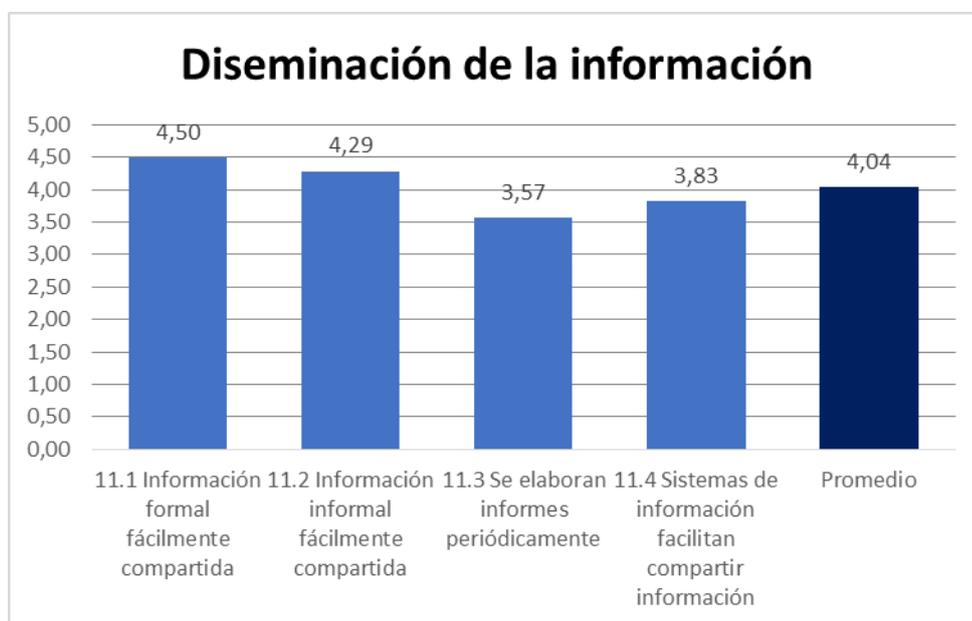


Figura 14. Diseminación de la información.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

La diseminación de la información es un proceso de control importante no solo para transparentar las actividades realizadas en una organización sino también para recolectar datos que sirvan para mejorar los indicadores de control y para el desarrollo de nuevas estrategias basadas en esta información. Para realizar estos controles se necesita una auditoría interna en conjunto con el uso de herramientas como los sistemas de información que faciliten la organización, categorización y medición de elementos clave.

Este proceso implica llevar la información a los grupos de interés utilizando diversos medios de los que se dispone actualmente como sitio web, boletines electrónicos, portales de información, correos electrónicos, entre otros.

3.2.2.1. Auditoría interna

Las actividades de auditoría interna se evalúan en las preguntas 11.1, 11.2 y 11.3 en las que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,11, lo cual indica que los directivos están de acuerdo en que en las PYMEs de Samborondón se comparte información formal e informal de manera frecuente y sin trabas, además que se elabora informes que se distribuyen a los trabajadores donde se comunica de los avances producidos en la misma, de esta manera se asegura mantener el conocimiento de las actividades a nivel interno.

3.2.2.2. Sistemas de información

Los sistemas de información se evalúan en la pregunta 11.4 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 3,83 en la categoría de acuerdo, esta puntuación es baja respecto al aspecto anterior, lo cual muestra que los directivos prestan mayor atención a los procesos de revisión y auditoría interna pero que los sistemas de información existentes deberían facilitar la supervisión de esta.

3.2.3 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento respecto a la interpretación compartida.

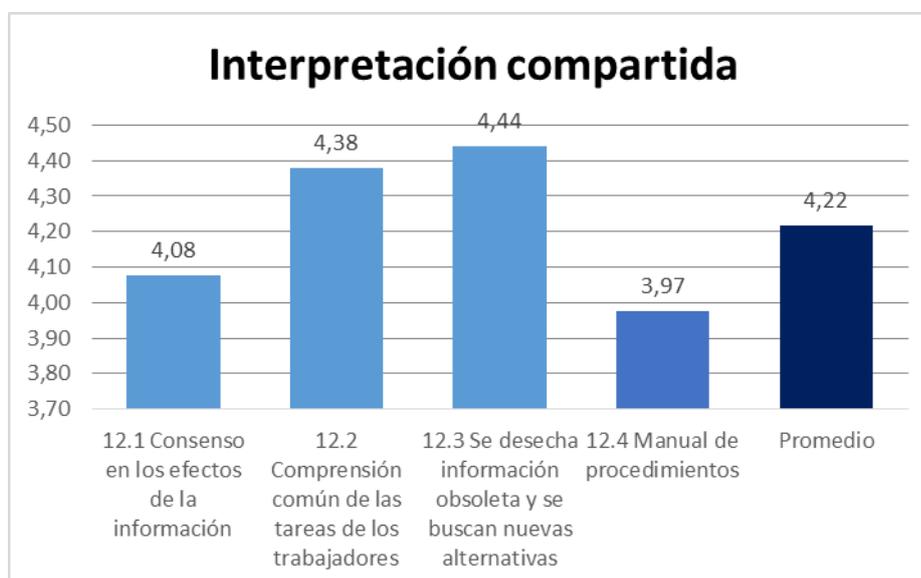


Figura 15. Interpretación compartida.

Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES del cantón Samborondón.

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

La interpretación compartida es una característica de la homogeneidad de los resultados en torno a las actividades de una organización. Esto significa que mientras se tenga indicadores de resultados más homogéneos las opiniones de los directivos pueden converger y dar origen a una interpretación compartida, pero si estos varían en distintos aspectos entonces se generarían opiniones o interpretaciones divididas.

3.2.3.1. Control operacional.

El control operacional se evalúa en las preguntas 12.1 y 12.3 en las que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,26 en la categoría de acuerdo esto indica que los directivos están de acuerdo en cómo la nueva información afecta a la empresa, así como de la efectividad con la que estas son capaces de desechar información obsoleta y de buscar nuevas alternativas.

3.2.3.2. Capacitación.

La capacitación se evalúa en la pregunta 12.2 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 4,38 en la categoría de acuerdo, esto refleja que los directivos están de acuerdo en que el conocimiento de los empleados respecto a los temas relacionados a sus

funciones es adecuado, esto implica una adecuada capacitación del personal para la comprensión de su rol dentro de la organización.

3.2.3.3. Manual de operatividad.

El manual de operatividad se analiza en la pregunta 12.4 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 3,97 en la categoría de acuerdo, demostrando que los directivos confirman que existe un manual de operatividad a nivel general en las PYMEs de Samborondón, sin embargo, esto no está tan difundido como debería. Cabe resaltar la importancia de un manual de operatividad en el que se designen las pautas a seguir en cuanto al manejo de los procesos para asegurar un correcto desempeño de estos.

3.2.4 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento respecto a almacenar conocimiento.

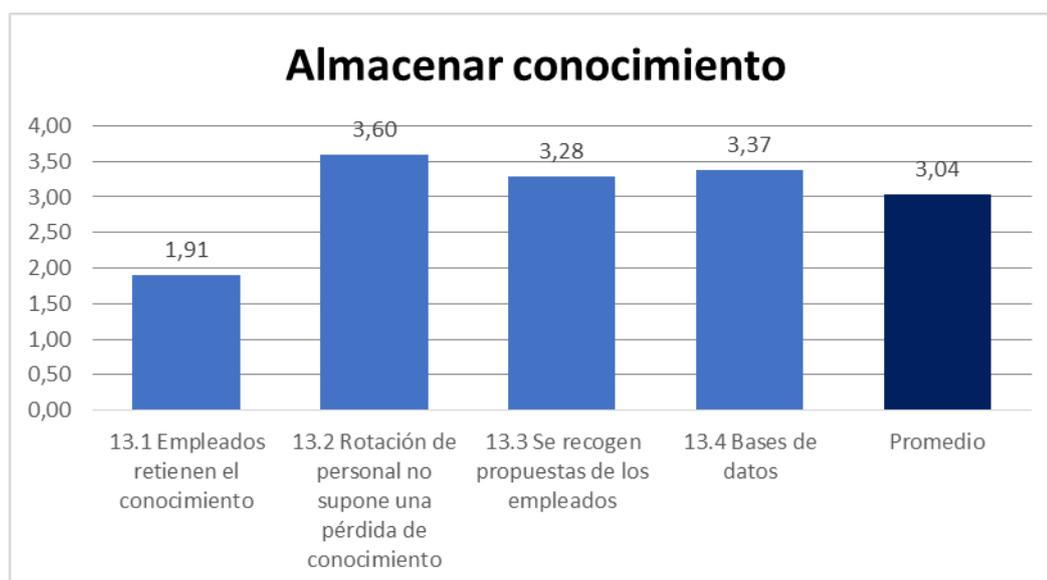


Figura 16. Almacenar conocimiento.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

Actualmente, el almacenamiento de la información ha cobrado mayor importancia en un mundo plagado por datos de diferentes compañías que sirven para realizar cálculos y estadísticas para evaluar una empresa o un sector. Esto significa que ninguna empresa por muy pequeña que sea debe rehusarse a guardar su información, la cual es importante para el progreso y crecimiento de la misma.

3.2.4.1. Base de datos.

La base de datos se evalúa en las preguntas 13.1 y 13.4 en las que se obtuvo en promedio una puntuación de 2,64 en la categoría de acuerdo. Esta baja puntuación se debe a que estos componentes evaluaban la retención de la información por parte de los trabajadores, lo cual significa que en las PYMEs de Samborondón se favorece la difusión de la información entre los empleados pero que la mayoría de estas no cuentan con bases de datos bien establecidas.

3.2.4.2. Rotación de personal.

La rotación de personal se analiza en la pregunta 13.2 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 3,53 en la categoría de acuerdo, este resultado se relaciona con el hecho de que los directivos están de acuerdo en que la rotación de personal supone una pérdida de conocimiento o habilidades importantes para la empresa. Además, si los niveles de este indicador aumentan, se debe revisar otros aspectos del personal ya que podría dar indicios de insatisfacción y por lo tanto una baja en la productividad.

3.2.4.3. Propuestas de los empleados.

Las propuestas de los empleados se evalúan en la pregunta 13.3 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 3,28 en la categoría de acuerdo, esto indica que en las empresas encuestadas no se recoge las propuestas de los empleados con mucha frecuencia, lo cual es un aspecto que habría que mejorar ya que se debe incentivar y motivar su creatividad en la participación con sus ideas, de manera que los trabajadores se involucren y comprometan con el crecimiento de la compañía.

3.2.5 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento respecto a almacenar conocimiento.

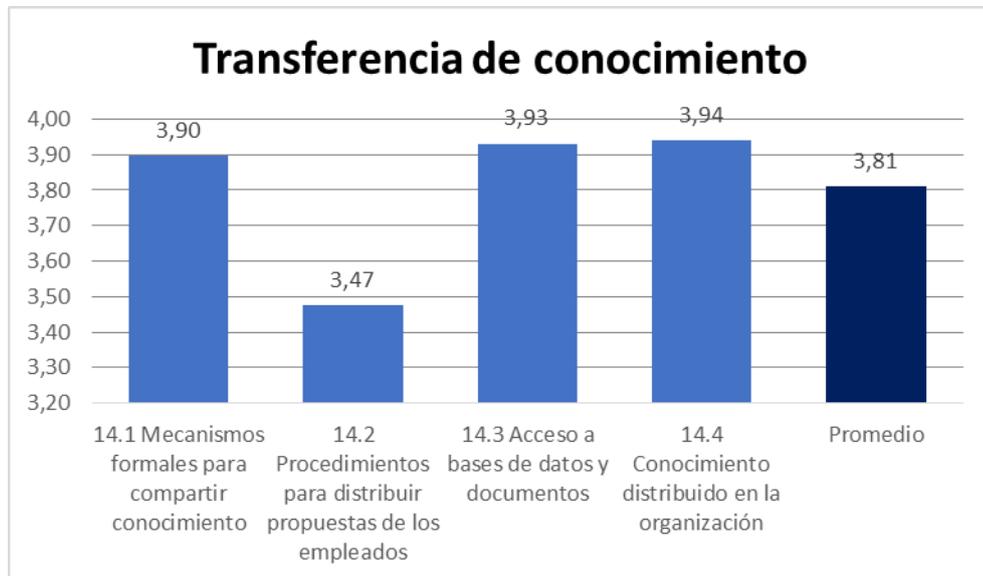


Figura 17. Transferencia de conocimiento.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

La transferencia de conocimiento se refiere a los esfuerzos realizados durante la difusión, comunicación y cooperación de la información especializada, habilidades y experiencia que pueda ser compartida entre los miembros de una organización. En esta sección se analizan los mecanismos y procedimientos en los que se llevó a cabo esta transferencia, así como los sistemas de documentación, la validación y el desarrollo necesario de las PYMEs de Samborondón.

3.2.5.1. *Mecanismos y procedimientos.*

Los mecanismos y procedimientos se analizan en las preguntas 14.1 y 14.2 en las que se obtuvo en promedio una puntuación de 3,69 en la categoría de acuerdo, esto indica que los directivos reconocen que en las empresas existen algunos mecanismos formales para la transferencia del conocimiento, así como los procedimientos para distribuir las ideas propuestas por los empleados una vez que se diseñan y evalúan, pero que esto no es suficiente y debe ser más desarrollado.

3.2.5.2. *Sistemas de documentación.*

Los sistemas de documentación se analizan en la pregunta 14.3 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 3,93 en la categoría de acuerdo, que implica el reconocimiento de los directivos de las necesidades de publicar la información respecto a los datos que maneja la compañía. Esto es importante debido a que, al conocer las cifras de desempeño, se pueden proponer mejores ideas para lograr alcanzar los objetivos empresariales.

