



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE CALIDAD

**Análisis de la gestión de la calidad, conocimiento e innovación en las
PYMES de la ciudad de Loja**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Mendoza Armijos, Lourdes Maricela Ing.

DIRECTOR: Ríos Zaruma, Julio Alberto Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-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>

Loja, abril del 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Julio Alberto Ríos Zaruma

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado Análisis de la gestión de la calidad, conocimiento e innovación en las PYMES de la ciudad de Loja, realizado por Lourdes Maricela Mendoza Armijos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Lourdes Maricela Mendoza Armijos, declaro ser autora del presente trabajo de titulación Análisis de la gestión de calidad, conocimiento e innovación en las PYMES de la ciudad de Loja, de la Titulación de Gestión de Calidad, siendo Ing. Julio Alberto Ríos Zaruma, del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estado 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: Lourdes Mendoza Armijos

Cedula: 1104374515

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación la dedico a mi familia, de manera especial a mis padres quienes desde siempre han sido mi motor y apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida; si no fuera por su ayuda, compañía y consejos constantes no sería la mujer que soy ahora.

Gracias a sus consejos, principios y valores impartidos; su empeño, sacrificio y perseverancia han forjado mi carácter y me han permitido cumplir mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por su infinito amor, cuidados me ha permitido estar viva, poder tener oportunidades y alcanzar cada uno de mis propósitos; que a pesar de los inconvenientes y miedos he salido victoriosa; sin perder nunca la fe y confianza en él.

A mis padres por sus consejos, principios y valores, me han forjado y construido en la mujer que soy, con su amor incondicional, sacrificio, empeño han cuidado siempre de mí y ayudado a alcanzar mis objetivos.

De igual manera al Ing. Julio Ríos, director de tesis por su guía y asesoramiento para el desarrollo de la presente tesis; así también a mis amigos Manuel, Karlita, Ma. Dolores y Karina; especialmente a Nelson y Oscar por su apoyo y ayuda de siempre, con quienes por casi dos años nos acompañamos en este camino y me permitieron entrar en sus vidas y poder llamarlos mis amigos.

Tabla de contenido

CARATULA.....	
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
1.1. Gestión de la calidad en las PYMEs	6
1.1.1. Definiciones.....	6
1.1.2. Norma ISO.	6
1.1.3. Modelos de calidad.	7
1.2. Gestión del conocimiento en las PYMEs	9
1.2.1. Definiciones.....	9
1.2.2. Tipos de conocimiento.	10
1.2.4. Secuencia del conocimiento.....	11
1.2.5. Evolución de la gestión del conocimiento.....	12
1.2.6. Modelos de organizaciones.....	13
1.3. Innovación y desempeño organizacional en las PYMEs.....	13
1.3.1. Definiciones.....	13
1.3.2. Proceso de innovación.	14
1.3.3. Desempeño organizacional.	15
1.3.4. Tipos de innovación.....	16
1.4. La gestión de la calidad y su relación con gestión del conocimiento, innovación y desempeño de las PYMEs.....	17
1.4.1. Definiciones.....	17
CAPITULO II: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	19
2.1. Tipo de estudio.....	20
2.2. Métodos de investigación	20
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	22
2.4. Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo	23
2.4.1. Recopilación de información.....	23
2.4.2. Procedimientos y análisis de datos cuantitativos.	26
2.5. Procedimientos metodológicos para el estudio de caso	27

2.5.1.	Elección de la empresa y recolección de datos.....	28
2.5.2.	Organización y análisis de datos cualitativos	29
CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS		30
3.1.	Análisis descriptivo de la gestión de la calidad en las PYMEs	31
3.2.	Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento en las PYMEs	37
3.3.	Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs.....	41
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE CASO.....		48
4.1.	FASE 1: Análisis estratégico.....	49
4.1.1.	Situación actual.	49
4.1.2.	Establecer la filosofía de la organización.	50
4.1.3.	Diagnostico estratégico y funcional	51
4.1.4.	FODA de Lojagas.....	54
4.1.5.	Componentes del ambiente externo	55
4.1.6.	Diagnostico estratégico y organizacional.....	56
4.2.	FASE 2: Análisis de la gestión de calidad, innovación y conocimiento	58
4.2.1.	Gestión de calidad	58
4.2.2.	Gestión del conocimiento	60
4.2.3.	Innovación.....	61
4.3.	FASE 3: Factores claves del éxito para la gestión empresarial.....	62
4.4.	FASE 4: Acciones de mejora	63
CONSLUSIONES		65
RECOMENDACIONES.....		66
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		67
ANEXOS		69
ANEXO 1		70
ANEXO 2		75

RESUMEN

La presente investigación analizó la relación entre la gestión de la calidad, conocimiento e innovación de las PYMEs de la ciudad de Loja, a través de una encuesta a 69 empresas, misma que estuvo enfocada en bloques: Datos generales, Gestión de calidad, Gestión del conocimiento, Innovación y desempeño organizacional.

El desempeño de las pequeñas y medianas empresas ha sido satisfactoria, dado que están incursionado en la gestión de calidad e innovación de manera progresiva; siendo LOJAGAS CIA. LTDA., la que obtuvo el más alto puntaje según los criterios de: talento humano, dimensión, resultados clave, evolución de la empresa, innovación y desempeño organizacional y transferencia de conocimiento, verificables en la matriz de tabulación de encuestas.

La interacción de la calidad, conocimiento e innovación en las PYMES, aporta significativamente en su crecimiento, dado que permite conocer su situación actual, sus problemas y darle una posible solución; con la intervención del personal en todos sus niveles garantiza soluciones reales para cada cuello de botella, obteniendo la mejora continua, y; entregar productos y servicios de calidad.

PALABRAS CLAVE: PYMEs, Gestión de calidad, conocimiento, innovación.

ABSTRACT

This investigation analyzed the relation between quality management, knowledge and innovation of PYMEs in Loja city, through an inquiry of 69 companies, which was focused on different blocks: General data, Quality management, Knowledge management, Innovation and organizational performance.

The performance of small and medium enterprises has been satisfactory, because they are progressively involved in quality and innovation management, for example LOJAGAS CIA LTDA had the highest score according to the criteria of: employees, key results, Evolution Company, innovation and organizational performance and knowledge transfer, verifiable in the inquiry tabulation.

The interaction of quality, knowledge and innovation in PYMEs, contributes significantly in its growth, because it allows to know its real situation, its problems and to give a possible solution for all of them, and with the staff intervention at all levels, guarantees real solutions for each bottleneck, obtaining continuous improvement, and; finally offer quality products and services.

KEY WORDS: PYMES, quality management, knowledge, innovation.

INTRODUCCIÓN

La eficiente gestión de calidad, conocimiento e innovación da como resultado procesos definidos y eficientes para proporcionar valor a la empresa a través del cumplimiento de objetivos y metas, para la satisfacción de necesidades y cumplimiento de expectativas de sus clientes y partes interesadas. Por esta razón el análisis de la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs de la ciudad de Loja, se deben investigar y analizar.

Iniciamos con el Capítulo I Fundamentación teórica, donde se exponen las definiciones y parte medular de la gestión de calidad, conocimiento e innovación, y la relación entre sí; con respecto a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Loja.

En el capítulo II corresponde a la metodología y análisis de datos; es decir los métodos utilizados para el estudio de caso y la forma de recolección de información para seleccionar la PYME que mejor gestione estos aspectos, donde se expone como está estructurada la encuesta y a qué número de empresas se realizaron de acuerdo a la determinación de la muestra.

El análisis de resultados se explica en el capítulo III, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a 69 PYMEs de la ciudad de Loja, de los diferentes sectores empresariales respecto a la gestión de calidad, conocimiento e innovación organizacional.

En el capítulo IV, se realiza el análisis del estudio de caso, utilizando la información de la empresa LOJAGAS CIA. LTDA., se conoce a profundidad la situación actual, en base a los componentes (gestión de calidad, conocimiento e innovación organizacional), se define el diagnóstico estratégico (análisis interno y externo), análisis FODA, y finalmente la relación entre sí de los componentes.

Las organizaciones que orienten sus esfuerzos a mejorar la gestión de la calidad, promueven una cultura organizacional eficaz; de ahí la importancia del presente estudio, que está enfocado a conocer la situación actual de las PYMEs en la ciudad de Loja, y verificar la competencia real entre ellas para tomar las correcciones de ser el caso, y; según el interés de cada una de manera que sean referente local y nacional en innovación de procesos.

Después del análisis de las PYMEs de la ciudad de Loja, y conocer su situación actual, estabilidad y proyecciones frente a la competencia; se destacó de trabajo de la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS CIA. LTDA; su gestión da respuesta a la problemática planteada en este proyecto sobre la permanencia y supervivencia de las PYMES en el entorno limitado.

La presente investigación cumplió con su objetivo principal “Analizar la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMEs de Loja” dado que se analizó a 69 empresas locales, y; de igual manera se cumplieron los objetivos específicos, el primero “Diagnosticar la situación actual de la gestión de la calidad, conocimiento e innovación de las PYME en Loja”, “Analizar el desempeño de las PYMES estudiadas”, y “Diseñar un caso de estudio que explique la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación, y cómo influyen en el desempeño de las PYMES en Loja”. En cada uno de los capítulos se evidencia el desarrollo de los objetivos y su cumplimiento de manera detallada.

Para el desarrollo de la investigación existieron dificultades y varias oportunidades de aprendizaje; las dificultades se presentaron al levantar la información general de la relación entre gestión de calidad, innovación y conocimiento dado que localmente no se manejan términos tan puntuales, y posteriormente en la aplicación de las encuestas el acceso a los jefes departamentales fue bastante difícil; no así, ya definida la empresa para el estudio de caso, el acceso a la información fue muy clara y oportuna lo cual permitió avanzar sin ningún problema.

En ésta investigación se destaca la metodología utilizada, dado que entre las dificultades en el transcurso de la investigación, el acceso a la información fue complicada; sin embargo las técnicas utilizadas solventaron varios impases, especialmente el uso de la encuesta permitió conocer al personal clave, obtener información puntual y de primera mano; así también al seleccionar la empresa para el estudio de caso, sirvió para conocer y analizar la información proporcionada por LOJAGAS CIA. LTDA., gracias al conocimiento que su patrocinador y directivos tienen respecto al sistema de gestión por procesos.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Este capítulo es una introducción a la Gestión de Calidad, Conocimiento e Innovación, en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Loja; exponiendo las definiciones claves, la gestión de calidad y los modelos de calidad que permiten ajustar los requerimientos del sistema de administración de la calidad en las empresas.

1.1. Gestión de la calidad en las PYMEs

1.1.1. Definiciones.

“Un principio de gestión de la calidad, es una pauta fundamental, para guiar y dirigir una organización orientada a la mejora continua en el largo plazo, centrándose en el cliente e identificando las necesidades de todas las partes interesadas”. (Velasco, 2015, pág. 181).

Gutierrez, (2014); explica que “la búsqueda por hacer las cosas más rápido y a un menor costo, mediante los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora, han estimulado cambios continuos en los conceptos y métodos de la calidad”

Según la ISO, (9001), se define a Gestión de Calidad como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad orientada a establecer objetivos de la calidad, y la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad”.

1.1.2. Norma ISO.

Un sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001, es importante para la empresa a través de una acción estratégica que permitirá aumentar los beneficios en la producción, personal capacitado, sólida imagen corporativa; así mismo apoyando el principio de gestión de la calidad se debe apuntar a la mejora continua, y apoyarse en tres componentes innovación, control y mejora.

La Norma ISO 9001:2015, se basa en la ISO 9000 para exponer los principios de la Gestión de Calidad:

- Enfoque al cliente

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

Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos, para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas. La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente ISO, (9000, págs. 7,8).

Las empresas independientemente de su naturaleza para avanzar entre la competencia y garantizar la calidad de sus productos o servicios se certifican a través de Normas de Calidad como:

- ISO 9001: Requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad.
- ISO 14001: Aborda los requisitos de los Sistemas de Gestión de Medio Ambiente.
- ISO 22000: Define los requisitos de un sistema de gestión de Seguridad alimentaria que abarca a todas las organizaciones de la cadena alimentaria.
- ISO 27001: Sistema de gestión de la seguridad de la información, controles de seguridad.

1.1.3. Modelos de calidad.

TABLA 1: MODELOS DE CALIDAD

	ISO 9000	PREMIO BALDRIGE	MODELO IBEROAMERICANO	EFQM	DEMING
ALCANCE / APLICABILIDAD	Sistemas de administración de calidad. Mejora continua	Administración de calidad	Administración de calidad para cualquier tipo de empresa (tamaño, actividad).	Iniciada por una unidad operativa.	Demostrar el mejoramiento de la calidad
PRINCIPIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque al cliente. - Liderazgo. - Involucramiento de las personas. - Enfoque de procesos. - Mejoramiento continuo. - Relaciones mutuamente beneficiosas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad basada en el Cliente. - Liderazgo. - Mejora y aprendizaje - Participación y desarrollo del personal. - Visión a largo plazo. - Responsabilidad Social. Orientado a resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y estilo de gestión - Estrategia - Desarrollo de personas - Recursos, proveedores y alianzas - Procesos y clientes - Resultados de clientes, personas, sociedad y globales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agregar valor al cliente. - Liderar con visión - Desarrollo de capacidades organizacionales. - Creatividad e innovación. - Futuro sustentable y gestionar con agilidad. - Éxito a través de T.H. - Mantener resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva filosofía - Inspección, - Mejoramiento continuo - Entrenamiento - Liderazgo, - Capacitación y transformación.
PROPÓSITO	Ajustar los requerimientos del sistema de administración de la calidad para lograr cooperación internacional. Mejora del control de registros.	Competitividad basada en resultados, mediante la administración de calidad total.	Competitividad Imagen corporativa	Mejorar la competitividad mediante mejora de gestión. Aumentar la eficiencia y eficacia.	Mejorar y transformar la gestión de organizaciones. Actualmente se otorga a las que contribuyen al desarrollo de la dirección y control de calidad.
EVALUACIÓN	Basada en requerimientos	Basada en desempeño.	Evaluar la gestión identificando posibles mejoras para definir planes.	Evaluación, revisión del enfoque y despliegue. Mediciones y actividades de aprendizaje, que servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.	Comprende situación actual, establezca retos y objetivos.
ENFOQUE	Comercio internacional, Vínculos de calidad entre proveedores y compradores.	Satisfacción del cliente. Comparaciones con la competencia.	Liderazgo, Procesos, Resultados	Orientación a los resultados, clientes.	Satisfacción al clientes, Bienestar público basado en análisis.

Fuente: Summers & Romeiro

Elaborado: Autora

1.2. Gestión del conocimiento en las PYMEs

1.2.1. Definiciones.

El conocimiento según Cueva, (2017); se forma por datos básicos e información esencial, idónea. Entender el conocimiento, y no es sólo interpretar, conocer sino como algo que tiene la posibilidad de actuar y ahí radica la gestión del conocimiento.