3.2.5.3. *Validación y desarrollo.*

La validación y desarrollo se evalúa en la pregunta 14.4 en la que se obtuvo en promedio una puntuación de 3,94 en la categoría de acuerdo, demostrando que la mayoría de los directivos confirman que el conocimiento se encuentra distribuido en la organización para la correcta utilización de la información y la mejora en el aprendizaje de sus colaboradores.

3.3 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMES

3.3.1 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMES respecto a actividades de Innovación en productos/servicios.

La innovación es un concepto que atrae mucho debido a las propiedades que conlleva. Esta mejora los indicadores de costos y beneficios, ya que al innovar se renueva la compañía de una manera creativa que usa los recursos de manera eficiente, es decir causa un gran impacto en los procesos, transformándolos en sostenibles y rentables. Para lograr obtener productos y servicios de calidad, la innovación implica una transformación en todos los aspectos de la compañía, ya sea en el producto final, en los procesos o a nivel directivo administrativo.

3.3.1.1. *Productos y servicios.*

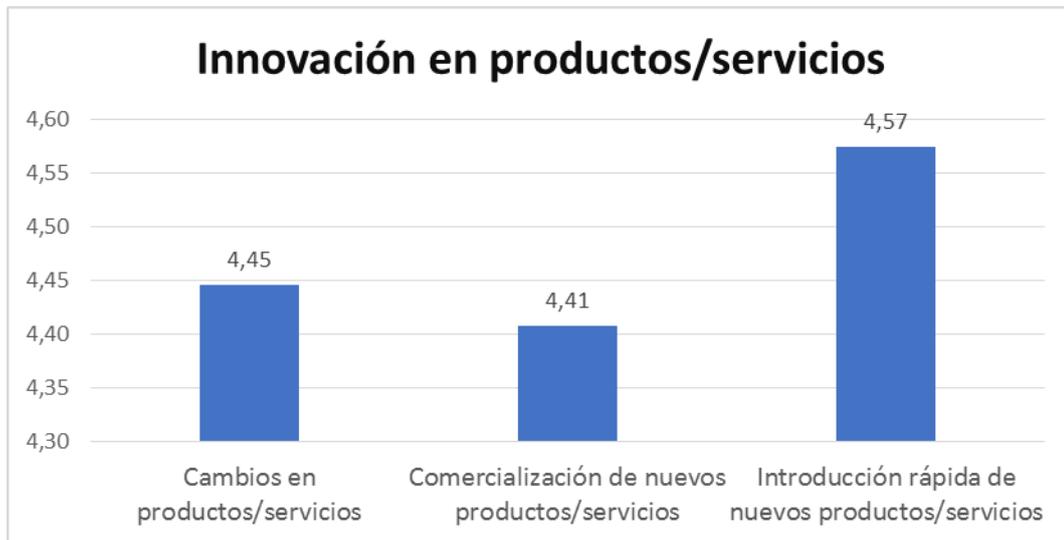


Figura 18. Innovación en productos/servicios.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

En el aspecto de innovación en los productos y servicios, los directivos concuerdan en que las compañías evaluadas realizan una introducción rápida de nuevos productos y servicios, el cual destaca entre los ítems analizados y cuyo promedio es 4,57. La introducción permite un aumento en las ventas, sin embargo, implica gastos en la promoción con la finalidad de convencer sobre los beneficios y excelencias del producto para facilitar o acelerar la penetración del producto en el mercado.

Seguido, se encuentran los cambios en los productos y servicios ya existentes que corresponden a una innovación incremental, cuyo promedio es 4,45. Es decir, es necesario modificar a los productos para atender mejor las necesidades del mismo segmento de mercado tanto en su parte tangible como intangible como: diseño, tamaño, material, estilo, valores, etc. Finalmente se encuentra la comercialización de nuevos productos o servicios cuyo promedio es 4,41, que implica el uso de procedimientos y formas de trabajar para colocar eficazmente los productos en el sistema de distribución, logrando que los clientes consuman el producto.

Esto refleja una gran inclinación por la innovación en la oferta de las pequeñas y medianas empresas de Samborondón.

3.3.1.2. Procesos.

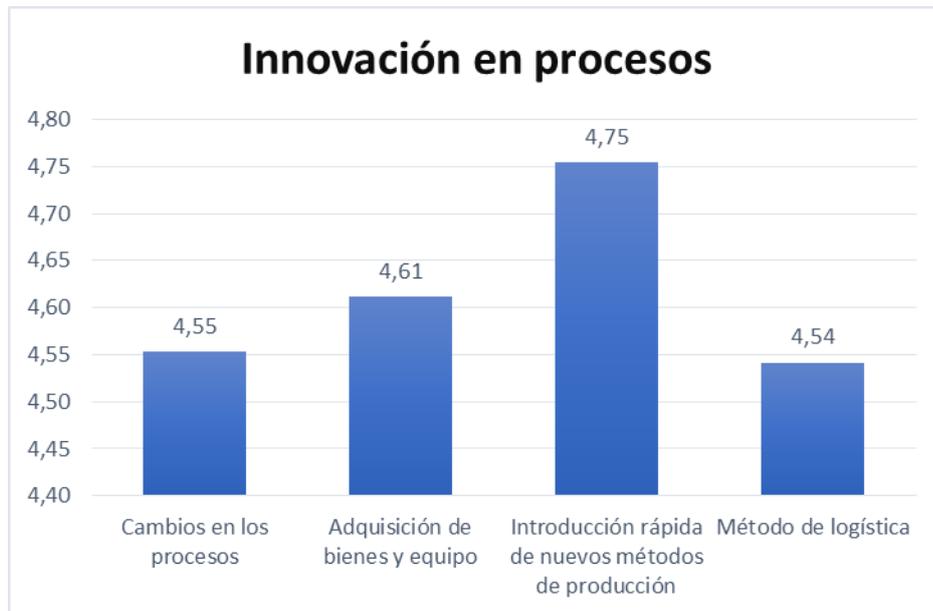


Figura 19. Innovación en procesos.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

El ítem que más resalta entre la innovación de los procesos es el de la introducción de nuevos métodos de producción o métodos de servicios, cuyo promedio es 4,75 en la escala de importancia, resultado que está por encima de la media general. Esto se relaciona con la rapidez con la que evoluciona la tecnología y la excelente adaptación de las PYMES de Samborondón a estas nuevas corrientes tecnológicas. Seguido de la adquisición de bienes y equipos, cuyo promedio es 4,61, que implica mejorar procesos para generar más productos y servicios. Por otro lado, otro ítem es el cambio en los procesos, cuyo promedio es 4,55, principalmente en aquellos procesos que presentan falencias, mediante un método adecuado de logística.

3.3.1.3. Sistemas de gestión.

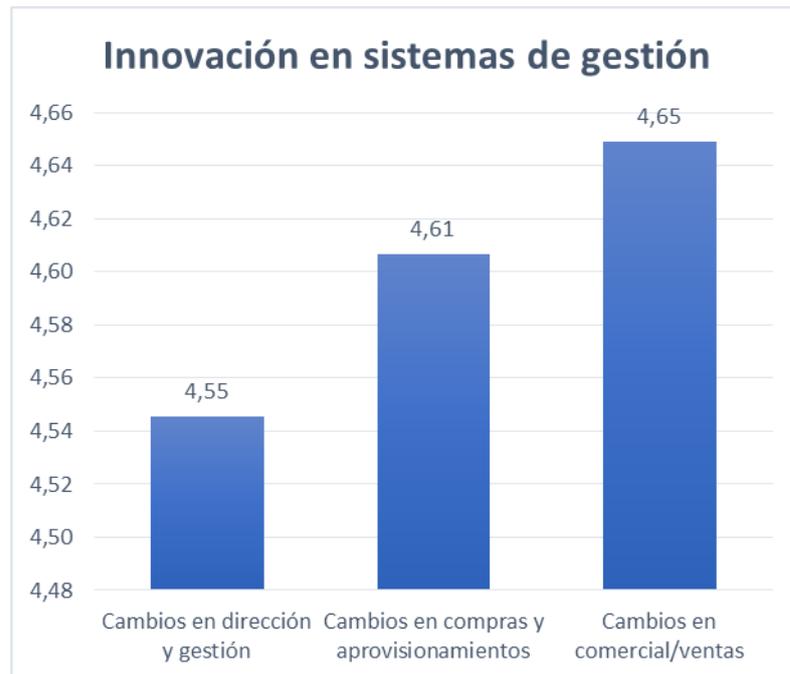


Figura 20. Innovación en sistemas de gestión.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

La innovación en los sistemas de gestión como se muestra en la Figura 16, se elabora en base a los componentes de la pregunta 15.3. En los sistemas de gestión de estas organizaciones, el aspecto que se diferencia un poco de los demás es el cambio o la mejora en la gestión comercial o de ventas, cuyo promedio es 4,65 en la escala de importancia. Esto puede darse porque el enfoque de este tipo de empresas se orienta a mejorar esta área por la facilidad y el conocimiento existente en torno a esta, mientras que es más costoso recurrir a otras técnicas para mejorar los ingresos como cambios en la dirección de gestión cuyo promedio es 4,61. Otro aspecto importante es el cambio en compras y aprovisionamiento, cuyo promedio es 4,61, cuando se presenta la búsqueda de un precio orientado a la baja en relación al precio que está cobrando el actual proveedor, cuando el proveedor habitual ha causado algún problema en algún departamento o para la compañía o porque se plantea un nuevo enfoque en la empresa.

3.3.2 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs respecto a la evolución productos/servicios en el periodo 2015-2017.

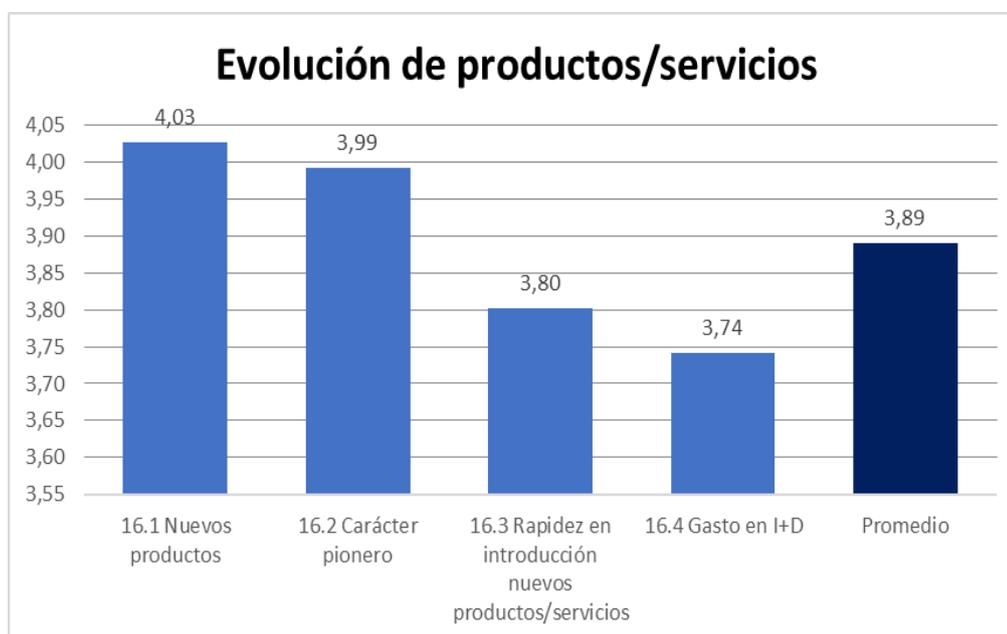


Figura 21. Evolución de productos y servicios.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

Las empresas están expuestas a un sistema cada vez más globalizado, dinámico y con tecnología que requiere una constante actualización para permanecer en la competencia. Por esto se recurre a dos conceptos que están muy relacionados como la innovación y la calidad.

Los directivos de las PYMEs de Samborondón, de manera global, consideran que la evolución con relación a la innovación de los productos o servicios de sus organizaciones, es aceptable, aunque puede ser mejorada, con una puntuación promedio de 3,89 en la escala de muy favorable, en el conjunto de componentes. Esto quiere decir que las PYMEs en general buscan ser más innovadoras y esto se ha convertido en un elemento clave para su supervivencia, lo que puede ser aprovechado ya que por su tamaño existe mayor flexibilidad, comunicación y contacto cercano con las necesidades de los clientes.

El componente con mayor puntaje corresponde al número de nuevos productos o servicios introducidos en una empresa durante los dos últimos años, con una puntuación de 4,03 en la escala de favorabilidad, indicando que los directivos consideran un adecuado desempeño en este aspecto que puede ser mejorado, dado que las PYMEs pueden especializarse y

enfocar sus productos o servicios a mercados más reducidos pero sofisticados que estimulen su capacidad innovadora.

El carácter pionero, cuyo puntaje es 3,99 es el segundo más importante y refleja que los directivos consideran a este aspecto como uno favorable lo cual implica que este tipo de compañías en Samborondón se mantienen a la vanguardia debido a la alta competitividad. Las PYMEs pueden sacar ventaja de su condición de relación estrecha con el cliente para ser las primeras en introducir un nuevo producto o servicio ya que esta cercanía les permite conocer rápidamente cualquier cambio en la demanda de sus consumidores.

3.3.3 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs respecto a desarrollo de procesos en el periodo 2015-2017.

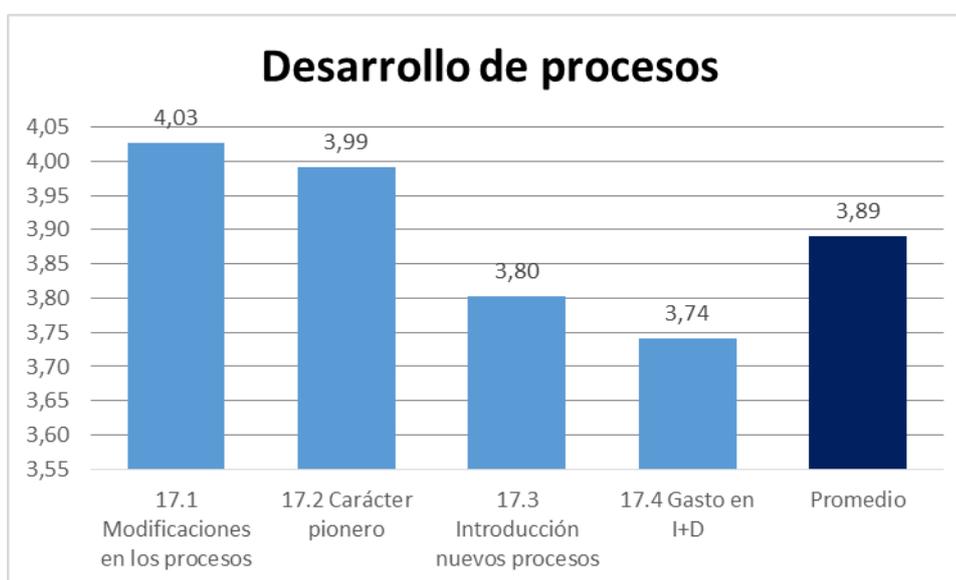


Figura 16. Desarrollo de procesos.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMEs del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

La búsqueda por la mejora continua en el uso eficiente de los recursos para generar mayor valor con costos reducidos, empuja a que las empresas se inclinen al desarrollo de procesos y nuevos modelos de gestión. En el caso de las PYMEs del cantón Samborondón, a nivel global se obtiene un promedio de 3,89, lo cual indica que los directivos están de acuerdo en que los procesos de sus organizaciones son favorables con opción a mejora, dada su relevancia para el buen funcionamiento y producción de productos y servicios, así como la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías.

Entre estos destacan aspectos como la modificación en los procesos y el carácter pionero de los mismos, que incluso poseen puntuaciones superiores al promedio global.

La modificación en los procesos es analizada en el componente 17.1, cuyo puntaje es 4,03 en la escala de favorabilidad y demuestra que los directivos confirman que la introducción de modificaciones en los procesos que maneja una compañía, es el aspecto en el que estas más se fijan y al que más dedican sus esfuerzos en esta dimensión de la innovación. Esto por sí solo no es suficiente, sino que se debe llevar de la mano con la inversión en I+D para la mejora de los rendimientos y la reducción de los costos al efectuar estos procesos.

De la misma manera, el carácter pionero en el desarrollo de procesos, cuyo puntaje es 3,99 en la escala de favorabilidad, refleja que los directivos de las PYMEs de Samborondón confirman que este componente es el segundo más favorable para ellos, lo cual implica que este tipo de compañías buscan mantenerse a la vanguardia y marcar tendencias, generando avances trascendentales en la gestión de procesos.

Sin embargo, para lograr una eficiente innovación de procesos, es decir, cambios radicales con el menor riesgo, se requiere combinar las áreas de producción, procesos y gestión administrativa con aptitudes como el liderazgo, la experiencia, la visión, el trabajo en equipo, la tecnología de punta y mejores prácticas empresariales.

3.3.4 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs respecto a desarrollo de los sistemas de gestión.

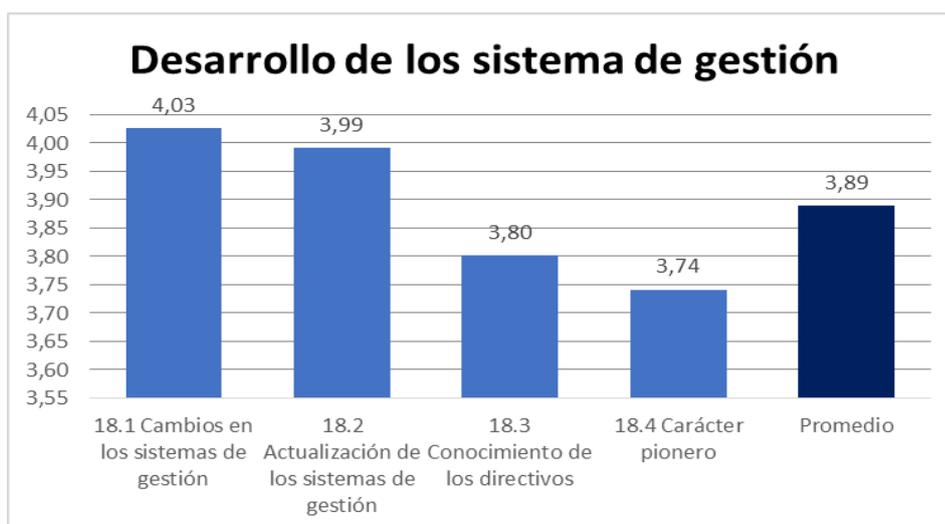


Figura 17. Desarrollo de procesos.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

El desarrollo de los sistemas de gestión ha tomado relevancia en los estudios contemporáneos en los que se reflejan los múltiples modelos de gestión de la calidad, enfocados en mejorar los procesos mediante el uso de indicadores para el control adecuado de la gestión.

En este análisis se abordan los componentes de los cambios, actualización, conocimiento de los directivos y el carácter pionero en el desarrollo de sistemas de gestión de las PYMEs de Samborondón, en la que se observa un promedio global de 3,89 en la escala de favorabilidad, lo cual indica que los directivos de estas organizaciones aprueban la evolución en los sistemas de gestión de las mismas, aunque se espera que este mejore mediante la adopción de cambios significativos en los mecanismos, materiales y programas informáticos, de manera que se reduzcan costos unitarios de producción o distribución, se mejore la calidad, entre otros.

Los cambios en los sistemas de gestión son analizados en la pregunta 18.1, cuyo promedio es 4,03 y confirma que los directivos están de acuerdo en que la introducción de cambios en los sistemas de gestión de una compañía, es el componente con el desempeño más favorable. Esto se debe al surgimiento de nuevos modelos y sistemas de gestión por lo que los directivos desean mantenerse a la vanguardia y realizar los cambios que estos implican. La adaptación de mejores modelos de gestión implica que se pueden aplicar objetivos estandarizados, al igual que indicadores de calidad establecidos dentro un modelo con un marco conceptual completo que permite comparar la gestión con un sistema de referencia.

La actualización de los sistemas de gestión obtuvo una puntuación de 3,99 en la escala de favorabilidad e indica que los directivos también valoran como favorable el nivel de actualización de estos. Además, este aspecto está bastante relacionado con el número de cambios introducidos en los sistemas de gestión, de ahí que este sea el segundo componente mejor valorado por los directivos de las pequeñas y medianas empresas del cantón Samborondón. Como se mencionó anteriormente, este componente es valorado dado que permite medir los criterios de manera estándar y comprobar si se está avanzando en la dirección adecuada.

3.3.5 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs respecto a la evolución de los indicadores de la empresa en el periodo 2015-2017.

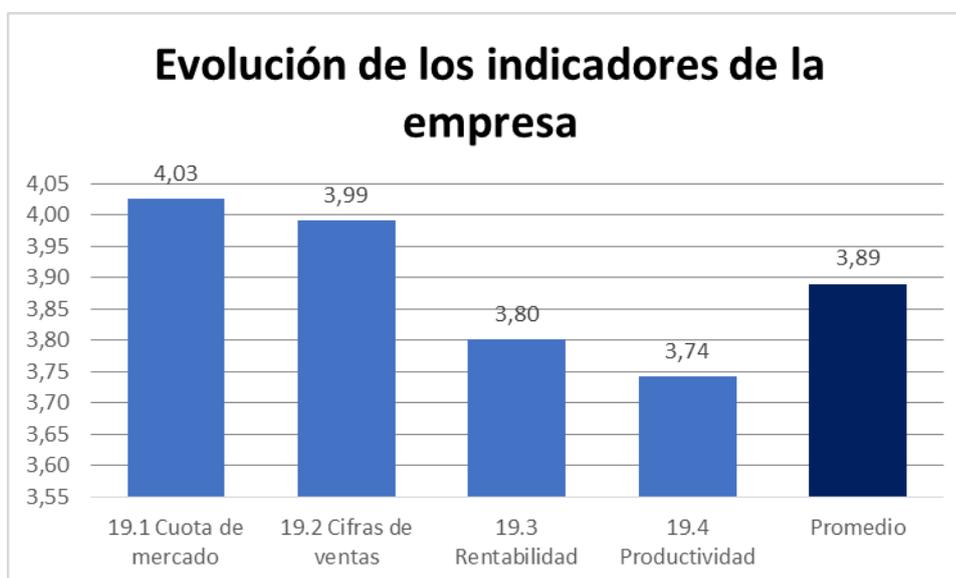


Figura 18. Indicadores de la empresa.

Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero.

La evolución de indicadores de la empresa es una herramienta que permite evaluar objetivamente el desempeño de la gestión realizada por los directivos y administradores de estas. En la Figura 18 se puede observar que para las pequeñas y medianas empresas del cantón Samborondón, los directivos y supervisores otorgan un promedio de 3,89 en la escala de favorabilidad, lo cual señala que consideran beneficiosa la evolución global de los indicadores.

3.3.5.1. *Cuota de mercado.*

La cuota de mercado se evalúa en la pregunta 19.1, cuyo promedio es 4,03 lo cual denota que los directivos de las compañías le otorgan un valor muy favorable a este componente de indicadores de gestión. Esto apunta a que la participación de las PYMEs en el mercado es bastante prometedora, por lo que con eficiencia y mediante el desarrollo de nuevas estrategias se avizoran un crecimiento paulatino y duradero.

3.3.5.2. *Cifras de ventas.*

Las cifras de ventas se analizan en la pregunta 19.2, cuyo promedio es 3,99, demostrando que los directivos de las compañías consideran a este indicador como el segundo

componente más favorable. Esto se debe a que las pequeñas y medianas empresas de Samborondón dirigen sus mayores esfuerzos a incrementar sus ventas como ya se vio anteriormente.

3.3.5.3. Rentabilidad.

La rentabilidad se analiza en la pregunta 19.3, cuyo promedio es 3,80, lo cual es considerablemente favorable según la apreciación de los directivos. Sin embargo, puede mejorar mediante la implementación de estrategias a través de diferentes recursos como: tecnologías, control financiero adecuado, alianzas empresariales, etc. Sin embargo, es destacable que las proyecciones de las PYMEs así como de sus niveles de rentabilidad son optimistas y advierten una mejora progresiva.

3.3.5.4. Productividad.

La productividad se analiza en la pregunta 19.4, cuyo promedio es 3,74, e indica que es favorable, sin embargo, los directivos consideran que se puede mejorar la productividad de las empresas que dirigen a través del establecimiento de objetivos, mejora en los procesos de comunicación, mayor capacitación del capital humano y actualización de los procesos de producción. Esto debido a que se obtuvo buenas puntuaciones en otros indicadores y dimensiones de la calidad que se relacionan con la productividad.

3.3.6 Síntesis de los resultados de innovación.

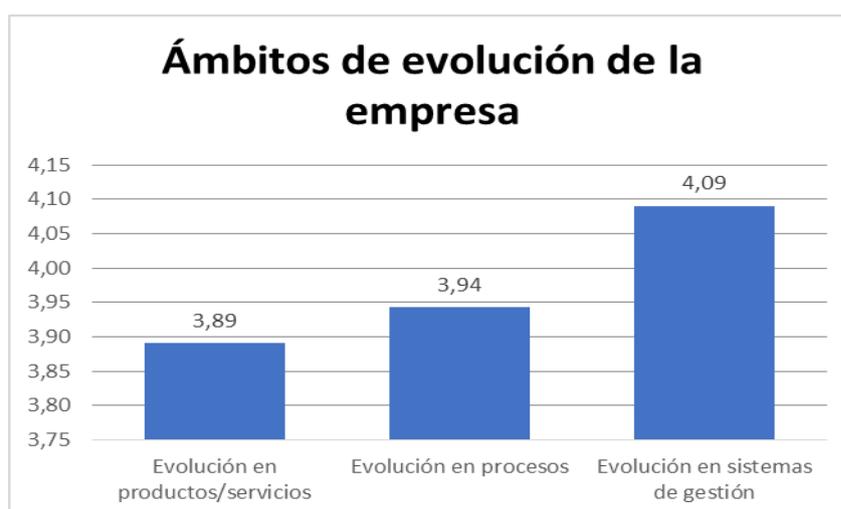


Figura 19. Evolución de la empresa.
Fuente: Encuesta aplicada a MIPYMES de del cantón Samborondón.
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

En síntesis, las pequeñas y medianas empresas del cantón Samborondón realizan una gestión de calidad buena, aunque esta puede ser mejorada. En la Figura 19 se muestra sintetizado los ámbitos de evolución de productos y servicios, la evolución de los procesos y la evolución de los sistemas de gestión. Estos obtuvieron promedios globales de 3,89, 3,94 y 4,09, respectivamente lo cual indica que la evolución ha sido favorable, destacando entre estos, los sistemas de gestión.

De esto se deduce que los directivos están adoptando adecuadamente el surgimiento de conocimientos acerca del desarrollo e implementación de los nuevos sistemas de gestión, seguido de la innovación en los procesos, la cual presenta un buen pronóstico de mejora. En tercer lugar, se encuentra la evolución de productos y servicios que también tiene una puntuación favorable, aunque menor que los otros ámbitos, sin embargo, demuestra un buen desempeño y competencia por parte de las PYMEs en la oferta de productos y servicios en un mercado competitivo.