Devenport & Prusak (2001) hacen una aclaración entre dato, información y conocimiento; dato es un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos, o registros estructurados de transacciones organizacionales; información es un dato con significado, y apunta a modificar el criterio y la conducta del receptor, y el conocimiento es una mezcla de fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

La gestión de conocimiento definido por Díaz, (2001), es el “desarrollo en una organización de las capacidades y actividades que le permite diseñar nuevos productos y mejorar los existentes, así como modificar y mejorar sus procesos”.

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

Barceló, (2001); concibe la gestión del conocimiento como una capacidad estratégica que contribuye a crear una ventaja competitiva sustentable; y la entiende como una herramienta de dirección estratégica.

El conocimiento es poder y una organización al poseerlo tiene una ventaja competitiva que permitirá originar acciones para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión; desde este punto la gestión del conocimiento y la innovación requiere de tres acciones: identificar oportunidades de innovación, identificar los

conocimientos para aprovechar las oportunidades y generar soluciones sostenibles y rentables.

1.2.2. Tipos de conocimiento.

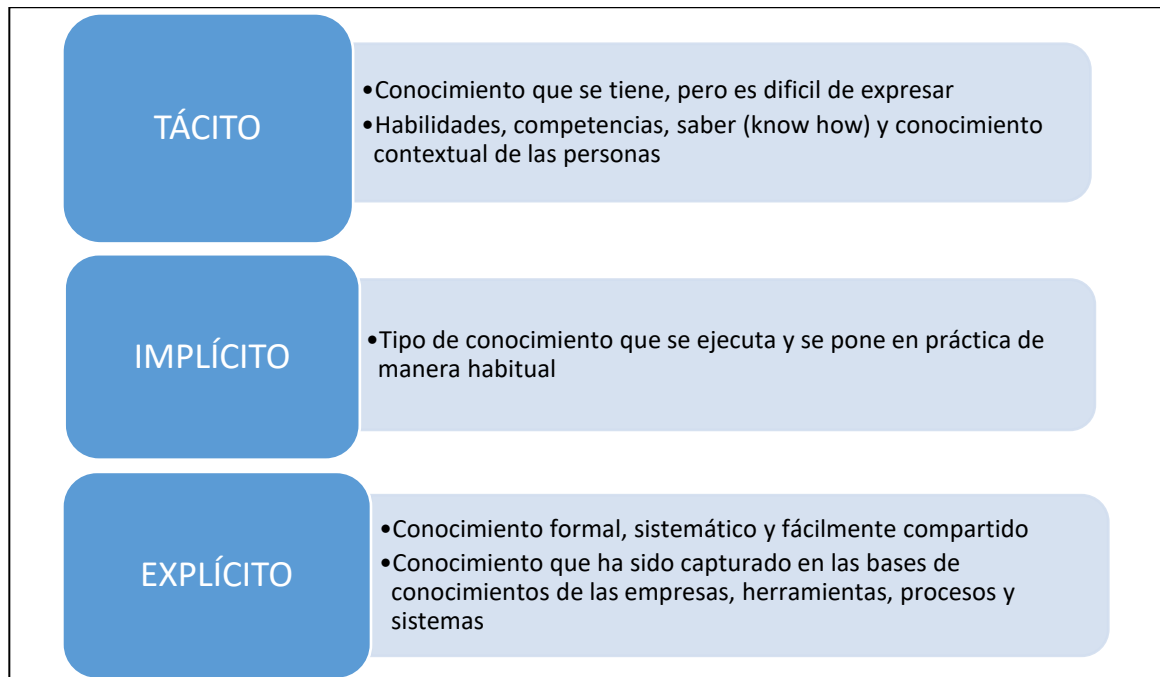


Figura 1: Tipos de conocimiento/Espiral del conocimiento

Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995)

Elaborado: Autora

Para gestionar el conocimiento en una organización es fundamental conocer su entorno, ya que por su naturaleza o nivel pueden ser complejas porque incluye procesos, tecnología y principalmente personas. Conocer su giro de negocio y en lo posible su entorno en 360° podría facilitar y mejorar la gestión de los procesos de la organización y potenciarla.

1.2.3. Fuentes de conocimiento.

El conocimiento necesario para cada organización se adquiere de diferentes fuentes, Nonaka & Takeuchi (1995) entre ellas:

- Las **personas**, a través de sus experiencias como individuo o en aspectos como sus valores, y capacidades.
- En el «**know how**», de la organización, que consiste en la experiencia existente en sus rutinas, sistemas, procesos, cultura organizacional, o por su estilo de dirección.
- La **tecnología**, como sistemas de información que facilitan la creación y conservación del conocimiento mejorado o extendido a partir del conocimiento creado por personas.
- El **entorno**, donde se producen cambios y retos permanentes, tales como, en el campo del negocio, en la cadena de producción.

1.2.4. Secuencia del conocimiento.

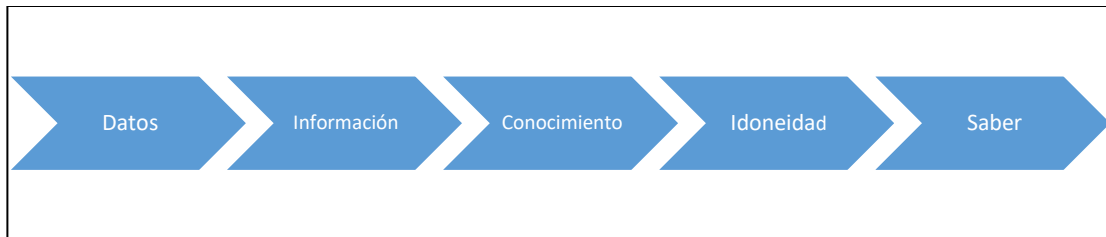


Figura 2: Secuencia del conocimiento
Fuente: Beazley, Boenisch y Harden (2004)
Elaborado: Autora

- Datos:** Se trata del elemento constitutivo del conocimiento. Comprende hechos, representaciones o los mecanismos por los cuales es posible medir e identificar algún aspecto de nuestro mundo – realidad.
- Información:** Es una interpretación de los datos basada en un cambio de las condiciones y en el paso del tiempo –permitámonos pensar también en la perspectiva del observador-, además se gesta al asignar patrones, relaciones y significado a los datos.
- Conocimiento:** Se comprende como información organizada dentro de un marco conceptual como lo puede ser: una visión del mundo, un concepto, un principio, una teoría o cualquier otra base de la necesaria abstracción conceptual que nos permite comprender nuestro entorno, mejorar la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones.

- d) **Idoneidad:** Es el conocimiento integrado y asimilado a través de la experiencia y de la familiaridad con el contexto, a partir de la cuales se desarrollan las capacidades para resolución de problemas, toma de decisiones y dominar actividades para alcanzar el éxito en un cargo.
- e) **Saber:** Cosiste en tener conocimientos profundos en alguna materia por haberlos aprendido.

1.2.5. Evolución de la gestión del conocimiento.

Peluffo y Catalán (2002), describen la evolución de la gestión del conocimiento en tres etapas:

- **Básico:** De una organización tradicional a la gestión de intangibles
- **Intermedio:** De lo tangible a lo visible
- **Avanzado:** Generación del conocimiento por aprendizaje



Figura 3: Evolución de la gestión del conocimiento

Fuente: Peluffo y Catalán (2002),

Elaborado: Autora

La gestión del conocimiento actualmente en las organización es primordial debido que es donde se genera, progresa y posteriormente se mejora el conocimiento.

1.2.6. Modelos de organizaciones.

En América Latina se han identificado modelos de organizaciones innovadoras para la gestión del conocimiento como:

- Modelo de Gestión por Resultados y Responsabilidad para el sector gubernamental en Bolivia.
- Brasil centrado en la cooperación en red como paradigma en la innovación institucional.
- Modelo de transferencia tecnológica en Chile.
- Propuesta de organizaciones sustentables y desarrollo sostenible en Costa Rica.
- Modelo y sistema de evaluación de empresas en Cuba
- Modelo de clúster innovadores en el marco de la cooperación del país Vasco.
- México el modelo de empresa locomotora
- Modelo de trayectoria y estrategia tecnológica del Perú

1.3. Innovación y desempeño organizacional en las PYMEs

1.3.1. Definiciones.

La innovación se define como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización, del lugar de trabajo o las relaciones externas” Oslo, (2005, pág. 56). Otro concepto conocido indica que la innovación “incluye mejoras en la tecnología y mejores formas de hacer las cosas, cambios en productos, cambios en procesos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución, nuevos alcances” Porter, (1990).

Como innovación se entiende a una idea exitosa, la solución creativa que logra cumplir con su objetivo.

Eguiguren, (2016) Explica que a la innovación en una organización implica varios cambios, renovación de ideas, con el fin de lograr un aumento en la competitividad empresarial; sin embargo lo más importante en una empresa es que la empresa acepte el cambio cultural para lograr posicionarse como líder en el mercado; es así que la innovación resulta un procesos orientado a garantizar rentabilidad y que solo podrá darse en las organizaciones que acepten el cambio y la adopten como una cultura de mejora.

La innovación responde a un concepto sistemático relacionado con el cambio para obtener un beneficio empresarial

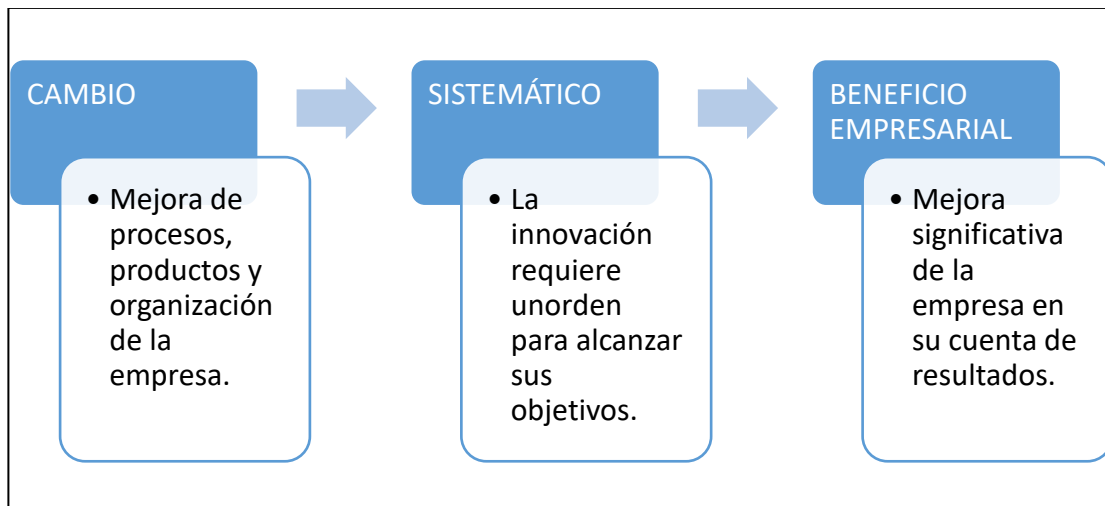


Figura 4: Cambio de la innovación

Fuente: Guía Didáctica Gestión de la innovación AEC (2013)

Elaborado: Autora

1.3.2. Proceso de innovación.

Para identificar donde y como realizar actividades innovadoras, denotando el proceso de innovación, identificando la oportunidad, problema o necesidad que tiene la empresa, se debe considerar los elementos de la siguiente figura.

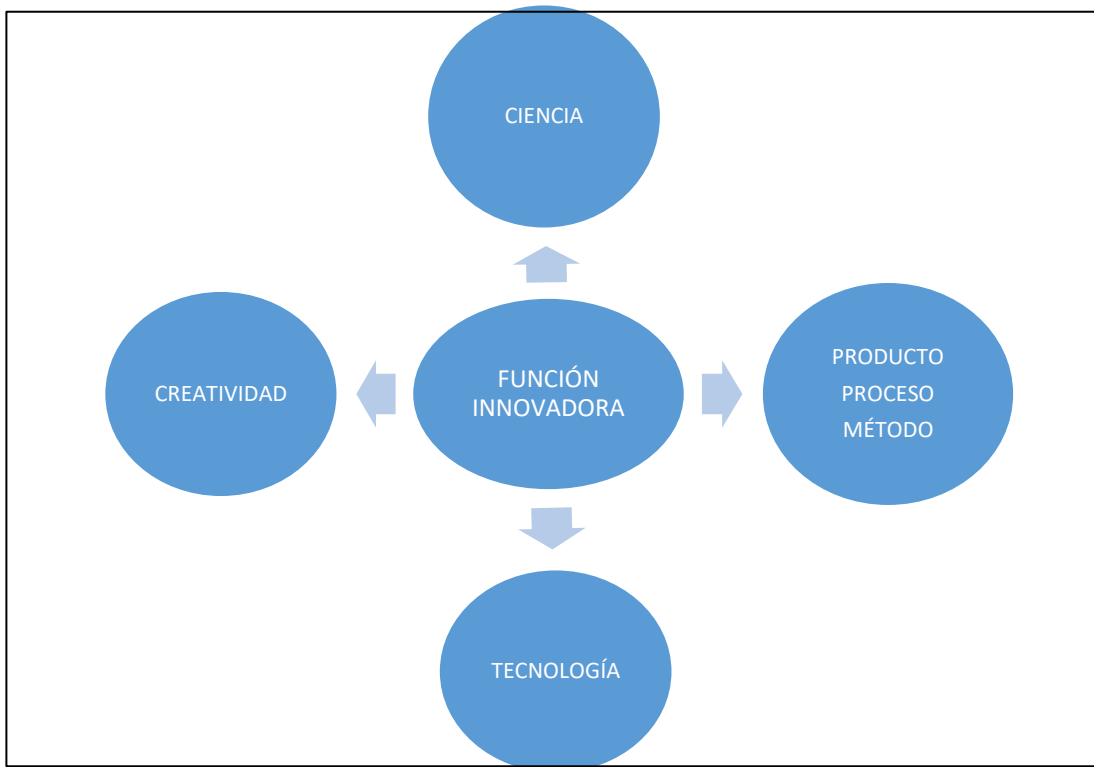


Figura 5: Proceso de innovación de una empresa
Fuente: Guía Didáctica Gestión de la innovación AEC 2013
Elaborado: Autora

El proceso de innovación se consideran varios elementos: Creatividad que es pensar en ideas nuevas para aplicar con éxito y se conviertan en una innovación exitosa, Ciencia y tecnología van asociados en el proceso de invención, desde el conocimiento básico hasta la transformación tecnología; Producto, procesos o servicios depende de la superioridad del mismo frente a su competencia y del conocimiento del mercado y lo eficiente de las técnicas de marketing aplicadas.

1.3.3. Desempeño organizacional.

“Un aspecto fundamental en las empresa es la medición de su desempeño. La elección de lo que se mide y analiza, comunica valor y enrumba el pensamiento de los trabajadores y fija prioridades” Gutierrez, (2014, pág. 23). Es así que el desempeño organizacional es la medida de la eficiencia y eficacia, con la que se alcanza los objetivos, misión y metas fijados por la dirección.