3.4. Análisis global de los resultados de gestión.

Los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas del cantón Samborondón, permiten conocer la gestión, dirección y manejo directivo en estas organizaciones respecto a calidad, conocimiento e innovación, dimensiones muy importantes en el ámbito empresarial y productivo.

Las PYMEs de Samborondón poseen un buen desempeño principalmente en la gestión de la calidad, la cual presenta mejor puntuación, seguida por la gestión del conocimiento y la innovación. Por ello, se destaca que la calidad es un aspecto muy bien valorado y supervisado por los directivos de este tipo de organizaciones para la obtención final de un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, mediante el manejo y ejecución de procesos eficaces.

Por otro lado, el conocimiento, es otro aspecto notable en estas empresas; no obstante, es importante realizar mejoras en una adecuada gestión de la información, para lograr difundir dicho conocimiento de manera apropiada, mediante la optimización en los procesos de aprendizaje y así mejorar el desempeño del talento humano que forma la compañía.

Finalmente, la innovación en las PYMEs de Samborondón, es un elemento a considerar e introducir con mayor énfasis. Esto debido a que, de manera general, la innovación es incremental y no radical. Es decir, se crea un valor sobre un producto que ya existe, con el

fin de satisfacer a los consumidores y superar sus expectativas mediante el incremento de las funciones y aspecto del producto o servicio ofertado. Sin embargo, esta innovación no es permanente, viene determinada por un tiempo y un espacio. Esto hace que las empresas deban estar continuamente investigando e innovando, para lanzar nuevos productos al mercado y aprovechar el avance tecnológico, con el fin de posicionarse en el mercado y ser un aporte positivo, transformándose en tendencia para la competencia y el consumidor.

**CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS DE CASO**

En el presente capítulo se analiza el modelo de gestión en las PYMEs tomando como caso de estudio a una empresa; para la elección de una organización se evaluó las PYMEs del cantón Samborondón, ubicadas en la provincia del Guayas, estas fueron sujetas a una evaluación situacional en torno a la gestión de calidad, innovación y conocimiento, usando un formato de encuestas como herramienta para recabar información de la organización y de sus procesos.

Para seleccionar la empresa se utilizó la Matriz de selección de caso la cual considera una serie de criterios como: la contribución en la identificación de los valores de criterios que se desea evaluar, también la clarificación de los problemas que no son considerados o percibidos con facilidad, el análisis de alternativas de soluciones a los problemas y la visualización de oportunidades o alternativas de mejora.

Los resultados finales de la matriz de dieron como resultados a SALPA ECUADOR S.A. como una de las empresas con mayor puntuación y la elegida para el presente estudio de caso.

Una vez elegida la empresa se establece la misión, visión, valores, organigrama, así como un análisis interno y externo de la misma que se resumen en un análisis FODA de la organización. De la misma manera se describe la gestión basada en los procesos, el cual es el enfoque a utilizar en el desarrollo de la propuesta. Finalmente, se proponen acciones de mejora.

4.1. Matriz de selección de caso.

El siguiente paso para el análisis de la población de empresas evaluadas, es la aplicación de la matriz de selección de caso, donde se valoró factores como número de empleados, dimensión de resultados clave, evolución de la empresa, innovación y desempeño organizacional y transferencia de conocimiento.

En la siguiente tabla se detallan los resultados obtenidos de cada una de las PYMEs en la matriz de selección que parte en el desarrollo de esta etapa de análisis.

Tabla 5. Matriz de decisión.

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
	TROPICALAER ASISTENCIA TÉCNICA C.A.	INNOVAVERSA	DUBLEINCORP S.A.	AGRÍCOLA ROSA MARÍA S.A. ROSMARILA	SALPA ECUADOR S.A.	HAFREIT S.A.	YOUR BAKERY S.A. YOBASA	FRACATALES CIA. LTDA	CARVAJAL EMPAQUES S.A. VISIPAK	ESTRUCTURAS DE ALUMINIO S.A.
Total de empleados (pregunta 1.8.1) (20%)										
Número de empleados (Se valorará con una puntuación de 1 al 25 de acuerdo al número de empleados de cada empresa, la de mayor ingreso tendrá una ponderación de 25% y se realiza una ponderación proporcional mediante una regla de 3 para ponderar los restantes).	7%	21%	8%	15%	9%	9%	8%	8%	8%	8%
Dimensión Resultados clave (Preguntas 9.1 a 9.4) (20%)										
Sumatoria Resultados Clave (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	20%	12%	20%	20%	20%	20%	20%	16%	15%	15%
Evolución de la empresa (Preguntas 19.1 a 19.4) (20%)										
	19%	4%	16%	20%	20%	19%	20%	11%	17%	17%

Criterios y sus ponderaciones	Puntaje para cada empresa									
	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	TROPICALAER ASISTENCIA TÉCNICA C.A.	INNOVAVERSA	DUBLEINCORP S.A.	AGRÍCOLA ROSA MARÍA S.A. ROSMARILA	SALPA ECUADOR S.A.	HAFREIT S.A.	YOUR BAKERY S.A. YOBASA	FRACATALES CIA. LTDA	CARVAJAL EMPAQUES S.A. VISIPAK	ESTRUCTURAS DE ALUMINIO S.A.
Sumatoria Evolución de la empresa (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).										
Innovación y desempeño organizacional (Pregunta 15) (20%)										
Sumatoria Innovación y desempeño organizacional (Se sumarán las respuestas afirmativas y se obtendrá el total. Luego este se multiplicará por 2 para obtener la valoración sobre 20%).	18%	12%	0%	20%	18%	18%	20%	8%	8%	12%
Transferencia de conocimiento (Pregunta 14) (20%)										
Sumatoria Transferencia de conocimiento (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	16%	13%	20%	19%	20%	16%	18%	11%	12%	12%

Criterios y sus ponderaciones	Puntaje para cada empresa									
	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	TROPICALAER ASISTENCIA TÉCNICA C.A.	INNOVAVERSA	DUBLEINCORP S.A.	AGRÍCOLA ROSA MARÍA S.A. ROSMARILA	SALPA ECUADOR S.A.	HAFREIT S.A.	YOUR BAKERY S.A. YOBASA	FRACATALES CIA. LTDA	CARVAJAL EMPAQUES S.A. VISIPAK	ESTRUCTURAS DE ALUMINIO S.A.
Puntaje total (100)	80%	62%	64%	94%	87%	82%	86%	54%	60%	64%

Fuente: Encuestas 2017

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Roser

Tabla 6. Empresa seleccionada

Empresas con puntajes más altos		
N° de empresa	Nombre de la empresa	Puntaje
Empresa 4	AGRÍCOLA ROSA MARÍA S.A. ROSMARILA	94%
Empresa 5	SALPA ECUADOR S.A.	87%
Empresa 7	YOUR BAKERY S.A. YOBASA	86%

Fuente: Encuestas 2017

Elaborado por: Martha Isabel Rosero

La selección de las empresas se la realiza con el resultado de la evaluación realizada, tomando las empresas con mayor puntuación, tal como se detalla en la Tabla 2. Como se observa, las tres empresas con mayor puntaje fueron: “Agrícola Rosa María S.A. Rosmarila” con 94%, “Salpa Ecuador S.A.” con 87% y “Your Bakery S.A. Yobasa” con 86%.

Sin embargo, por motivos de accesibilidad de información, se seleccionó a la empresa “Salpa Ecuador S.A.” que obtuvo la segunda puntuación más alta para el desarrollo del presente caso de estudio.

Salpa Ecuador S.A.

4.2. Filosofía de la organización.

4.2.1. Misión.

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a producción y comercialización de cacao, té y café, cumpliendo altos estándares de calidad a través de un trabajo sostenible, socialmente responsable y amigable con el medio ambiente para convertirnos en la tradición de nuestros productores, satisfaciendo a nuestros clientes con el profundo conocimiento en nuestra producción

4.2.2. Visión.

Potenciar la identidad de cada una de las empresas partícipes del Holding Salpa, compartiendo recursos y talentos para concretar un ambicioso proyecto de crecimiento a largo plazo en Francia y a través de la exportación

4.2.3. Valores.

Estamos comprometidos en crear lazos que prioricen el desarrollo de nuestros clientes, franquiciados, torrefactores artesanos y maestros pasteleros y chocolateros. Hablamos con pasión el mismo lenguaje que nuestros virtuosos del chocolate.

4.3. Diagnóstico estratégico y funcional.

4.3.1. Análisis interno.

Desde el año 2014 SALPA ECUADOR S.A. (SALPA S.A.), tiene sus plantaciones de cacao en Ecuador y se han implicado en un protocolo de desarrollo sostenible con los productores de té y café. La empresa SALPA S.A. mantiene un portafolio de té, café y marcas de chocolate. Esta empresa fue creada a partir de una alianza entre Schaal Chocolates y CCL (Chocolates y Confitería de Lujo).

SALPA S.A. se especializa en chocolatería de lujo, producción de bombones para la venta al por menor, producción de chocolate de cobertura, tabletas, y bombones de chocolate. Su mercado objetivo es Francia e internacionalizarse con los EEUU y Japón, manejando toda la cadena (de la producción de cacao a la venta de chocolate al consumidor final).

La plantación de Cacao se encuentra en la hacienda “San Fernando” con una extensión de 540 hectáreas, de las cuales productos como: plátanos ocupan 50 hectáreas, cacao nacional, plantación en curso ocupan 70 hectáreas, plantación de cacao ECUAWA ocupa 193 hectáreas y en plena producción se encuentran 210 hectáreas (Salpa Ecuador, 2017)

Su número de trabajadores oscila entre los 94 a 105. Su producción total base es de 520 toneladas anuales. Sin embargo, tras la entrada en producción de las plantaciones recientes se espera una producción de 600 toneladas anuales. Y con la entrada de las nuevas plantaciones se espera una producción de 910 toneladas anuales.

La estructura organizacional de Salpa Ecuador S.A. se detalla a continuación:

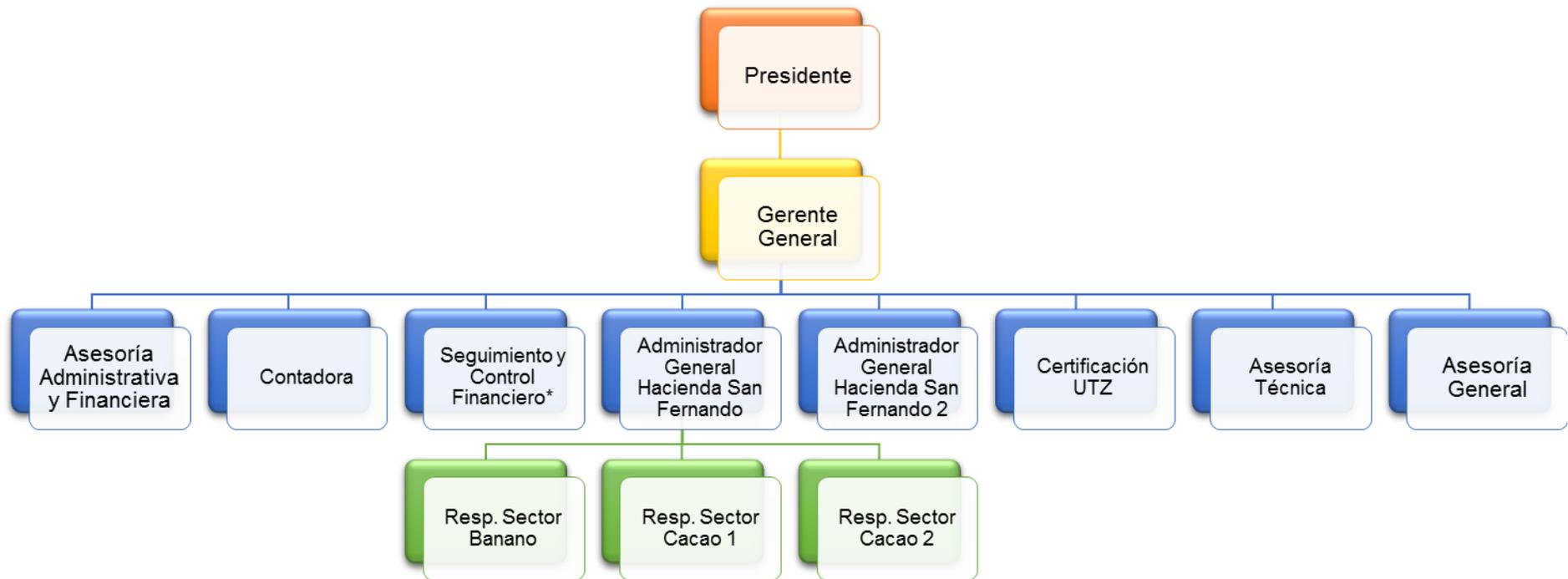


Figura 22: Organización de Salpa Ecuador

Fuente: Salpa Ecuador (2017)

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

*Strasbourg -Francia

4.3.2. Análisis externo.

4.3.2.1. Macroentorno.

- **Factor político:** El país está muy interesado en atraer inversión extranjera. Por ello el gobierno brinda facilidades en cuanto al apoyo mediante Pro Ecuador respecto a firmas de contratos de inversión, gestión de visa para inversionistas extranjeros, asesoría en asuntos de importaciones y temas relacionados con la administración ecuatoriana, contribuyendo de una manera positiva en la generación de recursos y creación de nuevas PYMEs con valor agregado.
- **Factor económico:** En el país existe la libertad de establecimiento, la posibilidad de comprar tierras, la ausencia de control de cambios (moneda), y la oportunidad de exportar los dividendos, lo que hace atractivo establecer negocios de cacao en el país. El cacao es uno de los más significativos símbolos del Ecuador. Hoy, posee una gran superioridad en este producto: más del 70% de la producción mundial de cacao fino de aroma se encuentra en nuestras tierras, convirtiendo al país en el mayor proveedor en el mundo (Pro Ecuador, 2017)
- **Factor sociocultural:** La empresa ofrece productos basados en estándares específicos tanto en la producción como en el procesamiento, para consumidores que perciben mayor calidad en este tipo de productos, por lo que están dispuestos a pagar un diferencial en el precio a comparación de los productos que ofrece la competencia.
- **Factor tecnológico:** La empresa al ser internacional cuenta con gran variedad de tecnología para lograr un excelente proceso de siembra y cosecha. La aplicación de nuevas técnicas al cultivo del cacao puede abordarse desde dos perspectivas: 1. Lo relacionado con el mundo de la genética, que natural o artificialmente busca plantas más resistentes y productivas (el caso de la variedad CCN51) y, 2. La aplicación de nuevos pesticidas y fertilizantes, en un tipo de planta que tiende a agotar el suelo en un lapso de tiempo relativamente corto.
- **Factor legal:** En Ecuador las empresas productoras de cacao deben tener presente el marco legal y fiscal del país. Como por ejemplo la ley general de alimentos (Reglamento (EC) 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo), y el Reglamento (EC) 178/2002)

establecen las normativas generales para la exportación de alimentos a la Unión Europea. Además, se ha establecido un protocolo de post-cosecha del CCN-51 de alta calidad.

- **Factor ambiental:** La calidad cacao ecuatoriano es conocida mundialmente, esto es debido a que el país cuenta con amplias extensiones de áreas dedicadas para estas plantaciones y los insumos que se utilizan para la elaboración de los productos provienen de la naturaleza, por lo tanto, es importante que el clima, agua y tierra favorezcan las cosechas, especialmente de donde se saca el mejor cacao. Es decir, para la producción y procesamiento de la materia prima se debe cumplir con 3 ejes fundamentales: sostenibilidad ambiental, económica y social.

4.3.2.2. Microentorno.

- **Clientes:** Los clientes potenciales se encuentran a nivel internacional en Francia, EEUU y Japón, manejando toda la cadena (desde la producción de cacao a la venta de chocolate al consumidor final). El perfil del consumidor de chocolate en la actualidad cubre un amplio rango de edades y de grupos socioeconómicos.
- **Competencia:** En muchos países el cacao se produce en pequeñas plantaciones que dependen del trabajo de un grupo familiar. Sin embargo, en países con tradición cacaoera, como Brasil y Ecuador, existen grandes plantaciones que aprovechan los beneficios de las economías de escala. En la actualidad algunas multinacionales asumen la posición dominante del procesamiento y venta de los productos derivados de la semilla, y en algunos casos de la fabricación y distribución del producto final.
- **Intermediarios:** En el caso de SALPA ECUADOR no existen intermediarios. Ellos se encargan de todo el proceso. La primera transformación que se aplica a la semilla del cacao tiene lugar en las proximidades de las áreas de cultivo lo que incluye la extracción, fermentación y secado. El segundo paso de transformación (procesamiento industrial para la obtención de ingredientes de la industria chocolatera, alimenticia o cosmética, así como para elaborar manteca, polvo, pasta y licor de cacao) tiene lugar, en Europa.

- **Proveedores:** En el país existen extensas áreas de plantaciones de cacao. Por ello Salpa ha realizado la compra de 2 haciendas, acumulando 540 ha de cacao en el Ecuador.

4.3.3. Diagnóstico FODA

Tabla 7. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producto innovador de alta calidad • Sabores y aromas especiales • Capacidad de producción para satisfacer demanda actual y futura de los clientes (en el caso de alto crecimiento en mercados extranjeros) • Agricultores con experiencia en el cultivo de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> • La industria chocolatera de alta gama es un mercado sano y en crecimiento en Francia y el resto de Europa • Reconocimiento a nivel internacional del Cacao Fino de Aroma ecuatoriano. • Cooperación nacional e internacional para el desarrollo productivo y comercial. • Exportaciones ecuatorianas de cacao en grano a Francia son mínimas, alrededor del 1% del total de las exportaciones, lo cual podría expandirse. • Clima y suelo idóneo para la producción de cacao
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad y estrategias de marketing. • Costos elevados en medios de difusión. • Marca no es reconocida en el mercado en comparación con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia ya existente, se dedican a la misma actividad. La competencia del cacao africano o asiático, que se vende a precios inferiores al cacao ecuatoriano. • Las altas y bajas fluctuaciones de la bolsa de valores, afecta directamente a la comercialización del cacao en grano, genera incertidumbre en los precios, en los márgenes de ganancia y por consiguiente en las cifras de consumo. • El peso que ocupan las transnacionales en el mercado del cacao va en aumento. • Alza de los impuestos • Inestabilidad política del país.

Fuente: Pro Ecuador (2017)

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

4.4. Enfoque de gestión por procesos

4.4.1. Introducción y metodología.

La Gestión basada en los procesos, es un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización de forma horizontal interactuando con cada una de las áreas que intervienen en una estructura organizacional vertical tradicional que toda PYME en Ecuador posee por naturaleza. El presente trabajo busca desarrollar un enfoque de gestión basado en el proceso de producción y comercialización de su portafolio de té, café y marcas de chocolate, identificando los procesos de la cadena de valor de la empresa, definiendo procesos claves y estableciendo mecanismos de control mediante indicadores.

Las etapas definidas en la metodología de la aplicación de gestión basada en procesos son las siguientes:

- **Información, formación y participación:** La gestión en base a los procesos debe realizarse de la manera más participativa posible. Es por ello que se realizó la entrevista con el Gerente de la empresa, quien a su vez facilitó toda la información necesaria para el desarrollo del presente análisis, presentada en la filosofía de la organización de este capítulo.
- **Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno:** En esta etapa, se considera de suma importancia la intervención de las autoridades de la empresa, debido a que con ellos se definen la cadena de valor que direcciona las actividades en torno a la visión de la empresa. Dado a la forma empírica en desarrollar las actividades del proceso, y de forma tradicional no tenían identificado los procedimientos que intervienen en la realización del proceso que día a día se encontraban desarrollándolo. Es por ello que con las herramientas utilizadas en este trabajo se podrá definir de forma gráfica y estratégica el proceso respectivo.
- **Selección de los procesos claves:** Los procesos claves de la empresa se dan en función de la intervención directa en la producción del valor agregado que en conjunto con la visión del gerente se selecciona el proceso de producción como proceso clave.
- **Nombrar el responsable del proceso:** Una vez determinados los procesos relevantes y claves es necesario nombrar un responsable a cada uno de ellos.
- **Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas:** En conjunto con el Gerente de la empresa, se analizó cada una de las actividades que agregan valor al proceso, identificando la necesidad de fortalecer el proceso clave con actividades de

empaques del producto y como resultado de esta reunión se obtuvo un proceso rediseñado e innovado siguiendo las directrices respectivas.

- **Corrección de los problemas:** En esta etapa se considerarán las posibilidades reales de la implementación de las nuevas actividades que agregan valor, en conjunto con el gerente de la empresa analizando la factibilidad de la solución planteada a los problemas de forma viable para la organización.
- **Establecimiento de indicadores:** los indicadores fueron establecidos en función a las necesidades de toma de decisiones inmediatas, es decir, considera circunstancias cruciales para la inmediata intervención de la Gerencia de modo que no termine en despilfarro de dinero con la pérdida que se pueda tener en caso esto ocurra.

4.4.2. Descripción y análisis de los procesos.

4.4.2.1. Mapa de procesos de SALPA S.A.

En el mapa de procesos identificaremos el nivel más elevado de los procesos productivos de SALPA S.A., es decir los macro procesos, procesos y subprocesos. A continuación, se detalla el mapeo de los procesos productivos de SALPA S.A.

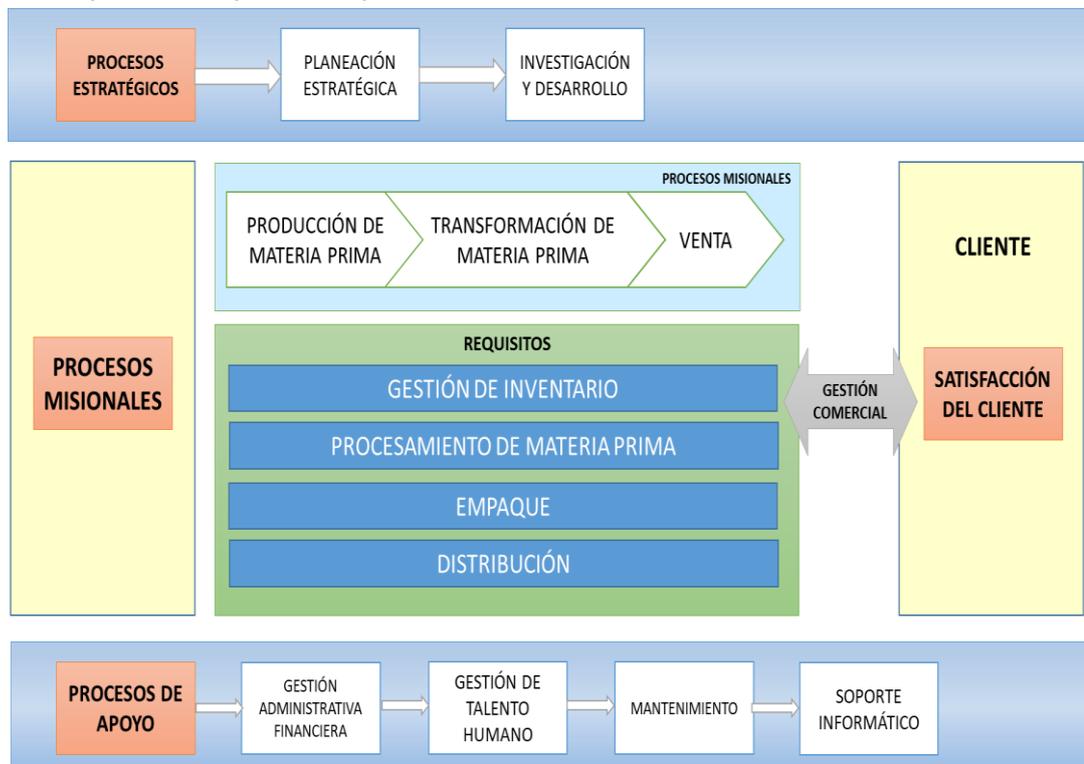


Figura 23 Mapa de procesos de SALPA S.A.

Fuente: SALPA (2017)

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

4.4.2.2. Identificación y responsables de los procesos de la cadena de valor.

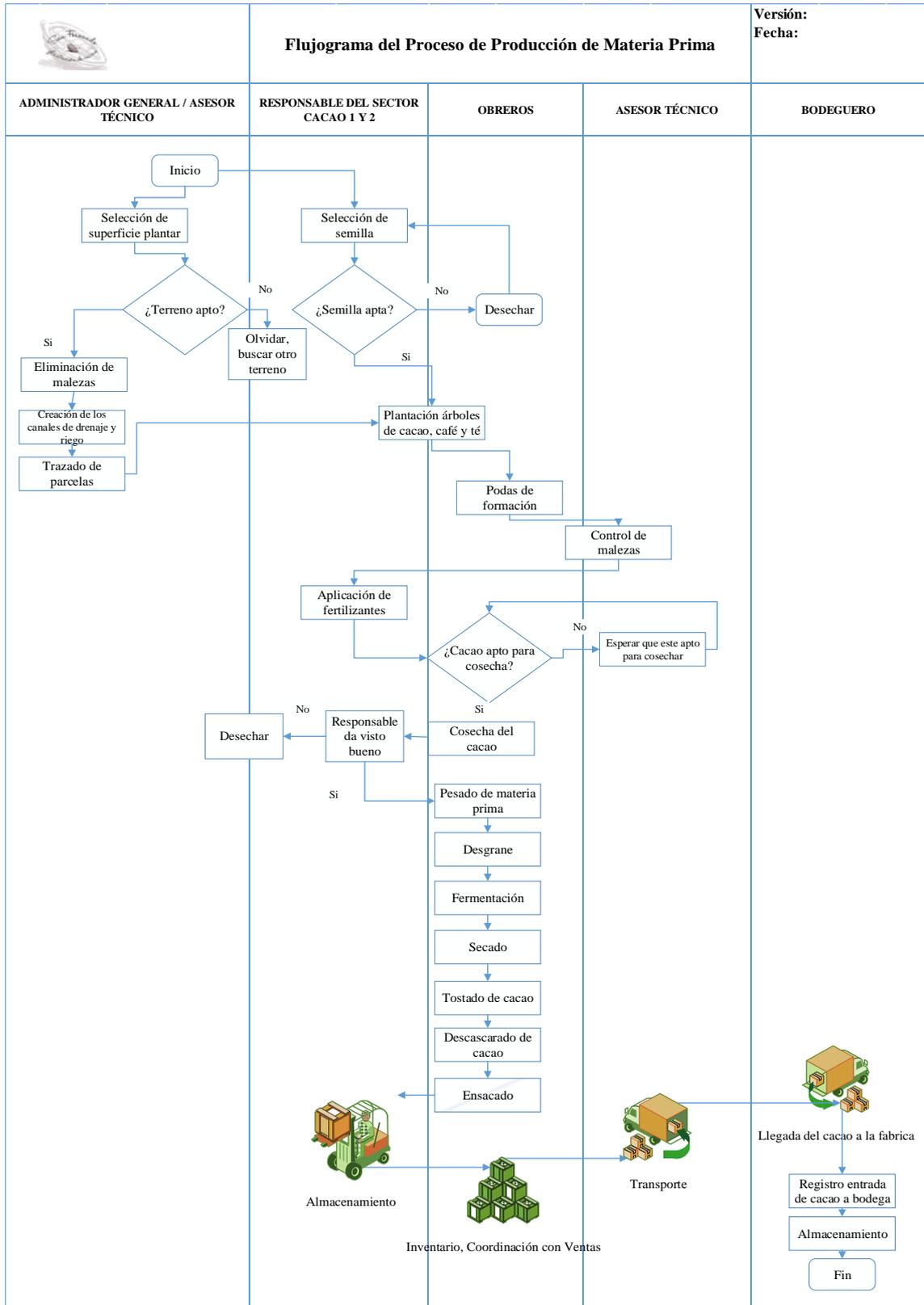
a) Proceso de Producción de materia prima