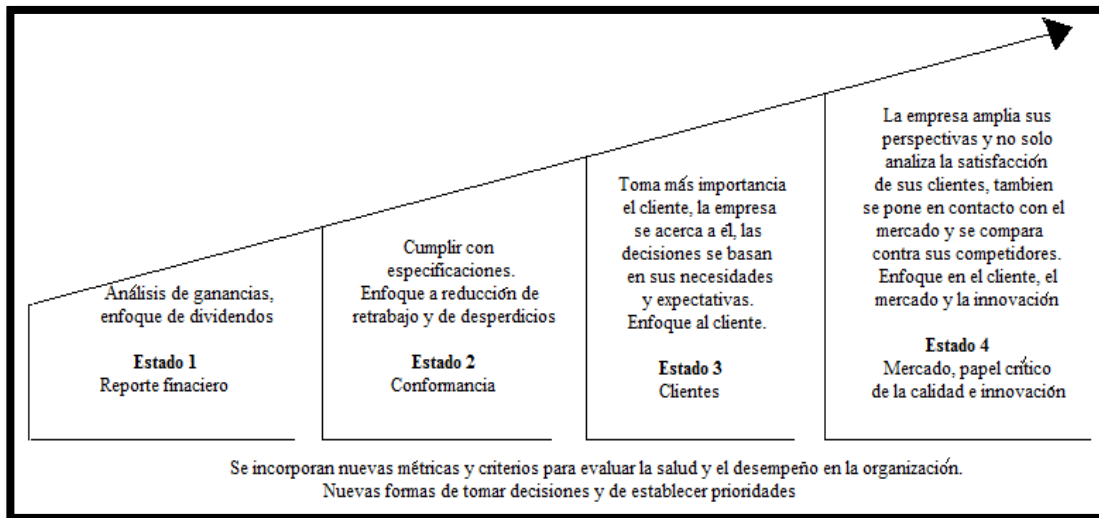


Figura 6: Evolución de criterios del desempeño en las organizaciones

Fuente: Gutierrez, (2014 – 2009)

Elaborado: Gutierrez, (2014 – 2009)

Conforme el gráfico de la evolución de criterios del desempeño de las empresas, ésta se mide en base a reportes financieros que incluye el análisis de ganancias y enfoque de dividendos; para continuar con el cumplimiento de especificaciones, enfoque a la reducción de retrabajo, para continuar con el enfoque al cliente que incluye la toma de decisiones en base a las necesidades y expectativas; para finalmente realizar el análisis de la satisfacción de los clientes, también se pone en contacto con el mercado y se compara con sus competidores (enfoque en el cliente, el mercado y la innovación). Al incorporar criterios y métricas para evaluar la salud y el desempeño de una organización, completando cada estado o fase de la evolución permite desarrollar nuevas formas de tomar decisiones y de establecer prioridades para poder cumplir con los objetivos y metas planteadas por la organización.

1.3.4. Tipos de innovación.

La innovación es la introducción de un nuevo o mejorado producto (bien o servicio), de un nuevo método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la organización. Así mismo se reconocen cuatro tipos de innovación Manual de Oslo, (2005):

- **Innovación de producto:** Corresponde a la introducción de una mejora significativa para un bien o servicio, en cuanto a las características o el fin de su uso; incluye la mejora en características técnicas, componentes y materiales.
- **Innovación de proceso:** Introducción de un nuevo y mejorado proceso de producción o de distribución; respecto a las técnicas, materiales y/o los programas informáticos.
- **Innovación de mercadotecnia:** Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, promoción o su tarificación. Lo que distingue la innovación de mercadotecnia de los otros cambios en los instrumentos de comercialización de una empresa es la introducción de un método de comercialización que esta empresa no utilizaba antes.
- **Innovación de organización:** es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Se considera una innovación de organización del lugar de trabajo, implica la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división del trabajo.

Para conocer las innovaciones por las que han incursionado las PYMEs de la ciudad de Loja, se realizarán encuestas especializadas, considerando puntos como el periodo de observación no debe superar los tres años y no menor a uno, es decir analizar el último año, las innovaciones fueron nuevas para el mercado entre otras Manual de Oslo, (2005).

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

1.4.1. Definiciones.

La gestión de calidad a través de la gestión del conocimiento, impacta y genera innovación en productos, servicios o procesos, a través de la creación,

almacenamiento, transferencia y uso del conocimiento, facilitando que la información y experiencia generen mejoras, aportan al trabajo en equipo y a la toma de decisiones García Fernández, (2016).

La Innovación y desempeño organizacional, incluye cinco preguntas principales de las cuales se desprenden otras más puntuales; las preguntas son:

- ¿En los dos últimos años la empresa ha realizado cambios o mejoras en productos o servicios existentes?
- ¿Cómo puede ser calificada la evolución de su empresa con relación al desarrollo de los productos y servicios durante los dos últimos años?
- ¿Cómo puede ser calificada la evolución de su empresa con relación al desarrollo de los procesos durante los dos últimos años?
- ¿Cuál ha sido la evolución de los indicadores en su empresa en los dos últimos años?

El desempeño organizacional está relacionado con las innovaciones que realiza la empresa; ya que si estas son exitosas influyen positivamente en la organización, no solo en las mejoras en sus productos o servicios sino también a través de las mejoras que realizan en su talento humano, en tecnología, e incluso con alianzas estratégicas que aportan al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

CAPITULO II: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS

El presente capítulo expone la metodología y técnicas de estudio utilizada para el presente caso.

2.1. Tipo de estudio

La investigación descriptiva “es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión” Malhotra, (1997, pág. 90).

El tipo de estudio seleccionado para éste caso es el descriptivo, donde no se interviene o manipula el factor de estudio, implica un proceso de indagación caracterizado por la búsqueda de información que permite conocer a profundidad una empresa, esto básicamente a través de una encuesta, la cual fue dividida en bloques: 1. Datos generales, 2. Gestión de calidad, 3. Gestión del conocimiento, 4. Innovación y desempeño organizacional; de las PYMEs en la ciudad de Loja.

Las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías en la ciudad de Loja son 83, y para el fin de esta investigación se determinó la muestra de 69 empresas de diferente actividad económica o sector.

El estudio de caso partió en el Capítulo III Análisis de resultados, con la tabulación de las encuestas que distinguió a la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS CIA. LTDA., para ser analizada en el Capítulo IV Análisis de caso.

2.2. Métodos de investigación

La investigación está dirigida a las PYMEs de la ciudad de Loja, con el fin de conocer su situación actual, prácticas de gestión, desempeño para diseñar un caso de estudio que explique la relación entre la gestión de calidad, conocimiento e innovación y cómo influyen en el desempeño de las PYMES en Loja.

Piaget (1970), explica que la lógica, la metodología y la teoría del conocimiento, constituyen tres ramas importantes del saber científico, por lo cual en la presente investigación se aplicará los siguientes métodos:

Método deductivo: “Consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” Bernal, (2010, pág. 59); éste método servirá en el capítulo IV Análisis de caso, al seleccionar la empresa, conocer su situación actual y recomendar alternativas de solución al estudio de caso.

Método inductivo: Éste método tiene una acción inversa al método deductivo; “utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que partes de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” Bernal, (2010, pág. 59); se utilizará en el Capítulo IV Análisis de caso, para conocer cada aspecto de la empresa, sus procesos, innovaciones, competencia, entre otros aspecto para finalmente definir las conclusiones. Éste método es una forma de razonamiento que parte del análisis de resultados y la observación.

Método histórico - comparativo: “Procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común” (Bernal, 2010, pág. 60). A través de las encuestas se analizará el pasado y la actual situación de las empresas; y se realizará a lo largo de la investigación, dado que la comparación entre las empresas será constante.

Método analítico: “Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2010, pág. 60). Se lo usará para analizar la información de las empresas según los bloques definidos en la encuesta y las preguntas que contiene cada bloque, Gestión de calidad, Conocimiento, Innovación y desempeño organizacional.

Método sintético: Este método “integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad” (Bernal, 2010, pág. 60); éste método se aplicará al final de la investigación al seleccionar la empresa para el estudio de caso del total de la muestra estudiada.

Estudio de caso: Se puede ver dos tipos de estudio de caso, el primero como “método investigativo” que estudia a profundidad y en detalle una actividad de análisis dentro de un universo a partir de un tema de interés, que guía el estudio; y como “estrategia pedagógica de enseñanza-aprendizaje” que consiste en presentar una situación real, para su análisis, reflexión y propuestas de alternativa de solución a una situación. (Bernal, 2010, pág. 116). El estudio de caso servirá para conocer y analizar la información de la empresa seleccionada y proporcionar las soluciones conforme su realidad.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Encuesta/Cuestionario: “Conjunto de preguntas diseñadas para generar datos con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto” (Bernal, 2010, pág. 250). La encuesta se realizará al personal clave de las empresas asignadas según la determinación de la muestra; y para obtener información puntual, que ha sido dividida en cuatro bloques: Bloque 1: Datos generales, Bloque 2: Gestión de calidad, Bloque 3: Gestión del conocimiento, Bloque 4: Innovación y desempeño organizacional; (Anexo 1).

La observación, “comprende el registro de patrones conductuales de personas, objetos y sucesos en forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés” (Malhotra, 1997, pág. 117). Es otra forma de obtener información, al conocer la empresa para el estudio de caso, se verificará detalles que se obtuvieron de la encuesta y/o entrevista como por ejemplo si publican su visión, misión o políticas para conocimiento de sus colaboradores.

Entrevista, es relación de diálogo entre dos personas o más, suele ser estructurado y no estructurada. “Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información... tiene como propósito obtener información espontánea” (Bernal, 2010, pág. 194). La entrevista, ya seleccionada la empresa para el caso de estudio, será necesario conocer detalles puntuales sobre la Gestión de

Calidad, Conocimiento, Innovación y Desarrollo organizacional, para el desarrollo del Capítulo IV Análisis del caso.

2.4. Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo

Para el efecto del estudio y dar cumplimiento al objetivo, la información se obtendrá a través de encuestas.

2.4.1. Recopilación de información.

Las encuestas se realizarán a las PYMEs de la ciudad de Loja, listado que se obtuvo de la Superintendencia de Compañías del año 2016, registro que contiene los datos principales de las PYMEs como dirección, número de contacto, número de empleados y sector al que pertenecen entre otros.

2.4.1.1. Unidad de análisis.

Para el presente estudio se consideró una población objetivo que corresponde a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Loja, mismas que están clasificadas de acuerdo a criterios de valoración como el número de empleados, y el valor en ventas.

Las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías en la ciudad de Loja son 83, las cuales están clasificadas por actividades económicas y distribuidas en 15 grupos de la siguiente manera:

- A.** Agricultura, ganadería, silvicultura y pesa
- B.** Explotación manufactureras
- C.** Industrias manufactureras
- F.** Construcción
- G.** Comercio al por mayor y al por menos; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- H.** Transporte y almacenamiento

- I. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
- J. Información y comunicación
- K. Actividades profesionales, científicas y técnicas
- L. Actividades inmobiliarias
- M. Actividades profesionales, científicas y técnicas
- N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo
- P. Enseñanza
- Q. Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
- S. Otras actividades de servicios

TABLA 2: Valoración de las PYMEs

VARIABLE DE VALORACIÓN	EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA GRANDE
PERSONAL OCUPADO	10 - 49	50 – 199	> 200
VALOR BRUTO DE VENTAS ANUALES	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000	> 5.000.000

Fuente: Normativa de la CAN, Resolución 1260

Elaborado: Autora

2.4.1.2. Diseño de encuesta

La encuesta está dividida en bloques, de la siguiente manera:

Bloque 1: *Datos generales*

Bloque 2: *Gestión de calidad*

Bloque 3: *Gestión del conocimiento*

Bloque 4: *Innovación y desempeño organizacional*

A través de las encuestas se obtendrá toda la información de la institución, partiendo:

- **Bloque 1. Datos generales**, que corresponde a información básica de la empresa como razón social, sector al que pertenece, número de empleados, el género de éstos, quien dirige la organización y la formación profesional.
- **Bloque 2. Gestión de calidad**, incluye información sobre liderazgo, política, planificación, alianzas y recursos, gestión de los empleados, aprendizaje, gestión de procesos, mejora continua y resultados.

- **Bloque 3. Gestión del conocimiento**, comprende adquisición de información, diseminación de ésta, interpretación compartida, almacenamiento del conocimiento, y la transferencia de éste.
- **Bloque 4: Innovación y desempeño organizacional**, comprende el estado de productos/servicios, procesos y sistemas de gestión.

2.4.1.3. Población: muestra y/o censo: CIU 4.0

Para el presente trabajo de investigación se identifica una población de 83 PYMES registradas en la Superintendencia de Compañías, que corresponde a diferentes actividades económicas o sector; excepto las de actividad “S”. Otras actividades de servicios,

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Población total: 83 PYMES

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N= Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (en este caso 5%- 0.05)

q = 1-p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = Precisión (5%)

$$n = \frac{83 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (82-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 69$$

Las empresas que serán estudiadas en la ciudad de Loja son 69, y de forma estratificada seleccionadas según el tipo de empresa y actividad económica.

TABLA 4: Tamaño de las PYMES según empleados

PEQUEÑA (10 - 49)	MEDIANA (50-199)	GRANDE >200	TOTAL
70	13	0	83

Fuente: Normativa de la CAN, Resolución 1260

Elaborado: Autora

Las PYMEs, están distribuidas en sectores de acuerdo a su actividad económica de la siguiente manera:

TABLA 5: PYMES según el sector

EMPRESAS SEGÚN EL SECTOR	#	%
G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	18	26
C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	12	19
P - ENSEÑANZA.	7	10
F - CONSTRUCCIÓN.	6	9
H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	6	9
J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	4	6
I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	3	5
Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	3	5
N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	3	4
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	2	2
K - ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	2	2
B - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	1	1
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	1	1
M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	1	1
S - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	0	0
TOTAL	69	100%

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

Elaborado: Autora

2.4.2. Procedimientos y análisis de datos cuantitativos.

El procesamiento de las encuestas se tabulará a través de una matriz de excel, igualmente dividida que la encuesta en bloques; y, el análisis de los datos cuantitativos será mediante cuadros descriptivos respecto a calidad, conocimiento e innovación en las empresas y representados en gráficos, cuadros y demás.

2.5. Procedimientos metodológicos para el estudio de caso

El estudio de caso, parte de los resultados de la encuesta aplicada y se elegirá la empresa a ser analizada a través de la valoración según los siguientes criterios y ponderaciones:

- Total de empleados (20%)
- Dimensión de resultados claves (20%)
- Evaluación de la empresa (20%)
- Innovación y desempeño organizacional (20%)
- Transferencia de conocimiento (20%)

2.5.1. Elección de la empresa y recolección de datos

TABLA 3: Selección de la empresa para estudio de caso

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
<p>• Total de empleados (pregunta 1.8.1) (20%)</p> <p>Número de empleados (Se valorará con una puntuación de 1 al 25 de acuerdo al número de empleados de cada empresa, la de mayor ingreso tendrá una ponderación de 25% y se realiza una ponderación proporcional mediante una regla de 3 para ponderar los restantes).</p>	20	11,11	9,22	8,33	8,00	7,33	7,22	6,67	6,67	6,11
<p>• Dimensión Resultados clave (Preguntas 9.1 a 9.4) (20%)</p> <p>Sumatoria Resultados Clave (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).</p>	20	12	20	20	17	19	12	16	20	16
<p>• Evolución de la empresa (Preguntas 19.1 a 19.4) (20%)</p> <p>Sumatoria Evolución de la empresa (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).</p>	20	16	20	20	18	20	16	18	20	18
<p>• Innovación y desempeño organizacional (Pregunta 15) (20%)</p> <p>Sumatoria Innovación y desempeño organizacional (Se sumarán las respuestas afirmativas y se obtendrá el total. Luego este se multiplicará por 2 para obtener la valoración sobre 20%).</p>	20	12,5	20	20	20	18,5	20	20	20	19,5
<p>• Transferencia de conocimiento (Pregunta 14) (20%)</p> <p>Sumatoria Transferencia de conocimiento (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).</p>	20	12	20	12	13	16	16	16	20	18
Puntaje total (100)	100	64	89	80	76	81	71	77	87	78

Fuente: UTPL

Elaborado: Autora

2.5.2. Organización y análisis de datos cualitativos

El análisis de los datos se realizó conforme los bloques identificados en la encuesta y los temas tratados en cada uno de ellos:

- **Gestión de calidad**
 - Liderazgo
 - Política/Planificación
 - Alianzas y recursos
 - Gestión del personal
 - Aprendizaje
 - Gestión por procesos
 - Mejora continua
 - Resultados clave

- **Gestión de conocimiento**
 - Adquisición de información
 - Diseminación de la información
 - Interpretación compartida
 - Almacenar conocimiento
 - Transferencia del conocimiento

- **Gestión de innovación y desarrollo organizacional**
 - Productos/servicios procesos y sistemas de gestión
 - Productos/servicios
 - Procesos
 - Sistemas de gestión

CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo expone los resultados de la encuesta aplicada a 69 PYMEs de la ciudad de Loja, de diferentes sectores económicos.

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

Para el análisis descriptivo de los resultados de la encuesta, se consideró los bloques definidos en la misma, a partir de los cuales se obtuvo dichos resultados calculando el promedio general de las respuestas de cada ítem, (Anexo 2).

BLOQUE 2: Gestión de calidad

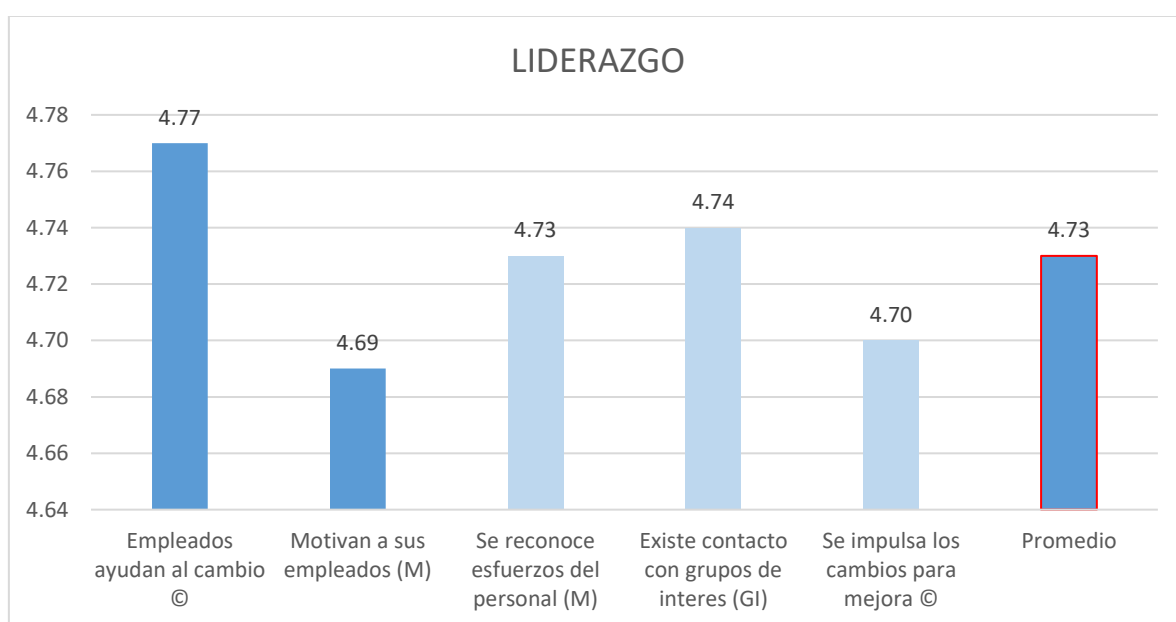


Figura 7: Liderazgo (cambio – motivación – grupos de interés)

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

El liderazgo empresarial de las PYMEs de Loja, se analiza según los ítems de cambio, motivación y grupos de interés; para verificar que se tuvo una respuesta positiva al ítem del cambio de 4,77 dado que los empleados aportan e impulsan cambios para la mejorar esto por el liderazgo del equipo patrocinador, seguido por el ítem de grupos de interés con 4,74 confirmando que las empresas mantiene contacto con sus clientes y proveedores garantizando alianzas; En promedio el liderazgo es de 4,73 de 5 puntos, lo que indica que las PYMEs tienen un buen liderazgo.

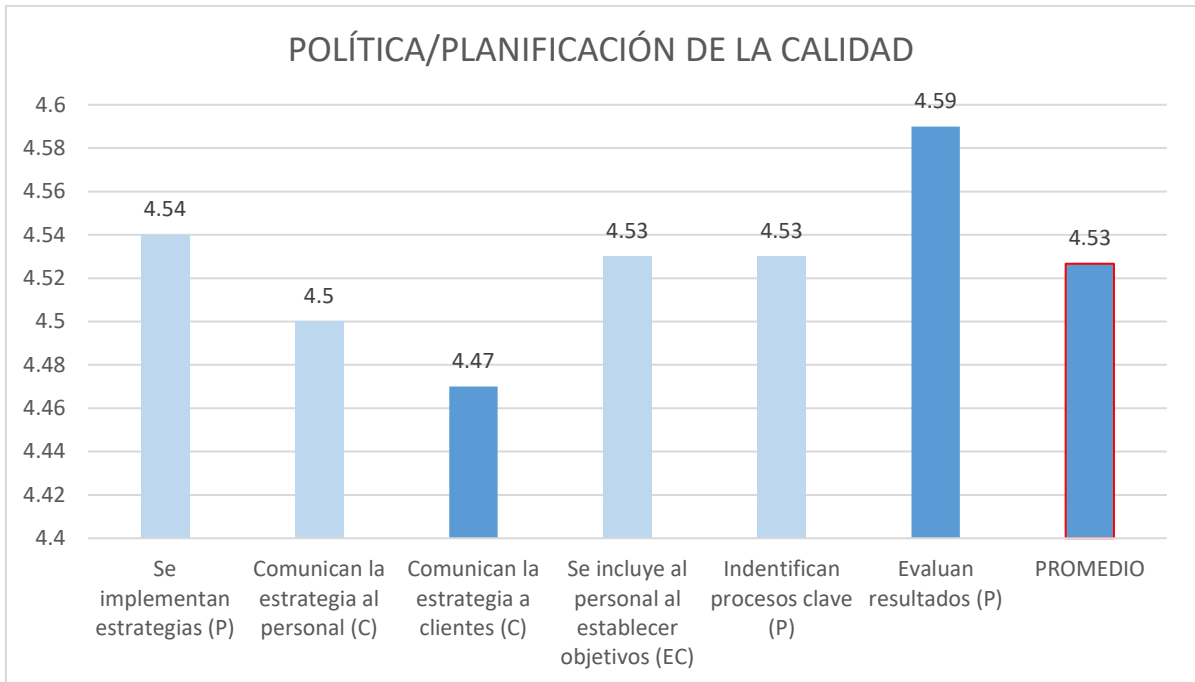


Figura 8: Política – Planificación de la calidad (planificación – comunicación – enfoque al cliente)

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

La planificación de la calidad en las PYMEs de Loja, se considera la planificación, comunicación y enfoque al cliente; imponiéndose la planificación, donde los resultados de ésta son óptimos con 4,59 es decir se cumplen los objetivos gracias a la implementación de estrategias (4,54) en procesos clave (4,53); por otro lado el enfoque al cliente con 4,53 se genera gracias a que se incluye al personal para definir objetivos empresariales. Finalmente la planificación de la calidad en promedio es de 4,53.

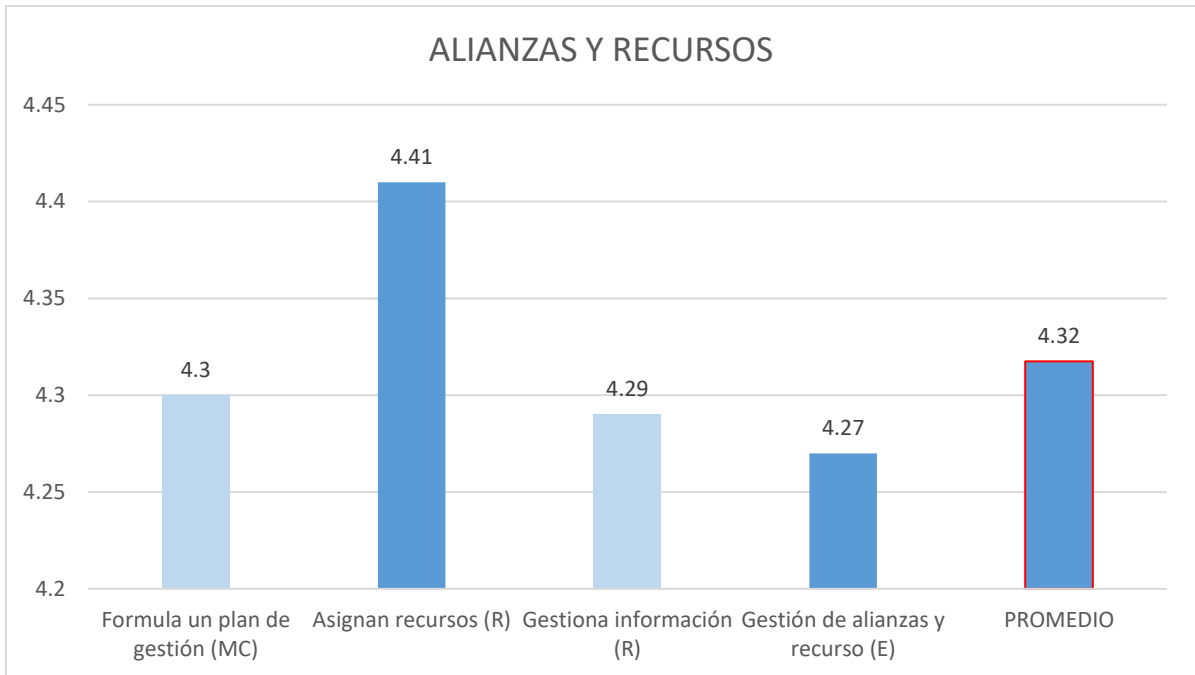


Figura 9: Alianzas y recursos (Mejora continua – Recursos – Estrategias)

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

Las PYMEs de Loja en promedio tienen un puntaje de 4,32 de alianzas y recursos; siendo su ítem con mayor gestión e importancia los Recursos, a través de la asignación y su uso para la gestión del conocimiento y éxito de las estrategias en 4,41; seguido de la mejora continua que ayuda a que las empresas planifiquen sus recursos y definir un plan de gestión con 4,3 y de esta forma mejorar su rendimiento total.

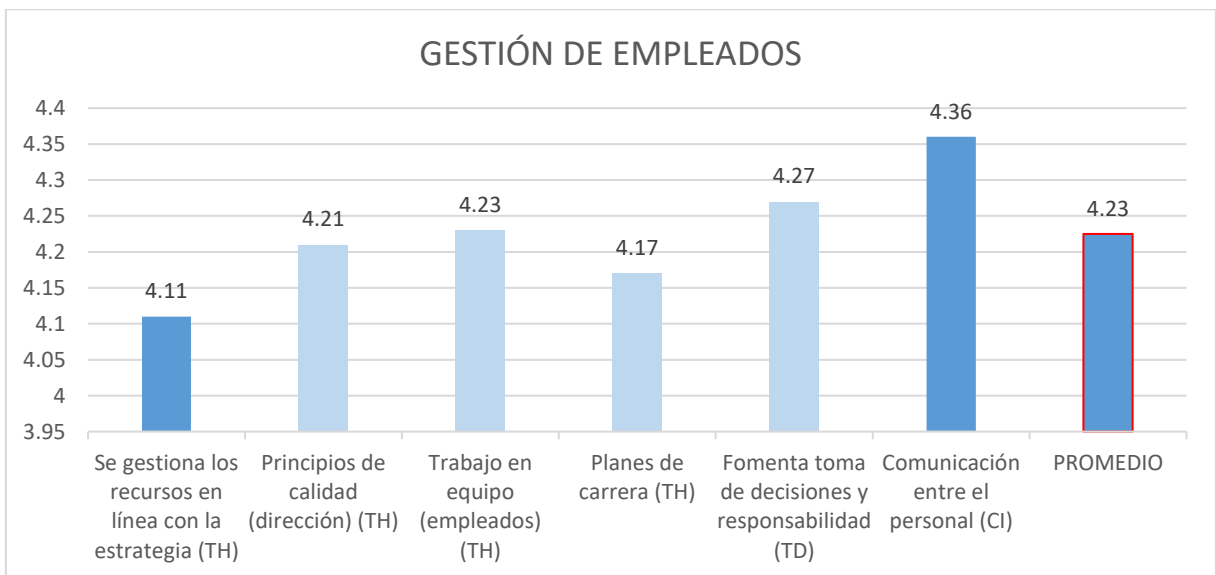


Figura 10: Gestión del empleados (Talento humano – Toma de decisiones – Comunicación interna)

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

En promedio el 4,23 de las PYMEs en Loja gestiona su talento humano, principalmente a través de la comunicación interna en un 4,36 que nace por la necesidad de la organizaciones de motivar a su equipo de trabajo y retener a los mejores en su entorno para generar resultados, en similares condiciones las empresas fomentan y apoyan a sus colaboradores para que asuman responsabilidades y tomen decisiones de manera que se comprometan con la organización y se esfuercen por lograr las metas de la organización en un 4,27; finalmente con un valor de 4,23 las empresas fomentan el trabajo en equipo y planes de carrera.