Tabla 8. Ficha de caracterización de Proceso de Producción de Materia Prima

	Ficha de caracterización proceso	Versión: Fecha:
Nombre del proceso	Producción de materia prima	
Descripción	Gestionar el proceso de producción para que se cumpla de acuerdo a las metas establecidas.	
Misión/objetivo	Identificar las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso facilitando su entendimiento, gestión y control	
Responsables	Administradores generales de las haciendas, Responsables de cada sector, Asesor técnico, Obreros.	
Involucrados	Administradores generales de las haciendas, Responsables de cada sector, obreros.	
Alcance	Desde la planificación de producción hasta la cosecha de la materia prima	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsabilidad del gerente general, buscar la mejora continua en cuestión de técnicas de cultivo del producto para poder obtener un mejor rendimiento. • Los colaboradores deben mantener un régimen de evaluación del cultivo la cual consiste en el control fitosanitario y en el de insecticidas-plaguicidas utilizados, este control se realizará de forma trimestral para garantizar una producción eficiente y con altos estándares de calidad. • Los responsables de cada sector, deben gestionar con el departamento de compras, el 	

	<p>reaprovisionamiento de materiales necesarios como: suministros, semillas, implementos, etc. cuando el stock en bodega de estos suministros llegue a un 30%, con el fin de adquirir materiales y no existan problemas de entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada jefe de departamento tendrá la responsabilidad de almacenar sus insumos en lugares secos y limpios. • Toda materia prima deberá pasar por un régimen de evaluación del cultivo de forma trimestral, el cual será realizado por el área de calidad para garantizar la producción satisfactoria.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de producción
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de producción • Número de producto cosechado en buen estado

Proceso de Producción de Materia Prima



Fuente: Proceso de Producción de Materia Prima Salpa Ecuador S.A.

Figura 24. Flujograma de Proceso de Producción de Materia Prima

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

El proceso de producción de materia prima será controlado mediante la aplicación de los siguientes indicadores:

Tabla 9. Indicadores de Proceso de Producción de Materia Prima

Indicador	Responsable	Seguimiento
Nº de libras de cacao dañadas	$\frac{\text{total de producción cacao dañado}}{\text{total de producción de cacao}}$	Semanal
Nº de libras de té dañados	$\frac{\text{total de producción té dañado}}{\text{total de producción de té}}$	Semanal
Nº de libras de café dañados	$\frac{\text{total de producción café dañado}}{\text{total de producción de café}}$	Semanal
Nº de días de retraso de cosecha	Días de cosecha reales – días de cosechas estimados	Mensual
Nº de plantas afectadas por plagas	$\frac{\text{total de producción afectada}}{\text{total de producción}}$	Semanal

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Como se observa en la Tabla 6, los indicadores planteados fueron seleccionados en función del control de calidad de factores que permitan al responsable del proceso tomar acciones de forma inmediata, por tanto, las mediciones de control se plantean aquellas en situaciones que comprometen la calidad del producto final, como lo son el cacao, té y café dañados; los retrasos de la cosecha y las plagas que repercuten directamente en los resultados de la empresa.

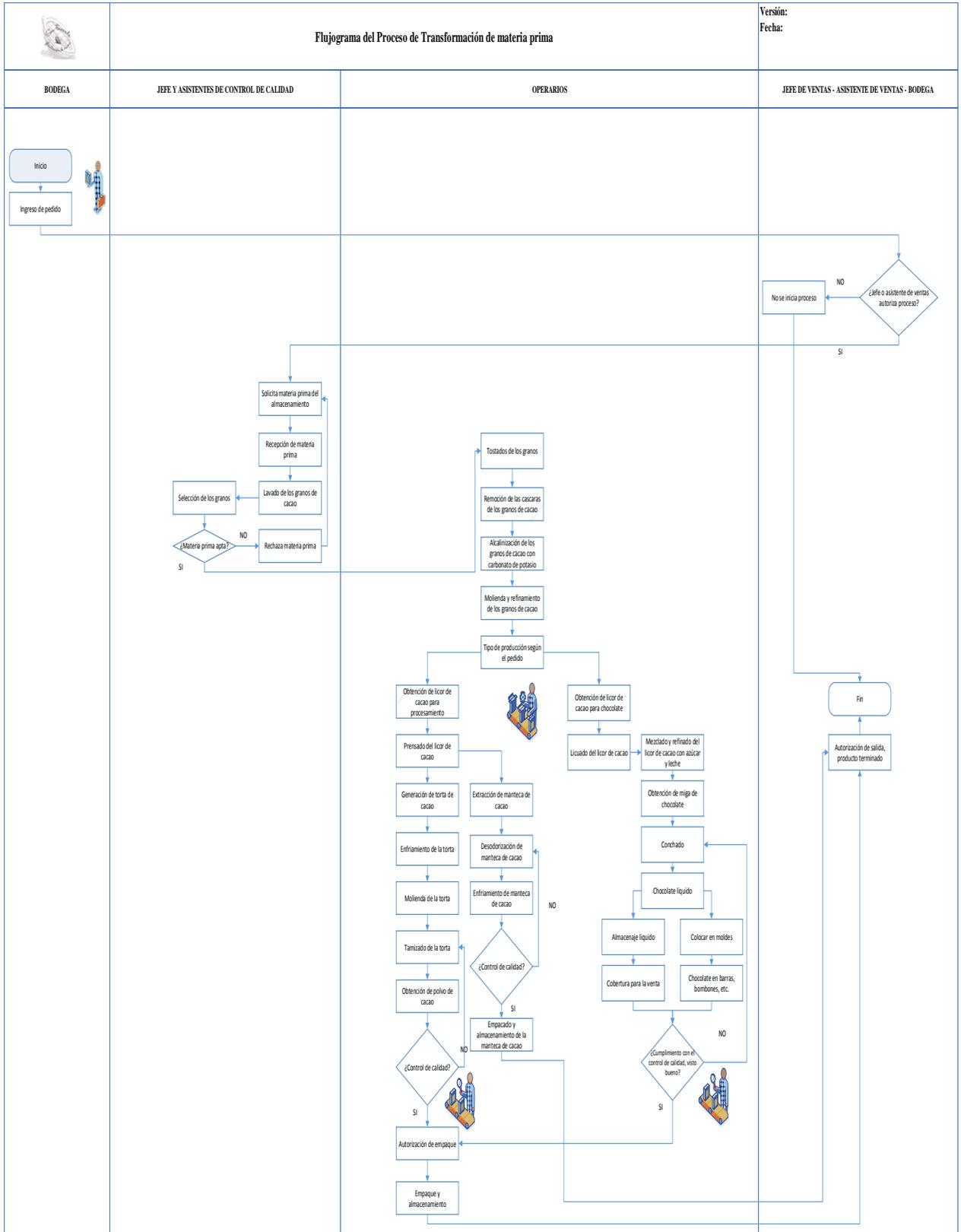
b) Proceso de transformación de materia prima.

Tabla 10. Ficha de caracterización de Proceso de Transformación de Materia Prima.

	Ficha de caracterización proceso	Versión: Fecha:
Nombre del proceso	Transformación de materia prima	
Descripción	Gestionar el mejoramiento continuo de la productividad y el aprovechamiento de los recursos.	
Misión/objetivo	Identificar los elementos necesarios para llevar a cabo el proceso, así como gestionar y controlar los tiempos y recursos necesarios para el cumplimiento del proceso.	
Responsable	Administradores generales de las haciendas, responsables de cada sector.	
Involucrados	Administradores generales de las haciendas, responsables de cada sector, obreros.	
Alcance	Desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto transformado	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • No se iniciará el proceso de transformación de materia prima si la orden de pedido no se encuentra autorizada por el jefe o asistente de ventas. • El gerente general es el responsable de establecer controles trimestralmente con la finalidad de evaluar el proceso de elaboración de los productos y su calidad. • Es responsabilidad del departamento de producción en controlar la cantidad a procesar para evitar una sobreproducción del producto final. • Las maquinarias siempre deben estar en 	

	buenas condiciones de uso, el administrador deberá planificar mantenimiento cada tres meses
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima • Empaques • Ordenes de transformación • Técnicas de transformación
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Producto terminado

Proceso de Transformación de Materia Prima



Fuente: Proceso de Transformación de Materia Prima Salpa Ecuador S.A.
Figura 25. Flujograma de Proceso de Transformación de Materia Prima
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Para el proceso de transformación de materia prima se establecerán controles mediante los indicadores señalados en la tabla 8:

Tabla 11. Indicadores de Proceso de Transformación de Materia Prima.

Indicador	Responsable	Seguimiento
Productos transformados/materia prima recibida	$\frac{\textit{productos transformados}}{\textit{materia prima recibida}}$	Semanal
Niveles de calidad	$\frac{\textit{Productos con fallas}}{\textit{Total de producción}}$	Mensual
Tiempo invertido en producción	$\frac{\textit{tiempo invertido}}{\textit{tiempo estimado}}$	Semanal
Volumen de producción	Número de productos elaborados (comparación mensual)	Mensual
Volumen de producción/horas hombre trabajadas	$\frac{\textit{Producción semanal}}{\textit{Horas trabajadas}}$	Semanal

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

c) Proceso de venta

Tabla 12. Flujograma del Proceso de Ventas.

	Ficha de caracterización proceso	Versión: Fecha:
Nombre del proceso	Ventas	
Descripción	Establecer y desarrollar las actividades que aseguren las ventas efectivas cumpliendo los presupuestos de la organización.	
Misión/objetivo	Optimizar el proceso operativo de venta e incentivar el mejoramiento de las relaciones con el cliente.	
Responsables	Gerente general, Asesor administrativo y financiero, Administradores generales de cada hacienda	
Involucrados	Gerente general, clientes.	
Alcance	Desde la negociación de la venta de cacao hasta la implementación de acciones de mejora.	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • No se aprobará la orden de pedido sin realizar un análisis previo del cliente (capacidad de pago, historial de pago con la empresa, etc.) • La forma de cobro se realizará mediante un anticipo del 30% de valor total de la factura y el 70% restante el cliente cancelará después de la entrega de la mercadería. • En caso de devolución, se cambiará el producto por otro igual, con el justificativo y análisis previo de la inconformidad de del cliente. • Se explicará al cliente las políticas referentes a la forma de pago del producto a adquirir. • El vendedor deberá solicitar datos personales del cliente en el momento que se efectúa la venta, registrarlos y facturar. 	
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de venta por parte del cliente • Necesidades del cliente • Cuota de ventas 	

	<ul style="list-style-type: none">• Informe final del proceso
Salidas	<ul style="list-style-type: none">• Plan de ventas• Facturas• Volumen de ventas• Reportes de ventas

Proceso de Ventas

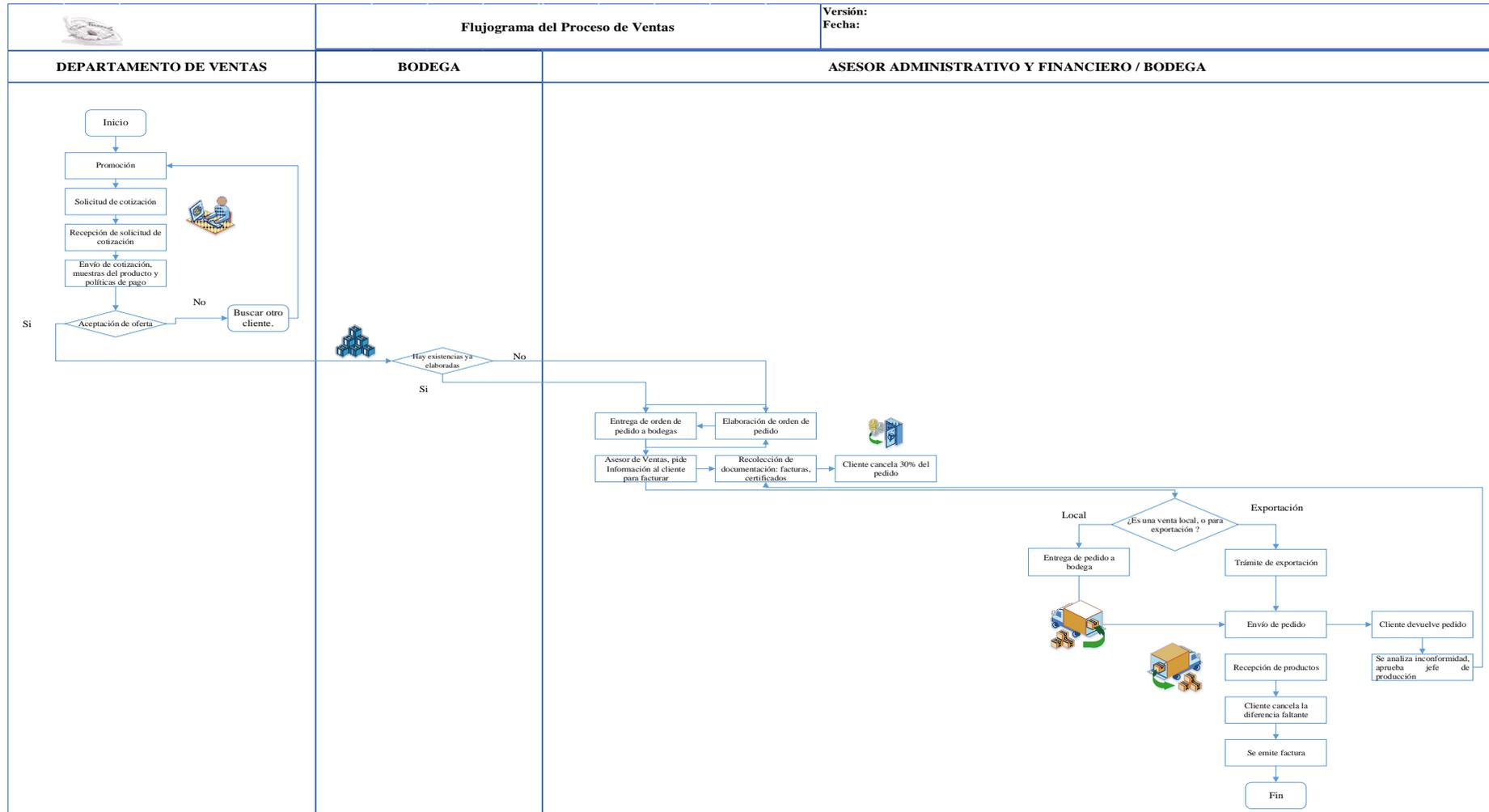


Figura 26. Flujograma de Proceso de Ventas
Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

Para la medición de la eficiencia del proceso se establece los indicadores de la tabla 10:

Tabla 13. Indicadores de Proceso de Ventas.