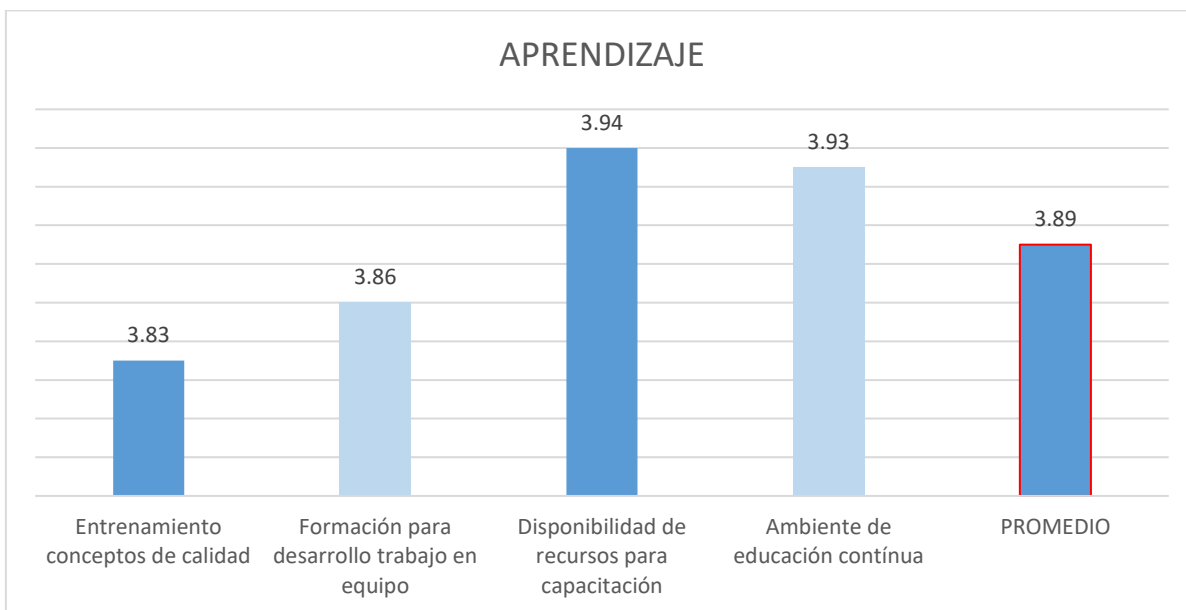


Figura 11: Aprendizaje

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

El 3,94 de las PYMEs en Loja disponen de recursos para capacitar a su talento humano a través de planes de carrera y garantizando su estabilidad y por ende compromiso, de igual manera la alta gerencia proporciona un ambiente que aporta a la educación continua en un 3,93. En promedio el 3,89 de las empresas gestionan el aprendizaje, entrenamiento y formación del talento humano.

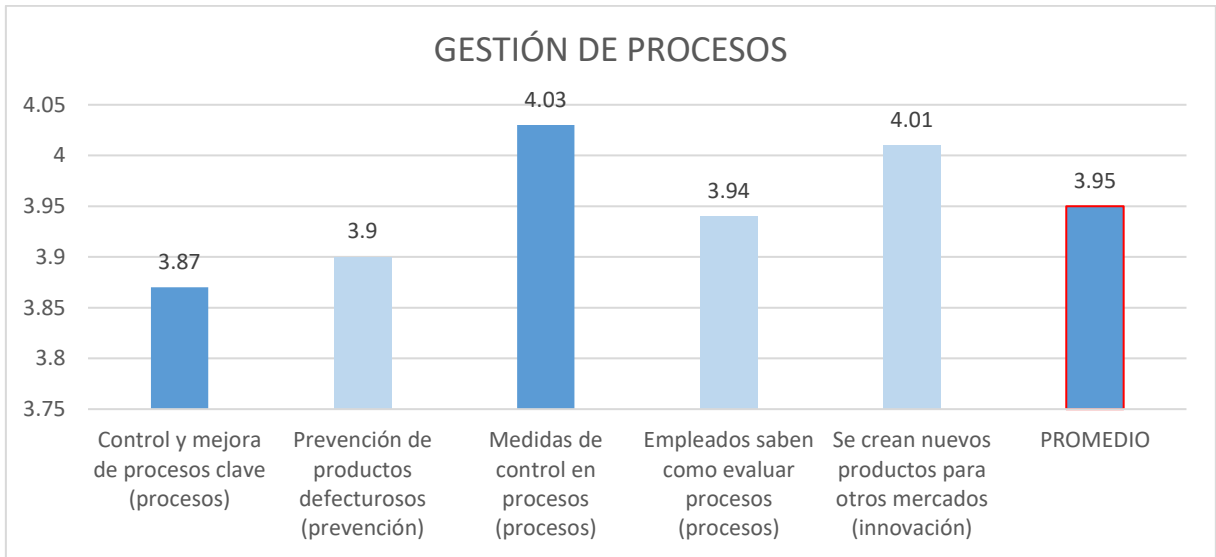


Figura 12: Gestión de procesos (procesos – innovación – prevención)

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

La gestión de procesos de las PYMEs de Loja en promedio tiene un puntaje de 3,95; siendo que cada proceso cuenta con medidas de control y mejora continua en un 4,03; es decir, cada proceso tiene un seguimiento de sus actividades, permitiendo identificar cuellos de botella para posteriormente aplicar acciones de mejora, y así identificar productos nuevos que permiten desarrollar nuevos productos/servicios con la intención de acceder a otros mercados, anticiparse a las necesidades del mercado actual y liderar el mercado.

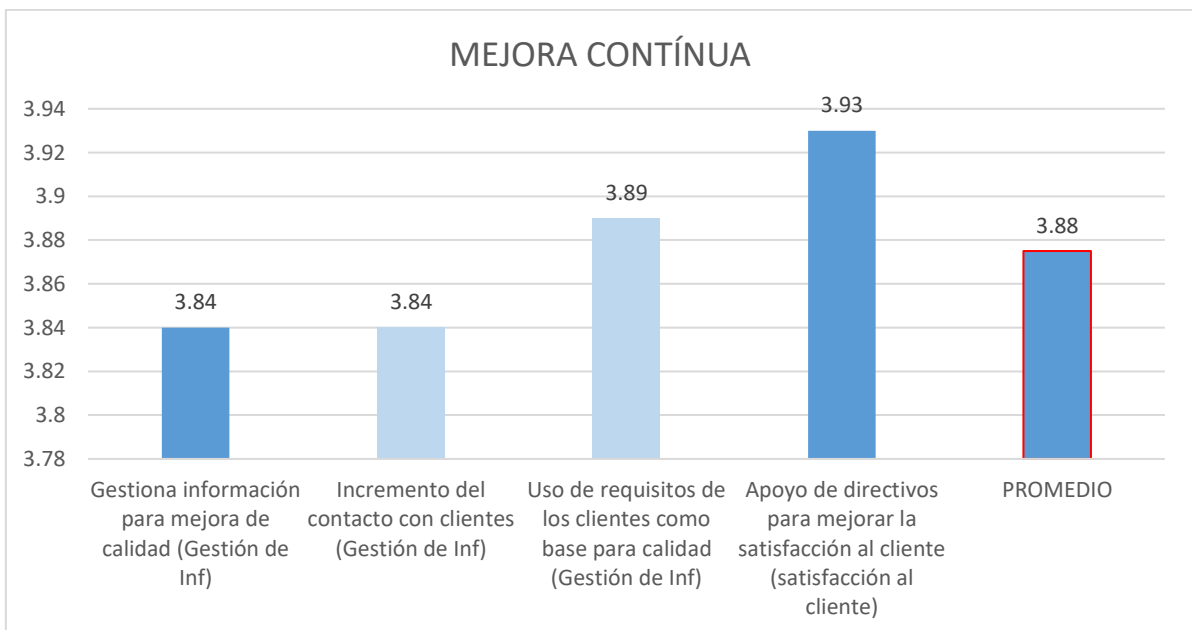


Figura 13: Mejora continua (Gestión de la información – Actividades para satisfacción cliente)

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

Para las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Loja, la prioridad ha sido la satisfacción al cliente con un puntaje de 3.93 esto dado que las empresas consideran actividades para conocer los gustos y preferencias de sus clientes, y dependiendo de las observaciones que éstos hacen consideran acciones de mejora que permiten satisfacer sus exigencias; el puntaje seguido y no menos importante con 3,89 de la gestión de información, ésta es usada para la mejora continua de sus procesos, productos o servicios.

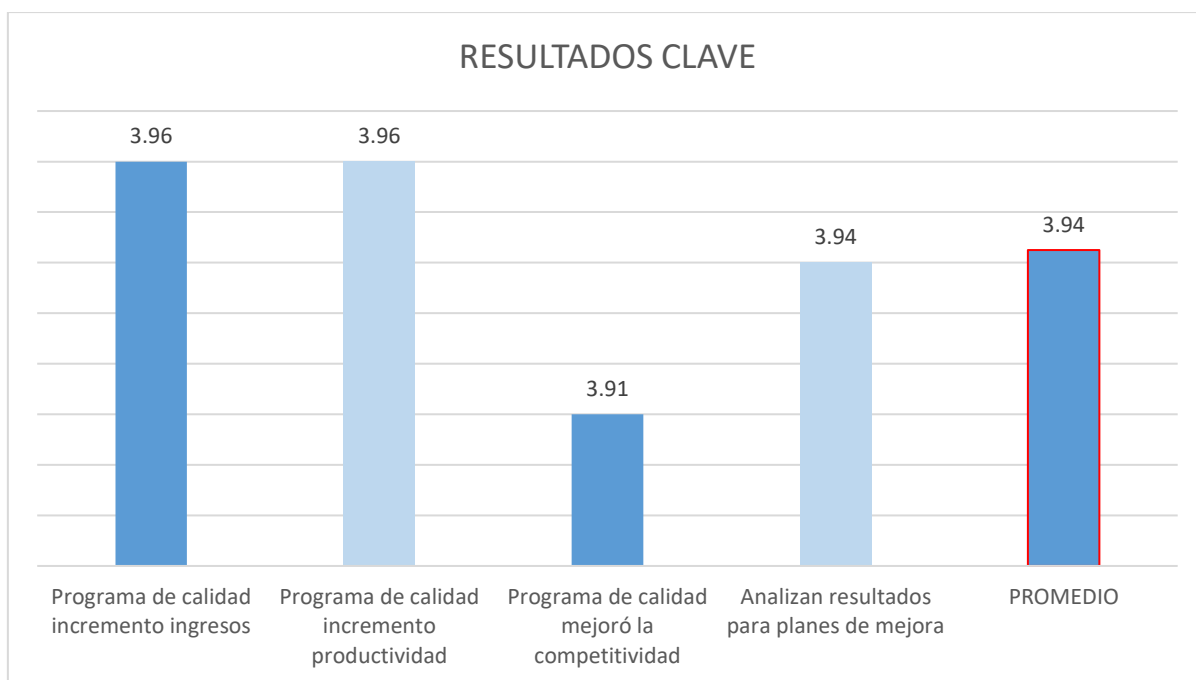


Figura 14: Resultados clave

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

Para toda empresa es primordial obtener resultados, esto solo se podrá visualizar por la gestión que haga su personal y las acciones de mejora o correctivas que aplique. Como resultado de las encuestas se conoce que las PYMEs en Loja, tienen un promedio de resultados claves del 3,94.

En resultados iguales con el 3,96 corresponde a dos programas han dado buenos resultados como el de calidad que ha incrementado los ingresos y la productividad de la empresa que ayuda a posesionar la imagen de la empresa y finalmente el 3,91 entre los resultado clave esta ser competitiva.

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

BLOQUE 3: Gestión del conocimiento

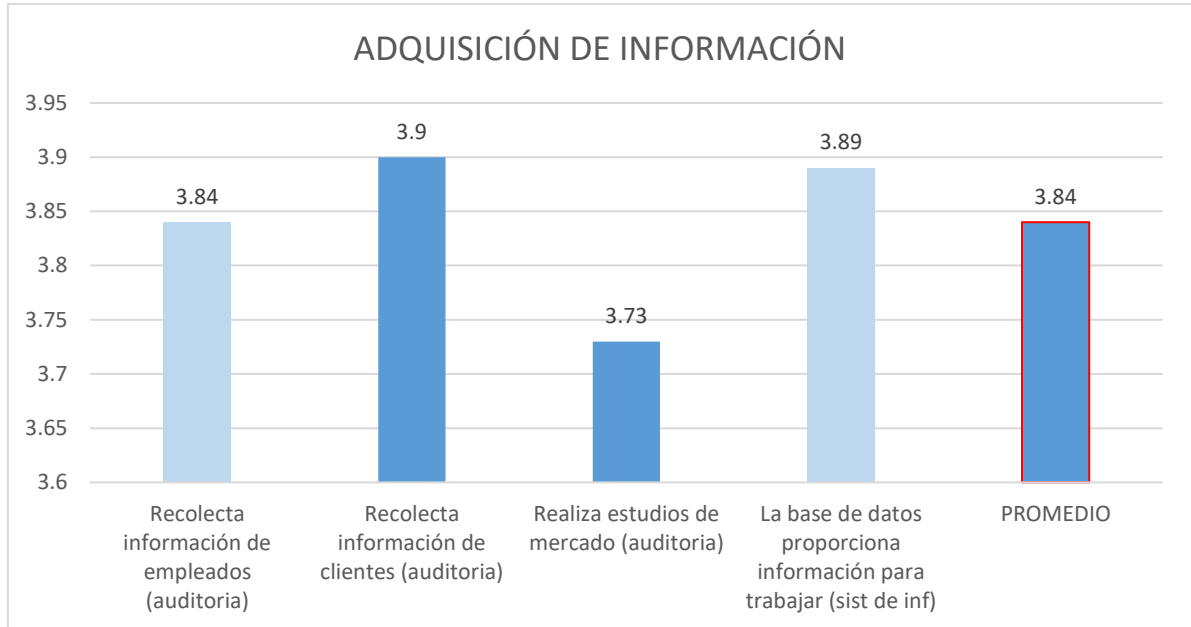


Figura 15: Adquisición de información (Auditoria interna – Sistemas de información)

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

La gestión de conocimiento en las PYMEs, es a través de la adquisición de información que se obtiene de auditorías internas, empleados, clientes o de sistemas de información; en el caso de las PYMEs en Loja es en promedio de 3,84; principalmente se obtiene información a través de los clientes en un 3,9 seguido de la información que se obtiene de archivos y bases de datos propios de la empresa en un 3,89.

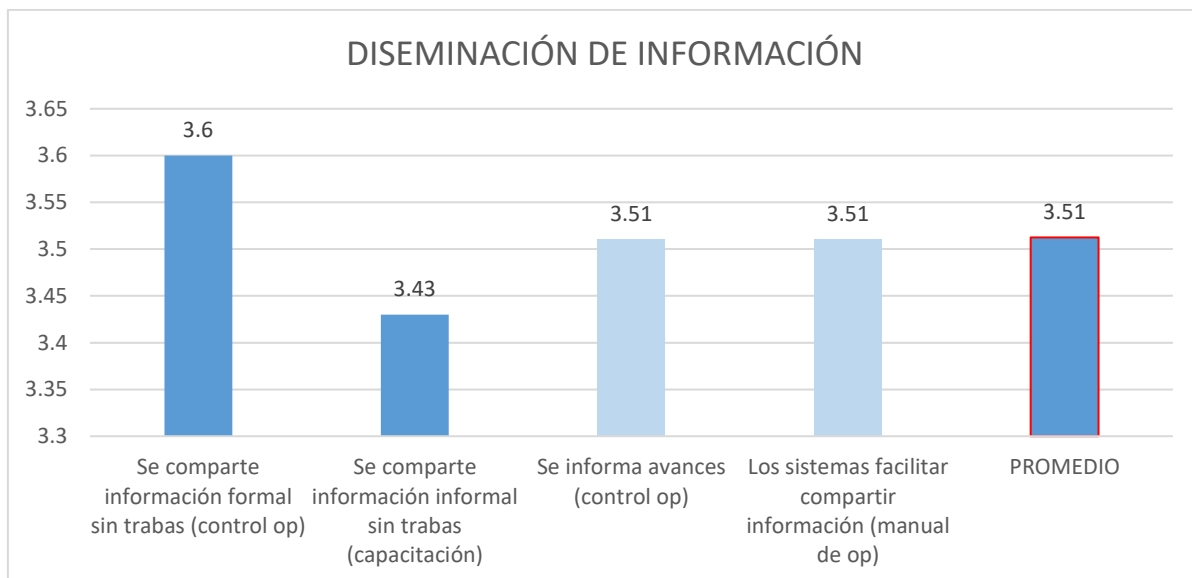


Figura 16: Diseminación de información (control operacional – capacitación – manual de operatividad)

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

La difusión de la información en las PYMEs es en promedio de 3,51; se la puede manejar a través de controles operacionales, capacitaciones y manuales operativos. Los resultados obtenidos indican que las empresas comparten información formalmente sin ninguna traba en un 3,6 generalmente difundir la información sensible al exterior es limitada, pero las empresas la manejan formalmente de ser el caso; las empresas elaboran periódicamente informes que comparten con los trabajadores para informar de los avances de proyectos y demás, así también los sistemas de información facilitan compartir la información entre individuos. Durante capacitaciones la información es compartida abiertamente entre los empleados en un 3,41.