Indicador	Fórmula	Seguimiento
Volumen de ventas	Total de ventas	Trimestral
% crecimiento de clientes	Número de clientes nuevos	Trimestral
Índice de satisfacción del cliente	90% nivel de satisfacción (se medirá mediante respuestas de encuestas)	Trimestral
Nivel de cumplimiento de cuota de ventas	$\frac{\textit{Ventas realizadas}}{\textit{Ventas planificadas}}$	Mensual
Índice de reclamos en la facturación	$\frac{\textit{Cantidad de reclamos mensuales}}{\textit{Ventas realizadas en el mes}}$	Mensual

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Roser

4.4.3. Propuesta de mejora para la empresa Salpa Ecuador S.A.

La propuesta de mejora de la empresa Salpa Ecuador S.A consiste en mejorar el control del proceso productivo de la empresa, incorporando las actividades de planificación, control de calidad y la presentación de empaque conforme los requerimientos del cliente.

Para ello, se realizó una brainstorming con los actores involucrados en el proceso con enfoque a la mejora basándose en las observaciones encontradas durante el proceso de levantamiento de información, la misma que se presenta a continuación:

Listado de Ideas generadas

Tabla 14.

Listado de Ideas Generadas		
Proceso/Área/ Equipo	En la actualidad	Proyecto de Mejora
Calidad	No existe un control general por parte de los administradores o responsable del área.	Implementar personal capacitado, o delegar a un responsable del monitoreo de calidad del producto, crear un departamento de calidad que revise el producto y de Ok antes del empaque.
Empaques	Ensacado	Rediseñar el empaque donde se vea la marca, colocar refuerzo dependiendo del peso.
Planificación / gerencia general	No se aplica técnica para comprender el proceso de los problemas que surgen dentro de la organización	Implementar la técnica de 5W + 1H la cual ayuda a comprender el proceso de los problemas que surjan (quién, qué, cuándo, dónde, por qué) y la H indica los detalles (cómo) contribuyendo a la mejora continua institucional.

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero



**SALPA ECUADOR
PLAN DE MEJORA**

Problema a mejorar / Prioridad	Objetivo	Metas	Estrategias	Actividades	Fecha		Recursos	Responsables	Costos
					Inicio	Fin			
Falta de un control completo de la calidad de la producción.	Implementar nuevas técnicas de monitoreo de calidad del producto	Aumentar la calidad del producto ofrecido.	<ul style="list-style-type: none"> Integrar al equipo personal capacitado en el área de calidad. Fortalecer el equipo de trabajo actual 	• Reestructurar el equipo de trabajo.	2 de abril	13 de abril	<ul style="list-style-type: none"> Recurso humano Computadoras (para realizar pruebas de selección de personal, desarrollo de parámetros, etc.) Suministros de oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general Jefe de RR.HH. Jefe de calidad 	-
				• Proceso de selección de nuevo personal	16 de abril	11 de mayo			-
				• Realizar capacitaciones al personal en cuanto a calidad.	14 de mayo	1 de junio			\$1500
				• Establecer los parámetros	4 de junio	30 de junio			-

				a utilizarse para medir la calidad de la producción					
Empaque poco adecuado y atractivo para el cliente.	Rediseñar el empaque siguiendo normas de calidad y ergonomía.	Ofrecer el producto en un empaque atractivo y adecuado	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar mejoras en el empaque actual. • Recabar información sobre el empaque de parte de los clientes. • Elaborar un nuevo empaque 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar formatos de encuestas para recabar información 	2 de julio	20 de julio	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Recurso humano • Computadoras (para realizar pruebas de selección de personal, desarrollo de parámetros, etc.) • Suministros de oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de calidad • Jefe de ventas • Jefe de marketing 	\$1000
				<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas 	31 de julio	31 de agosto			
				<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones en base a información obtenida de las encuestas. 	3 de sept.	14 de sept.			-

				<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar bocetos de los posibles empaques 	17 de sept.	28 de sept.			\$2000
				<ul style="list-style-type: none"> • Elegir el empaque idóneo 	1 de oct.	12 de oct.			
				<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pruebas de calidad del empaque 	15 de oct.	19 de oct.			
				<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar empaques 	22 de oct.	31 de oct.			
Control en el orden y limpieza del área de almacenamiento	Implementar una mejora en el área de almacenamiento	Mejorar las condiciones de trabajo, seguridad y eficiencia y a su vez la calidad,	<ul style="list-style-type: none"> • Acondicionar el área de almacenamiento de empaquetado 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el espacio eliminando objetos no necesarios dentro del proceso. 	5 de nov.	9 de nov.	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Capacitadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general 	-

		productividad y competitividad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar a los empleados a ejercer un mayor control en sus funciones y limpieza en su área de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Clasificar los pedidos por volumen y orden de llegada para dar mayor eficiencia al momento de la empaquetada, así también de poder controlar el tiempo de la revisión de calidad. 	12 de nov.	23 de nov.			-
				<ul style="list-style-type: none"> Dar capacitación a los obreros, con el fin de que 	26 de nov.	28 de nov.			\$1500

				entienda la participación del programa de mejora y la aplicación de la 5W+1H					
Comunicación con el equipo de trabajo	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual.	Evitar de conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental	Lograr ambiente de confianza.	<ul style="list-style-type: none"> Generar tareas para interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza 	29 de nov.	7 de dic.	Estructura de la empresa, tareas diarias/talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> El jefe de cada departamento RRHH 	\$500

				<p>y equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo. • Rotaciones de equipos de trabajo. 					
Ambiente laboral	Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo	Evaluar el ambiente físico de las áreas donde el personal está	Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y publicar un manual de seguridad acorde con la empresa. 	10 de dic.	21 de dic.	Infraestructura de la empresa.	Gerente General	\$1500

	en sus labores.	trabajando.							
Formación de un plan de carrera.	Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera.	Informar al empleado de las metas que puede alcanzar en la empresa.	Evaluar los perfiles de cada puesto, el crecimiento personal y laboral, ascensos y traslados.	<ul style="list-style-type: none"> Definir los puestos por departamento. Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla. Crear un incentivo 	24 de dic.	31 de dic.	Planes de carrera /talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de cada departamento, Gerencia RRHH 	\$500

				para motivar al empleado, económico , mejores condicione s laborales, etc.					
TOTAL									\$8500

Cronograma del proyecto

Tabla 15. Cronograma de Actividades, Meses de implementación del proyecto.

Cronograma de Actividades									
Meses	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Actividades									
1 Etapa Generación de Ideas									
2 Etapa Aprobación de ideas									
3 Etapa Desarrollo e implementación de las mejoras									
4 Etapa Seguimiento y Control									
5 Etapa Beneficio y Cierre.									

Elaborado por: Martha Isabel Rosero Rosero

CONCLUSIONES

- Las PYMEs son importantes en el país; principalmente por el valioso aporte en la dotación de empleo. Sin embargo, se ven afectadas por los constantes cambios que genera el entorno. Las empresas buscan la manera de mejorar los productos y servicios a través del modelo de calidad total con la finalidad de incrementar la productividad y competitividad, obteniendo una mejor participación en el mercado y así garantizar más años de ventas de acuerdo a las exigencias de los consumidores.
- Las PYMEs de Samborondón poseen un buen desempeño principalmente en la gestión de la calidad, la cual presenta mejor puntuación, seguida por la gestión del conocimiento y la innovación; por ello, se destaca que la calidad es un aspecto muy bien valorado y supervisado por los directivos de este tipo de organizaciones para la obtención final de un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, mediante el manejo y ejecución de procesos eficaces.
- La gestión del conocimiento permite generar ventaja competitiva a través de la aplicación de la experiencia y conocimiento acumulado de la organización por parte de los colaboradores internos. De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, las PYMEs de Samborondón se destacan por la disseminación de la información (4,05) es decir que se comparte información formal e informal de manera frecuente y sin trabas dentro de las organizaciones. Otro punto fuerte es la interpretación compartida un (4,22) esto significa que los directivos y colaboradores cuentan con información relevante para la toma decisiones y desarrollo de sus funciones en sus respectivos puestos o cargos dentro de la compañía.
- La evolución de los productos y servicios en las PYMEs, de forma general ha mostrado ser favorable con un nivel alto 3,89/5, en donde el componente con mayor puntaje corresponde al número de nuevos productos o servicios con una puntuación de 4,03 en la escala de favorabilidad, considerándose un adecuado desempeño, pero que puede mejorarse si las empresas logran especializarse y enfocar sus

productos o servicios a mercados más reducidos pero sofisticados que estimulen su capacidad innovadora.

- En el análisis del caso SALPA Ecuador S.A. se determinó que la gestión de calidad se ve afectada por la falta de parámetros de control en todas las etapas del proceso; además la empresa no cuenta con el personal debidamente capacitado para monitorear la calidad del producto y tampoco aplica técnicas para la gestión de pedidos y resolución de problemas.

RECOMENDACIONES

- Realizar evaluaciones constantes y diseñar sus respectivos planes de contingencia con la finalidad de determinar los agentes externos que afecten al desempeño competitivo de la empresa para que puedan seguir laborando de manera preventiva ante posibles cambios. Trabajar bajo el modelo de calidad total garantizando los productos que ofrecen al mercado, a fin de incrementar las ventas y logrando una buena imagen corporativa muy importante en el desempeño de las organizaciones.
- Mantener un buen desempeño, valorar y supervisar la gestión de calidad, conocimiento e innovación de forma que los procesos se realicen eficientemente para satisfacer las necesidades de los clientes. Adaptarse a las nuevas tecnologías y hacer uso de los sistemas de gestión con la finalidad de aumentar la calidad de las empresas, además de implementar nuevas estrategias y analizar la situación de la compañía para mejorar o rediseñar los procesos. Además, asignar parte del presupuesto a la innovación en los productos o servicios que oferten al mercado, de manera que puedan acaparar la mayor cantidad de clientes posible satisfaciendo sus nuevas exigencias.
- Se recomienda la implementación de herramientas de Tecnología de Información (TI). Esto para el manejo de datos recopilados en el accionar de las pequeñas y medianas empresas, como la implementación de un software para la gestión del conocimiento, que permita la interacción oportuna de la gran cantidad de información recolectada por la empresa respecto a la relación que se mantiene con los clientes, y las personas interesadas de ésta con el fin de que coadyuve a la toma de decisiones al tener una base de datos disponible en cualquier momento.
- Para estas PYMEs en crecimiento es favorable optar por trabajar para conseguir una especialización en el mercado, por lo que se construye una mejor relación con los clientes, es recomendable mantener un enfoque en pocos productos pero que sean innovadores y atractivos dentro el mercado donde se encuentra la organización. Lo

que le dé posicionamiento dentro de éste, y considere la diversificación una vez tenga el fortalecimiento para afrontar mayores retos.

- Para la empresa Salpa Ecuador S.A. se recomienda la mejora del control del proceso productivo de la empresa, siendo necesario que cuente con un departamento de calidad con el personal capacitado para monitorear el producto y así lograr llegar hasta mercados internacionales. Con respecto a la gestión del conocimiento plantearse diferentes propuestas o técnicas que permitan comprender el proceso de problemas inesperados, tal como el fomentar un ambiente de confianza, integrar al equipo de trabajo debidamente capacitado en el área de calidad y fortalecer al actual. Con respecto a la innovación, la empresa debe rediseñar constantemente los empaques adaptándolos a las múltiples peticiones de los clientes o necesidades ambientales que surjan.