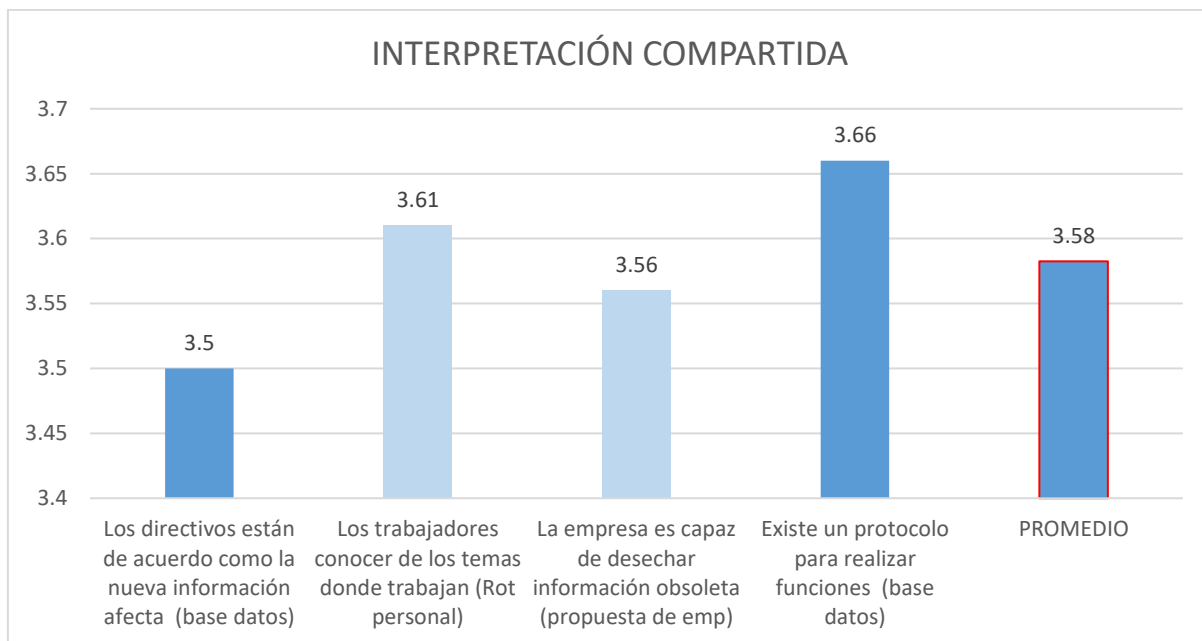


Figura 17: Interpretación compartida (Base de datos, Rotación de personal, Propuestas de empleados)

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

En promedio la interpretación de la información en la PYMEs es de 3,58; y se la puede interpretar gracias al uso de base de datos, por rotación del personal y las propuestas de los empleados. El ítem más significativo es del 3,66 sobre el uso de base de datos existencia de manuales de procedimientos o protocolos para realizar las actividades y funciones según los puestos o roles; seguido del 3,61 relacionada con la rotación del talento humano, la rotación es un riesgo, al momento de tener información y saber utilizarla al momento de realizar el trabajo.

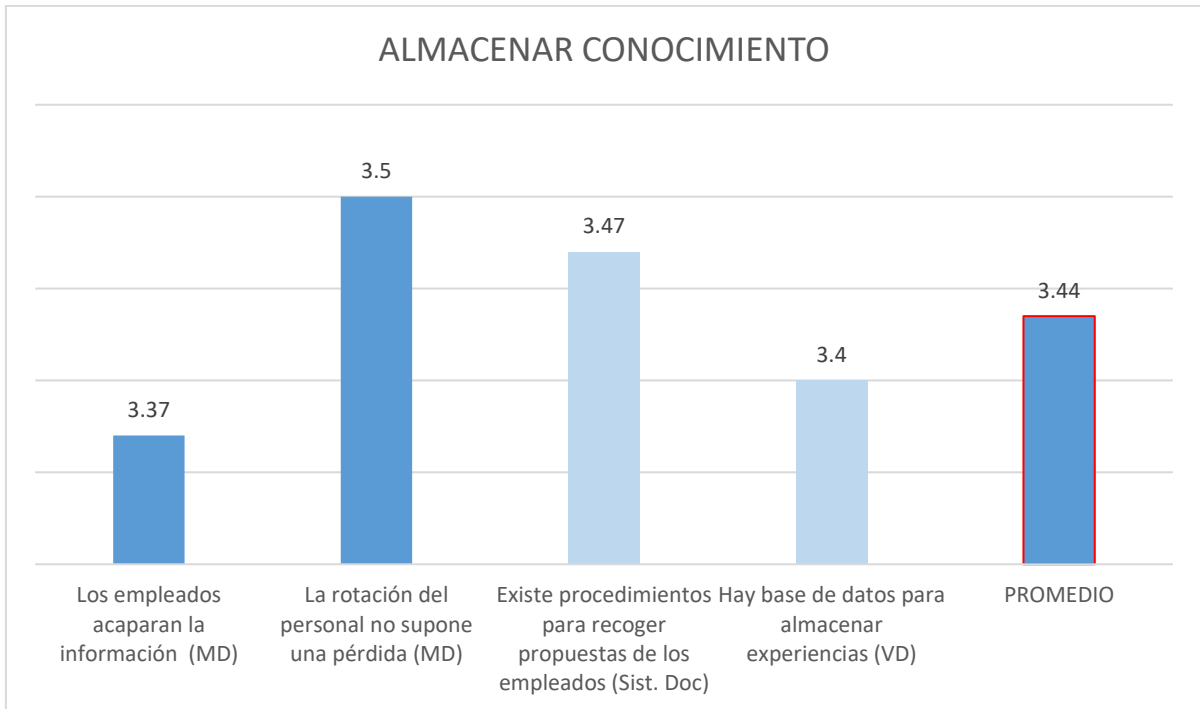


Figura 18: Almacenar conocimiento (Mecanismos y procedimientos, Sistema de documentación, Validación y desarrollo)

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

Para diferentes tramites o para mejorar el accionar de las organizaciones y por ley es necesario mantener la información de las diferentes transacciones y operaciones de las empresas; siendo en promedio que las PYMEs almacenan la información en un 3,44. Un ítem importante representado por el 3,5 corresponde a la rotación del personal no supone una pérdida de información debido al correcto almacenamiento y manejo de la información. Seguido de los sistemas de documentación que facilita procedimientos para recoger propuestas de los empleados y aplicarlas a la empresa en un 3,47 solo así se conocerá las necesidades de los clientes y lo que ellos prefieren.

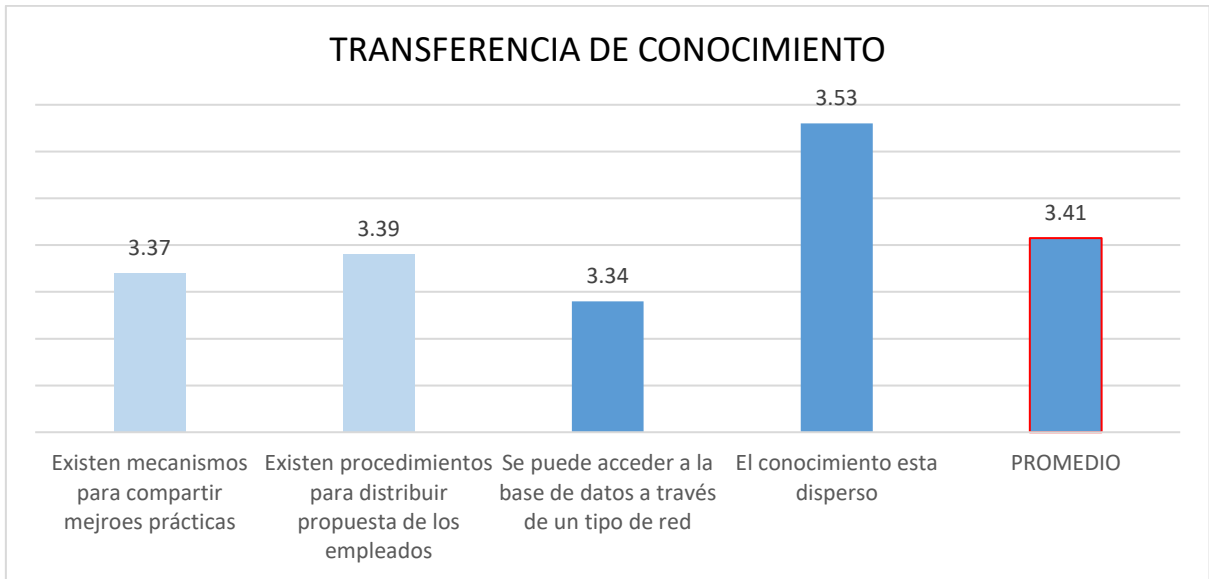


Figura 19: Transferencia de conocimiento

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

La transferencia del conocimiento en las PYMEs de la ciudad de Loja, en promedio es de 3,4. La información reposa o es custodiada en diferentes formas, la información es compartida de varias maneras y la más significativa con el 3,53 indica que la información formal e informal empresarial está distribuida en la organización para el uso de sus empleados; seguido del 3,39 que explica que la empresa existen procedimientos para distribuir las propuestas de los empleados una vez aprobadas.

3.3. Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMEs

BLOQUE 4: Innovación y desempeño organizacional

Indicar el grado de importancia del 1 al 5 (1 es poco importante, 5 muy importante)

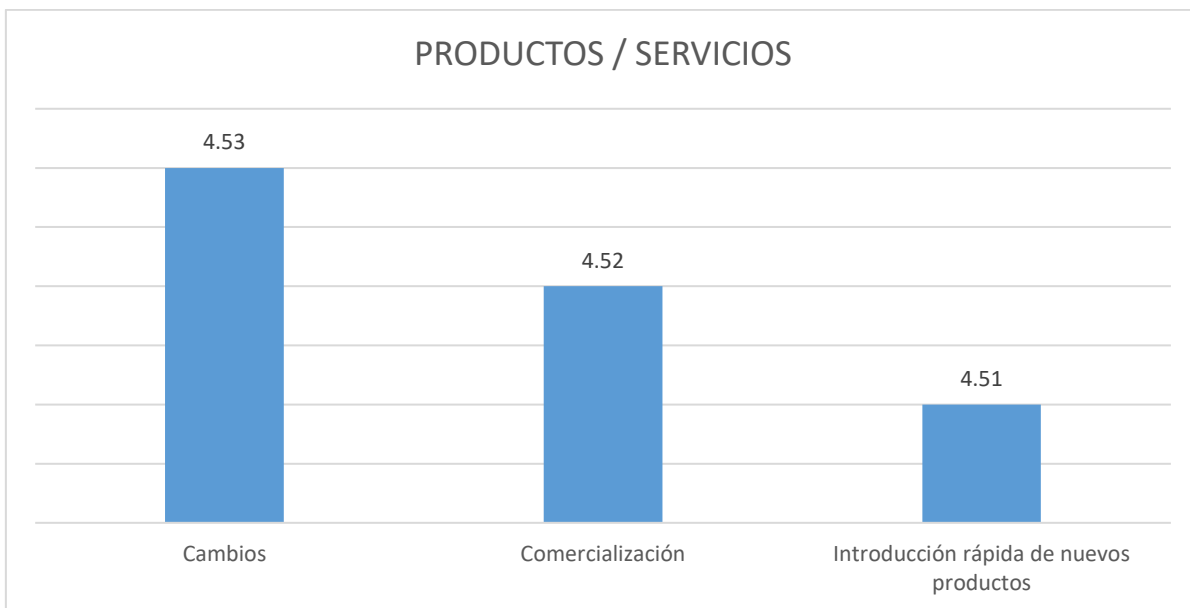


Figura 20: Productos - Servicios

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

Las PYMEs de Loja, en los dos últimos años han tenido cambios y mejoras en sus productos o servicios que ofrece en un 4,53 esto gracias a que las empresas han considerado los gustos y preferencias de sus clientes y han cumplido sus expectativas. Respecto a la comercialización, estas empresas han logrado una mayor inducción de sus productos en sus respectivos sectores en un 4,52 mejorando así los ingresos para la empresa. El último ítem corresponde a la introducción rápida de nuevos productos al mercado que va de la mano con la comercialización en un 4,51.

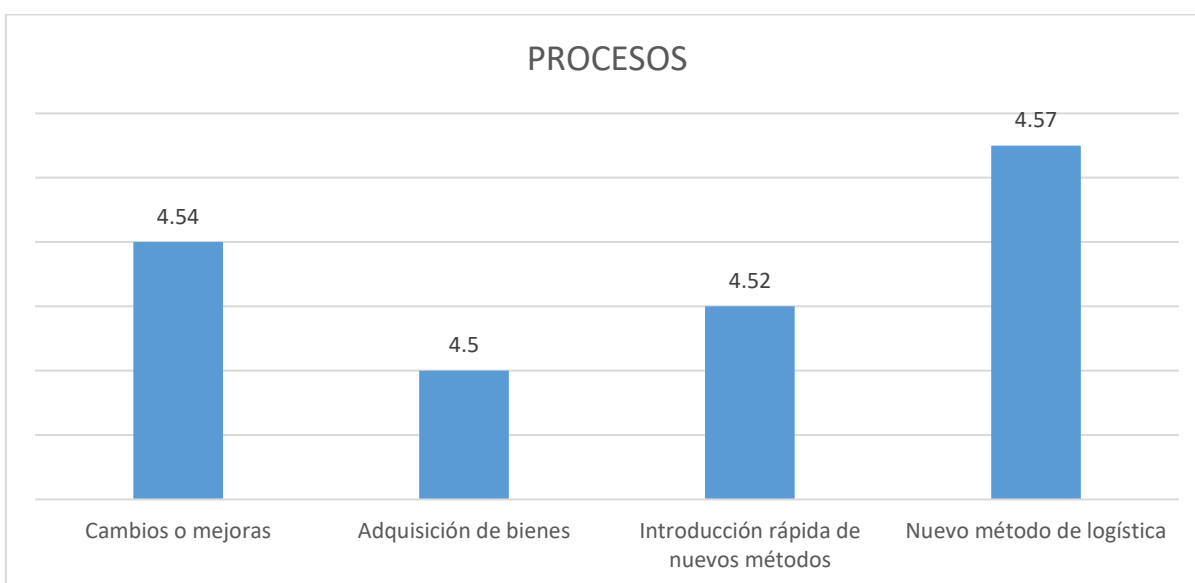


Figura 21: Procesos

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

Los procesos en las PYMEs han sido modificados de diferentes formas en los dos últimos años, principalmente en el 4,57 por los nuevos métodos de logística en la entrega o distribución de productos o servicios; respecto a los cambios o mejoras en los procesos ha sido en un 4,54 éstas mejoras incluyen cambios en materia prima, distribución, publicidad y demás; Otro ítem es la introducción rápida de nuevos métodos de producción que mejoren los productos o en el caso de servicios la reingeniería de procesos en un 4,52; finalmente la menor ponderación es de 4,5 que corresponde a la adquisición de nuevos bienes/equipos para mejorar los procesos en 4,5; esto representa una inversión.

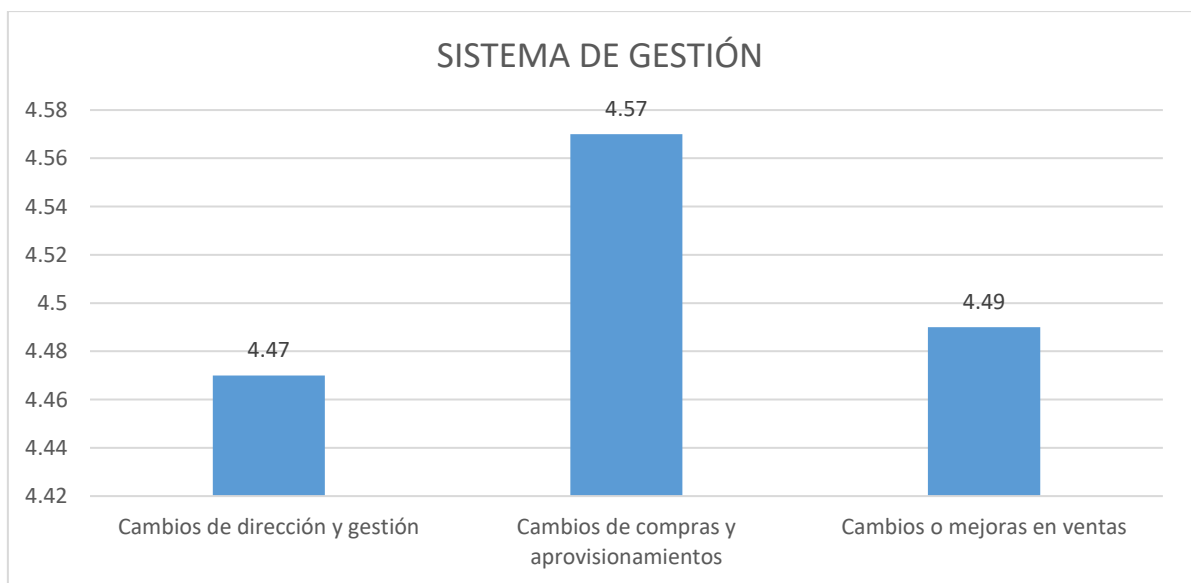


Figura 22: Sistema de gestión

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

Los sistemas de gestión son el conjunto de actividades en un proceso constante, donde se destacan los cambios o mejoras en las compras y aprovisionamientos para la elaboración o mejora de productos/servicios 4,57; otro cambio se registró en las ventas que sirve para la mejorar los ingresos y el crecimiento de las empresas 4,49; finalmente con el 4.47 son los cambios en la dirección y gestión, éste tipo de cambios refrescan la institución y permiten corregir errores y concretar mejoras en los procesos.

A partir de esta pregunta la escala de valoración cambia, 1 desfavorable y 5 muy favorable.

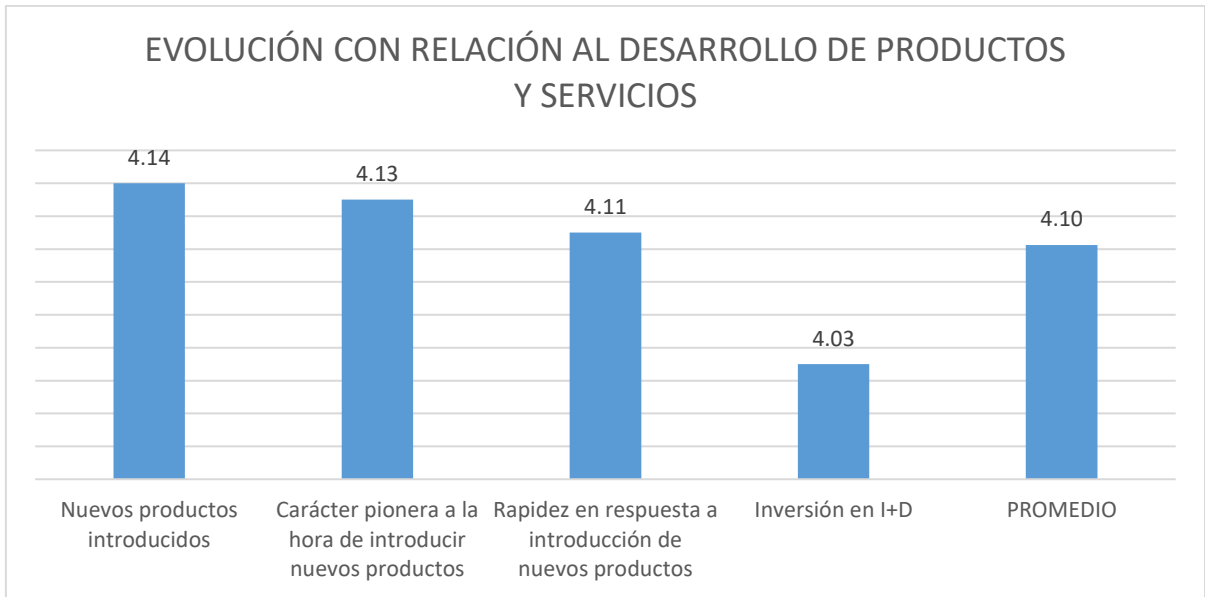


Figura 23: Evolución con relación al desarrollo de productos y servicios

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

En promedio la evolución de relación del desarrollo de productos o servicios es de 4,10 siendo el número de nuevos productos introducidos en las PYMEs al año de 4,14 que han garantizado cumplir con las expectativas de los clientes, y así también las innovaciones que han logrado que las empresas sean pioneras en cada sector a la hora de introducir nuevos productos o servicios es de 4,13; la introducción de nuevos productos o servicios por parte de otras empresas al mercado y la respuesta afirmativa que se tiene es de 4,11 y finalmente la inversión en I+D Investigación y desarrollo para mejorar productos o servicios existentes y así también crear nuevos productos e introducirlos al mercado en un 4,03.

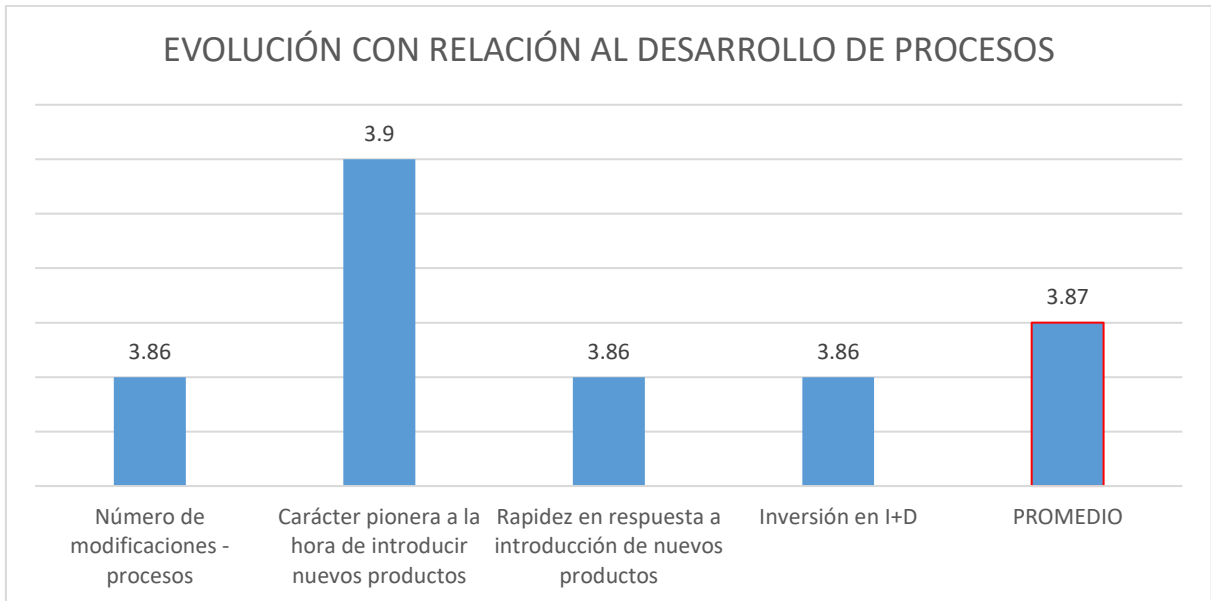


Figura 24: Evolución con relación al desarrollo de procesos

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

El desarrollo de procesos se valora en cuatro aspectos, el primero sobre las modificaciones en los procesos introducidos por su empresa durante un año ha sido del 3,86 que básicamente implica modificaciones desde la elaboración hasta la entrega de los productos o servicios; el carácter pionero de las empresa a la hora de introducir nuevos procesos ha sido de 3,90 la rapidez en la respuesta en la introducción de nuevos procesos frente a la competencia puede diferenciar a la mejor empresa con un 3,86; igual que la inversión en investigación y desarrollo es muy importante para garantizar la mejora y permanencia de los productos en el mercado según las exigencias con un 3,86.

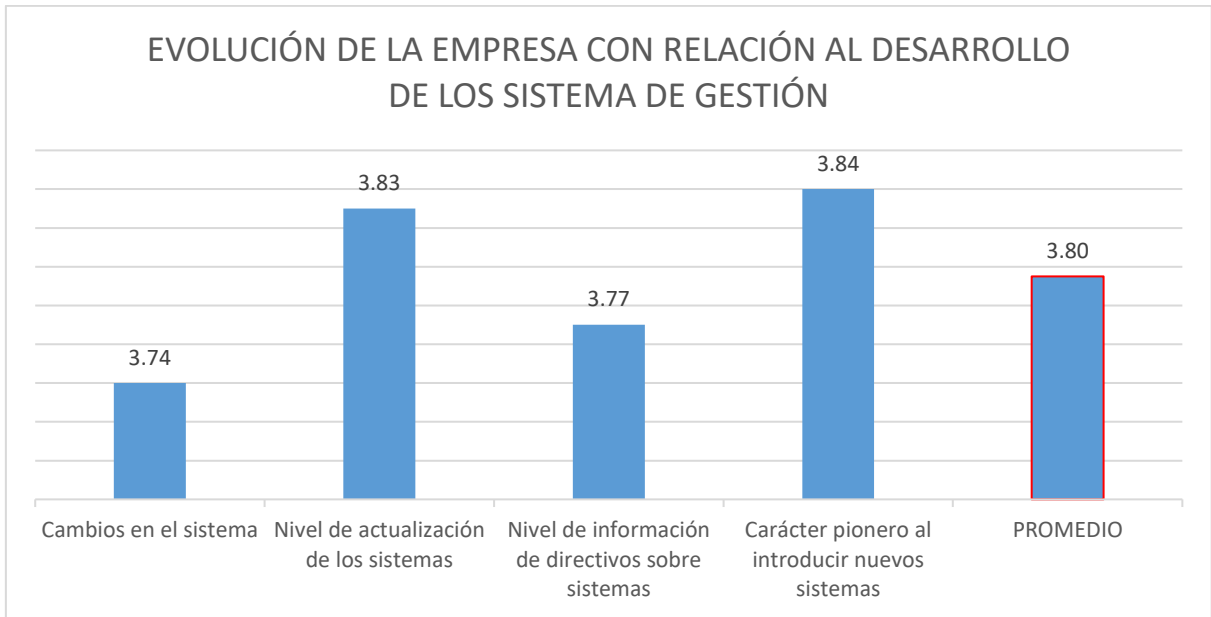


Figura 25: Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

La evolución de la empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión en los dos últimos años en promedio es de 3,80; al preguntar por el carácter pionero de los sistemas tuvo la calificación más alta de 3,84 dado que incluye varios aspectos para lograr ser pioneros en los sectores donde la oferta siempre es constante y variada; seguido del 3,83 sobre el nivel de actualización de los sistemas de gestión para estar a la vanguardia de la competencia y según las exigencias de los clientes o partes interesadas; otra aspecto calificado corresponde al nivel de información que los directivos poseen respecto a sus sistemas de gestión que incluye información sobre sus clientes, sus necesidades o sugerencias para así mejorar los sistemas; finalmente los cambios en los sistemas de gestión en las PYMEs en Loja ha sido del 3,74 que aparentemente ha tenido un impacto favorable a la organización.