BIBLIOGRAFÍA

- ADER. (2015). *Arnaut & Iberbrokers*. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de <https://www.arnaut.es/wp-content/uploads/2014/08/ader-modelo-efqm.pdf>
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). *Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*. *MIS Quarterly* (Vol. 25). Recuperado el 21 de Junio de 2017
- Arceo, G. (2009). *Universidad Politécnica de Cataluña*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de Eumed: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/gam/gam.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). *Congreso de la República de Perú*. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/53F7B39CB3B6D96E05257A10005BEE73/\\$FILE/15-Ley8262.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/53F7B39CB3B6D96E05257A10005BEE73/$FILE/15-Ley8262.pdf)
- Baldwin, J., & Johnson, J. (1996). *Business strategies in more-and less-innovative firms in Canada* (Vol. 25). *Research Policy*. Recuperado el 22 de Junio de 2017
- Bermúdez, L. (2014). Características de las PYMEs de Guanacaste. *Redalyc*, XV(30), 6-21. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/666/66631279001.pdf>
- Davenport, S., & Bibby, D. (1999). *Rethinking a national innovation system: the small country as SME*. *Technology Analysis & Strategic Management* (Vol. 32). Recuperado el 22 de Junio de 2017
- Eumed. (2015). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/8.6.htm>
- Fernandez, M., & Peña, I. (2009). *Universidad Complutense*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%2098.3%20Maria%20Valle%20FERNANDEZ,%20Isidro%20PENA.pdf>

- Flores, B., Hidalgo, R., & Rivadeneira, D. (2010). *Herramientas de Gestión de Calidad para Pyme*. Quito: Universidad Andina Simon Bolivar.
- Flores, B., Hidalgo, R., & Rivadeneira, D. (2010). *Universidad Andina Simon Bolivar*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Conversatorio_%20Herramientas%20de%20Gesti%F3n%20de%20Calidad%20para%20PyME.pdf
- Foro Económico Mundial. (2009 - 2010). *The Global Competitiveness Report*. Económico, Foro Económico Mundial, Geneva. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf
- Freel, M. (2000). *Do Small Innovating Firms Outperform Non-Innovators?* (Vol. 3). Recuperado el 21 de JUNIO de 2017
- Galan, M. (2008). *Metodología de la investigación*. Obtenido de http://manuelgalan.blogspot.com/2008_05_25_archive.html
- Galvez, E., & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Scielo*, 28(122), 27. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a02.pdf>
- Guarneros, J. (2012). *Grandes PYMEs*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/11/15/sistemas-de-gestion-de-calidad-para-pequenas-y-medianas-empresas-2/>
- Guerrero, G. (2017). *El Cacao ecuatoriano: Su historia empezó antes del siglo XV*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>
- ICAP. (2013). *Instituto Centroamericano de Administración Pública*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de <http://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revistadigital64completa.pdf>

- INEC. (2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf
- INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. México. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Keogh, W., & Bower D. J. . (1997). *Total quality management and innovation: a pilot study of innovative companies in the oil and gas industry*. *Total Quality Management* (Vol. 8). Recuperado el 22 de Junio de 2017
- LATIN PYME. (2015). *Centro de desarrollo empresarial*.
- Llaurado, O. (2014). *Netquest*. Recuperado el 09 de Mayo de 2017, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Mallar, M. (2017). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente, 1. *Visión de futuro*.
- McElroy, M. (2000). The new knowledge management. Knowledge and Innovation. En M. W. McElroy, *Journal of the KMCI* (Vol. 1, pág. 67). Recuperado el 22 de Junio de 2017
- Medina, L. (2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/el-sistema-gestion-calidad-indice-medir-eficacia-del-desempeno-organizacional/>
- Mohrman, S., & Cummings, T. (1991). Autodiseño de organizaciones. En S. A. Mohrman, T. G. Cummings, & A.-W. Iberoamericana (Ed.), *Autodiseño de organizaciones* (pág. 229). Wilmington. Recuperado el 21 de Junio de 2017

- Nagles G., N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Redalyc*(61), 87. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>
- Nieves, L., & León, M. (2017). *Universidad del Cauca*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/documentos_demanda_conocimiento/zzzzzzDocumento-demanda.pdf
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. En I. Nonaka, & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*. New York.
- OAS. (2000). *Organización de los Estados Americanos*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=WU8QzMcsCx0%3D&tabid=585>
- Observatorio de la Universidad Andina de Simon Bolivar. (2012). *Universidad Andina Simon Bolivar*. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/SS.pdf>
- Ostroff, F. (2000). La organización horizontal . *Harvard Deusto Business Review*.
- Pinto , J. (2007). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios gerenciales*, 105. Recuperado el 22 de Junio de 2017
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester, MA.
- Prajogo, D., & Sohal, A. (2001). *TQM and innovation: a literature review and research framework* (Vol. 21). Recuperado el 22 de Junio de 2017
- Pro Ecuador. (2017). *Perfil de cacao en grano crudo en Francia*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2011_CACAO_FRANCIA.pdf

- Quiroga, O. (2015). *Grandes PYMEs*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/07/05/la-importancia-de-la-innovacion-en-las-pymes/>
- Red PYMEs-Cumex. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México. *Redalyc*, 9(33), 5-30. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/342/34213111001.pdf>
- Reglado, R. (2007). *Las MIPYMES en Latinoamerica*. Latinoamerica. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de <http://www.urp.edu.pe/pdf/marketing/Las-mipymes-en-latinoamerica.pdf>
- Revista Líderes. (2013). *Revista Líderes*. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/pequena-mediana-empresa-apalancan-factoring.html>
- Revista Lideres. (2015). *Revista Lideres*. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>
- Revista Lideres. (2016). *Revista Lideres*. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>
- Rodriguez, M. (2015). *Nomas ISO 9000*. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de http://www.normas9000.com/Company_Blog/implantar-o-mejorar-la-calidad-en-su-empresa.aspx
- Ruiz, A. (2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/innovacion-pymes/>
- Ruiz, A., Llorénts, F., & Jimenez, D. (2006). *Asociación española de ciencia regional*. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de Universidad de Granada: <http://www.aecr.org/web/congresosAACR/2004/pdf/mesaB/B8.pdf>
- Salazar, B., Mendoza, J., & Jasso, S. (2013). *ALTEC*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de XV Congreso latino - Iberoamericana de Gestion de tecnología: http://www.altec2013.org/programme_pdf/1100.pdf

- Salpa Ecuador. (2017). *Presentación de San Fernando, plantación de cacao*. Obtenido de <http://salpa-ecuador.com/es/presentation.php>
- SRI. (2016). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Theyel , G. (2000). *Management practices for environmental innovation and performance* (Vol. 20). Recuperado el 22 de Junio de 2017
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (2012). *Dimensión empresarial*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/213/197>
- Beijerse, R. (1999). *Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a phenomenon*, *Journal of Knowledge Management* (Vol. 3). Recuperado el 21 de Junio de 2017

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Maestría en Gestión de calidad

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

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

Encuestador: _____

Fecha: _____

N° de encuesta:

Ciudad: _____

COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Por medio del presente, tengo a bien comunicar que la Universidad Técnica Particular de Loja se encuentra desarrollando el proyecto de investigación titulado “Análisis de la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) del Ecuador. información que servirá como base para diseñar propuesta de estrategias de mejora para este sector. Razón por la cual, solicito muy comedidamente, su ayuda y autorización para la estudiante Rosero Rosero Martha Isabel, con cédula No.0916331853, realice la aplicación de una encuesta a usted o al directivo que usted tenga a bien designar.

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

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

() SÍ () NO

BLOQUE 1. Datos generales

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

1.6 ¿Cuál es el sector de la empresa?

Industria ()

Servicio ()

Comercio ()

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

Código CIUU:

.....

1.8. ¿Empleados promedio durante el año 2016?

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

1.9 ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa? _____ años

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

() Sí () NO

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

() Hombre () Mujer

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

Estudios básicos, bachillerato, técnico ()

Estudios universitarios-Pregrado () Especificar título _____

Estudios universitarios-Posgrado () Especificar título _____

BLOQUE 2. Gestión de calidad

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

3. Política / Planificación de la calidad. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
3.1 Se desarrollan e implantan las estrategias y planes en base a la información sobre los requisitos de los clientes y las capacidades de la empresa	1	2	3	4	5
3.2 La dirección comunica su estrategia y objetivos a todo el personal	1	2	3	4	5
3.3 La dirección comunica su estrategia y objetivos a los clientes, proveedores y	1	2	3	4	5

otros agentes externos para que los conozcan					
3.4 Se implica al personal en el establecimiento de los objetivos y planes	1	2	3	4	5
3.5 Se identifican y desarrollan procesos clave a partir de las estrategias o planes de negocio	1	2	3	4	5
3.6 Se evalúan los resultados realizando una comparación con los planificados, con el objetivo de introducir mejoras	1	2	3	4	5

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

5. Gestión de los empleados. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
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	
	1	2	3	4	5
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	
	1	2	3	4	5
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	
	1	2	3	4	5
8.1 Se gestiona la información para apoyar la mejora de la calidad (análisis de	1	2	3	4	5

información del negocio, costes y aspectos financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)					
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	
	1	2	3	4	5
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	
	1	2	3	4	5
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			Totalmente de	
	desacuerdo			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			Totalmente de	
	desacuerdo			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			Totalmente de	
	desacuerdo			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				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18.1 El número de cambios en sus sistemas de gestión	1	2	3	4	5					
18.2 El nivel de actualización de los sistemas de gestión más avanzados	1	2	3	4	5					
18.3 El nivel de información de los directivos acerca de los sistemas de gestión de más éxito	1	2	3	4	5					
18.4 El carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión	1	2	3	4	5					

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

Anexo 2. Formato de Orden de Pedido

	PROCESO - PRODUCCION	FORMATO DE ORDEN DE PEDIDO SALPA ECUADOR		Página 1 de 1
		RUC 0992827203001		Versión: 01
FECHA:	NOMBRE SOLICITANTE:			
	E-MAIL:			
	TELEFONO:		EXTENSIÓN:	
Diligenciar e imprimir únicamente los items requeridos				
ABREVIATURA	NOMBRE PRODUCTO	PRESENTACIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	
C.B	CACAO EN BRUTO			
L.C	LICOR DE CACAO			
Material recibido				
OBSERVACIONES:				
126				
Firma Responsable solicitud: _____		Firma Responsable recibido:		
Nombre: _____		Nombre:		
Dependencia: _____		Fecha/Hora: _____		

Anexo 3. Forma de Cotización

		<h1>Salpa Ecuador S.A</h1> <p>FORMA DE COTIZACIÓN</p> <h2>Plantaciones de Cacao</h2>			<table border="1"> <tr> <td>Cotización</td> </tr> <tr> <td>A-00001</td> </tr> </table>		Cotización	A-00001	
					Cotización				
A-00001									
NIT		Cliente		Contacto		Fecha		Ciudad	
Teléfono		Dirección		Email		Descuento (%)		T. Pago	
Ítem	Código	Descripción			Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total	
1									
2									
3									
Observaciones							Gran Total		
							Descuento		
							Subtotal		
							IVA (12%)		
							Valor total		

Anexo 4. Formato de control fitosanitario

FORMATO DE CONTROL FITOSANITARIO (PLAGAS Y ENFERMEDADES)						
Fecha	Número de plantas monitoreadas	Plagas	Número de plantas afectadas	Incidencia (%)	Severidad	Observación

ASISTENTE TÉCNICO

RESPONSABLE DEL SECTOR

Anexo 5. Formato de control de insecticidas y plaguicidas.

 Formato de control de insecticidas y plaguicidas.																	
Cultivo	Sistema de cultivo (aire libre, invernadero, etc.)	Método y equipos de aplicación	Dosificación						Aplicaciones			Momento y desarrollo del cultivo	Observaciones	Tareas de re-entrada			
			Dosis (pf/Ha)		Volumen (l/ha)		Concentración		Número	Intervalo				Descripción de la tarea	Intervalo	Duración	Medidas de mitigación propuestas por el solicitante
			Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.		Mín.	Máx.						

ASISTENTE TÉCNICO

RESPONSABLE DEL SECTOR

Anexo 6. Formato de mantenimiento de maquinarias

		MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS				
EQUIPO				CÓDIGO		
AREA						
FECHA PARADA		HORA				
FECHA MANTENIMIENTO		HORA				
<u>DAÑOS OBSERVADOS</u>						
<u>MOTIVO DE LA AVERÍA</u>						
<u>TRABAJO EFECTUADO</u>						
PERSONAL INTERNO						
PIEZAS SUSTITUIDAS	PIEZAS REPARADAS		HERRAMIENTAS ESPECIALES			
EQUIPO NUEVO	Nº SERIE		MARCA / MODELO			
HORAS DE TRABAJO	DÍAS					
	HORAS					
EMPRESA EXTERNA						
Nº ORDEN DE TRABAJO						
REPARACIÓN EN PLANTA						
DESPLAZA EQUIPO						
<u>OBSERVACIONES</u>						
				FECHA	FIRMA	
*Una vez reparado, quitar etiqueta Identificación de Equipo fuera de Servicio						

Anexo 7. Formato de entradas y salidas de productos de área de almacenamiento

Fecha	Código de referencia	Entrada / Salida	Cantidad	Observación	Stock por filas (fila a fila)	Total stock (entradas-salidas)
		Entrada				
		Salida				
		Entrada				
		Entrada				
		Salida				
		Entrada				
		Entrada				
		Salida				
		Salida				
		Entrada				
		Entrada				
		Entrada				
		Salida				
		Entrada				
		Salida				
		Entrada				
		Salida				
		Salida				

Total suma de entradas y salidas por año (introduce el año)		
2017		
Mes	Entradas	Salidas
Enero	0	0
Febrero	0	0
Marzo	0	0
Abril	0	0
Mayo	0	0
Junio	0	0
Julio	0	0
Agosto	0	0
Septiembre	0	0
Octubre	0	0
Noviembre	0	0
Diciembre	0	0
Total	0	0