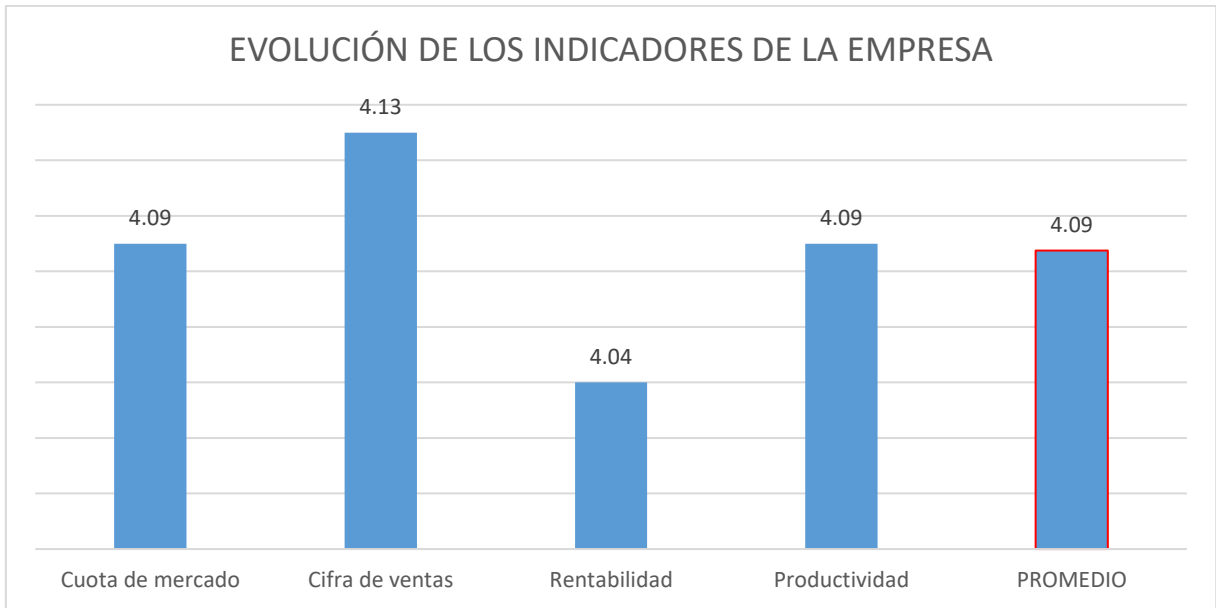


Figura 26: Evolución de los indicadores de la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado: Autora

Medir los procesos a través de indicadores es la mejor manera de saber la realidad de las empresas; esa así que el promedio de la evolución de los indicadores ha sido de 4,09; el más importante indicador corresponde al de Ventas, expone el crecimiento económico por periodos de tiempos que ha tenido la empresa, éste crecimiento también expone la aceptación de los productos ya que es directamente proporcional a las ventas; los indicadores de la cuota de mercado y de productividad obtuvieron los mismos resultados de 4,09 que explican la aceptación en el mercado y que fragmento de este pertenece a la empresa, siendo también la productividad medida a través de los recursos utilizados (humanos, técnicos). Finalmente un indicador muy importante es el de rentabilidad que obtuvo el 4,04 el cual debe ser cuidado dado que garantiza la supervivencia de las empresas en el sector, el mismo que debe ser corregido con acciones de mejora para garantizar que la rentabilidad sea igual o mayor a las ventas.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE CASO

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Este capítulo está dedicado a conocer la empresa seleccionada para estudio de caso Compañía de Economía Mixta LOJAGAS Cía. Ltda.; conocer su situación actual, productos servicios y el desarrollo que ha tenido desde su origen en el medio.

4.1. FASE 1: Análisis estratégico

4.1.1. Situación actual.

La Compañía de Economía Mixta LOJAGAS, fue constituida en la ciudad de Loja el 8 de diciembre de 1990, e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Catamayo el 3 de enero 1991; en un esfuerzo conjunto entre inversionistas locales y la empresa estatal Petrocomercial, en aras a racionalizar la actividad de envasado y comercializado de gas licuado de petróleo (GLP) en el país, descongestionando y descentralizando las operaciones del sector.

El 1 de Octubre de 1991 Lojagas, inició sus operaciones en la planta envasadora que instaló en la ciudad de Catamayo, a 35km de Loja. Desde entonces, la compañía ha logrado fortalecer su infraestructura operativa efectuando grandes inversiones en tecnificación y modernización de sus instalaciones de Loja y Catamayo, permitiéndole un incremento sostenido en sus ventas.

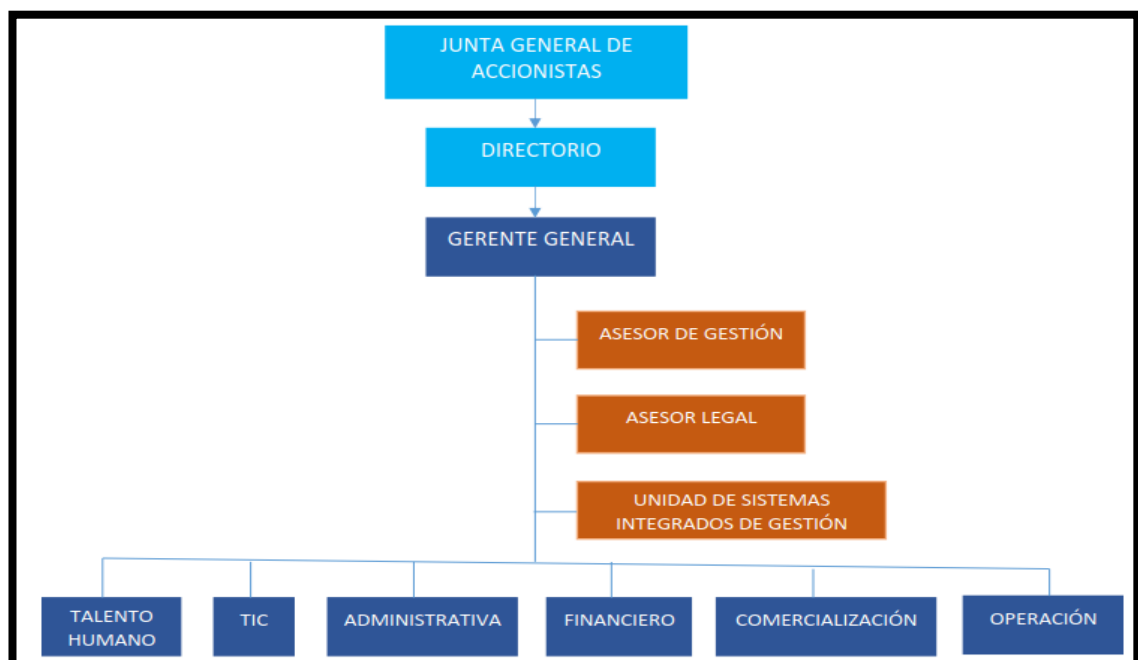


Figura 26: Estructura orgánica de Lojagas Cía. Ltda.

Fuente: Lojagas Cía. Ltda.

Elaborado: Autora

En la actualidad LOJAGAS, cuenta con una planta envasadora ubicada en el catón de Catamayo y las oficinas con centro de acopio en la ciudad de Loja.

4.1.2. Establecer la filosofía de la organización.

La misión y visión, tiene un horizonte ambicioso para garantizar la permanencia y expansión de Lojagas a nivel nacional, son aterrizadas a la realidad de la compañía dado que es un mercado sectorizado.

Misión: "Envasar y comercializar gas licuado de petróleo, diseñar e instalar sistemas centralizados; ofreciendo servicios de calidad, con seguridad, peso y precio justos."

Visión: "Hasta el año 2020, siendo fieles a nuestros valores organizacionales, expandir nuestras operaciones a nivel nacional, ofreciendo servicios de calidad; con responsabilidad social y ambiental"

VALORES

Confiabledad: Cumplir con los clientes internos y externos, generando la certeza de que nuestros productos serán entregados oportunamente con calidad y seguridad.

Compromiso: Actuar con pasión e iniciativa haciendo propias las exigencias y metas de la empresa, complementar y potenciar las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor, en beneficio de los clientes internos y externos.

Integridad: Guardar rectitud, honradez, honestidad y respeto hacia LOJAGAS, sus clientes internos y externos, así como velar por su prestigio; cuidar y conservar sus bienes; ejecutar las actividades respetándolos procedimientos, leyes, reglamentos y normas de la empresa.

Disciplina: Nuestra fórmula "mágica" fusiona la perseverancia, la constancia y la dedicación; no nos fiamos del azar.

Creatividad: Somos gente ordinaria haciendo cosas extraordinarias; nuestro éxito no ésta enfocado a una serie de ideas brillantes o decisiones valientes, sino en convertir los sueños en realidad.

PRODUCTOS:

→ GLP en cilindros:

- Domestico: Gas licuado de petróleo en cilindros de 15 y 45 Kg (subsidiado).
 - Industrial: Gas licuado de petróleo industrial en cilindros de 15 Kg y 45 Kg, dirigido al sector comercial (sin subsidio).
 - Agroindustrial: Gas licuado de petróleo en cilindros de 15 Kg, dirigido al sector agrícola para procesos de secado de grano (arroz, maíz, soya).
- GLP al granel: Gas licuado de petróleo canalizado y envasado puede ser subterráneo o exterior, domestico, industrial y agro-industrial (semi subsidio, su uso es solo para actividades de secado de maíz, arroz y soya).
- Instalaciones centralizadas: Instalación diseñada y ajustada a las necesidades y requerimientos de cada cliente.

SERVICIOS:

- Consulta de planillas: Permite conocer el costo del consumo de cada cliente.
- 1800 ALOGAS: Atención al cliente
- Redes sociales: Se da a conocer los servicios y como acceder a ellos y cualquier nota de interés.

4.1.3. Diagnostico estratégico y funcional

ANÁLISIS INTERNO

La Compañía de Economía Mixta LOJAGAS, dedicada a envasar y comercializar GLP, para uso doméstico e industrial ofreciendo servicios de calidad, seguridad y al precio estipulado por la ARCH, que lidera la región Sur del país; que se ha mantenido prestando un producto y servicio de calidad que ha ido innovando a la largo de estos años y respetando el medio ambiente.

- **Unidad de Comercialización:** La Agencia de regulación y control hidrocarburífero ARCH, desde octubre 2003 impuso un sistema de cupos a los distribuidores para los cantones fronterizos, lo que provoca desabastecimiento, Lojagas ha sabido mantenerse con un crecimiento sostenido en sus ventas y según los cupos asignados. Como parte del cambio de la matriz energética el Gobierno Nacional

decidió incorporar al mercado las cocinas de inducción al mercado nacional, esto no ha disminuido como se esperaba la demanda de GLP.

- **Unidad de Operación:** El procesos de envasado de cilindros se ejecuta conforme el plan de producción, envasando mensualmente alrededor de 150.000 cilindros.
- **Unidad de Talento Humano:** Cumple con los planes de capacitación programados anualmente para cada departamento y puntualmente con los pagos a sus empleados según los beneficios de ley, así también se realizan evaluaciones de 360° por competencias. Se han desarrollado iniciativas para mejorar el clima laboral a través de incentivos cuantitativos y cualitativos.
- **Unidad Administrativa Financiera:** Estructurada según la Gestión por procesos (presupuesto, contabilidad, administrativa). Mantiene créditos para distribuidores que depende del monto y la capacidad de endeudamiento a partir de la compra de 10 cilindros.

ANÁLISIS EXTERNO

Los principales aportes de Lojagas son:

- Incrementa fuentes de trabajo
- Buenas relaciones con la comunidad
- Entrega servicios y productos de calidad

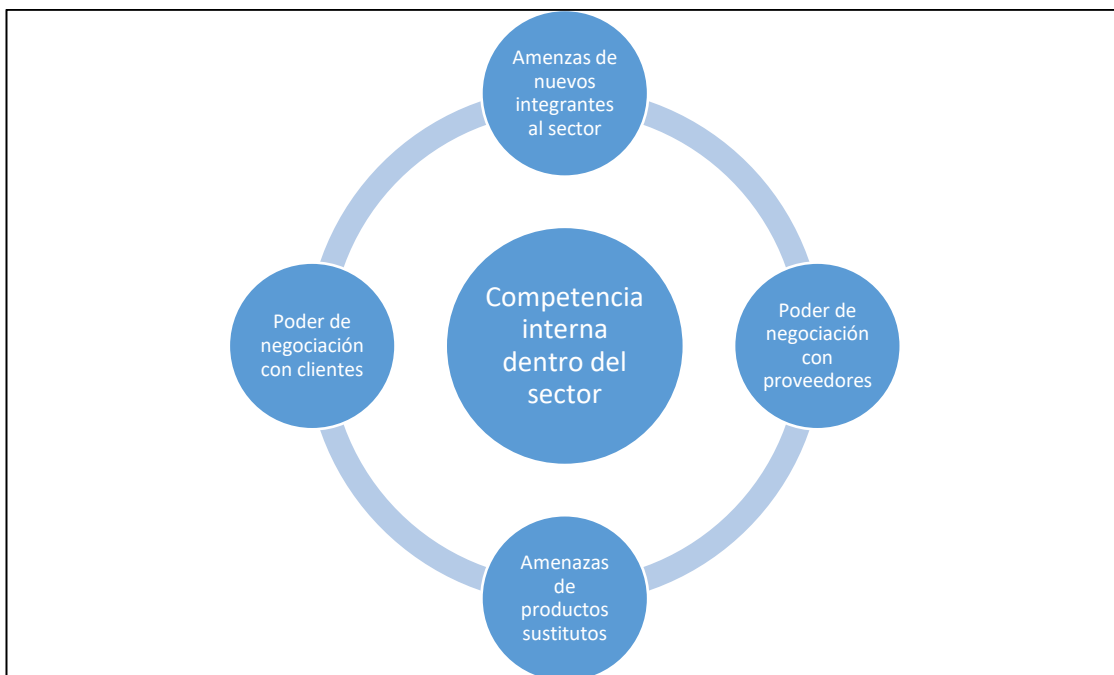


Figura 27: Análisis externo con las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Administración de la calidad – Donna C.S. Summers

Elaborado: Autora

- **Amenazas de nuevos integrantes al sector**

En Ecuador el mercado de hidrocarburos está sectorizado por el control del ARCH, y la amenaza de nuevos integrantes al sector es baja, pero se puede dar, por ejemplo en éste último periodo ABASTIBLE empresa chilena compro DURAGAS.

- **Poder de negociación con clientes**

La provincia de Loja tiene un oferente LOJAGAS, y la demanda es muy buena al igual que la negociación con sus clientes; esto debido a que los precios están regulados, y la disponibilidad del producto y servicio puntual garantiza la fidelidad de los clientes.

- **Poder de negociación con proveedores**

Los proveedores son parte importante ya que se encargan de abastecer cada punto de venta y que éstos cuenten con stock suficiente para abastecer la demanda de las zonas. La negociación con los proveedores resulta en un inicio bajo, debido que los proveedores no disponen del producto en volúmenes altos como para el total del mercado.

- **Amenazas de productos sustitutos**

Se puede considerar entre los sustitutos para el GLP, al mismo nivel son escasos; entre las amenazas se consideran la electricidad a través de las cocinas de inducción, la leña que es usada escasamente y el gas natural que es una energía limpia, segura y amigable con el ambiente.

4.1.4. FODA de Lojagas

FORTALECES PRIORIZADAS

- Uso de indicadores de gestión para dar seguimiento, tomar decisiones y definir acciones preventivas y correctivas.
- Procesos definidos, permiten el desarrollo y ejecución adecuado de proyectos.
- Indicadores de la gestión financiera que orientan el análisis
- Cumplimiento de normativa vigente.
- Comunicación interna coherente con la cultura organizacional.

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

- Eliminación del subsidio de gas (industrial 0,60 por kilogramo)
- Nuevas necesidades de los clientes (gas centralizado)
- Alianzas estratégicas (transporte, distribución)
- Fidelización con proveedores
- Exportación (Perú, Colombia)

DEBILIDADES PRIORIZADAS

- Dependencia de distribuidores
- Deficiente inventario (no coinciden contable – físico)
- Presupuesto y PAC desvinculados
- Deficiente cumplimiento del PAC

AMENAZAS PRIORIZADAS

- Ecuador está en un ciclo de recesión económica
- Falta de un plan de expansión para ampliar el mercado

- La demanda tiene a decrecer por bienes sustitutos
- Clientes buscan otras opciones de energía (renovable, limpia)
- El gobierno fomenta el uso de otras alternativas renovables

4.1.5. Componentes del ambiente externo

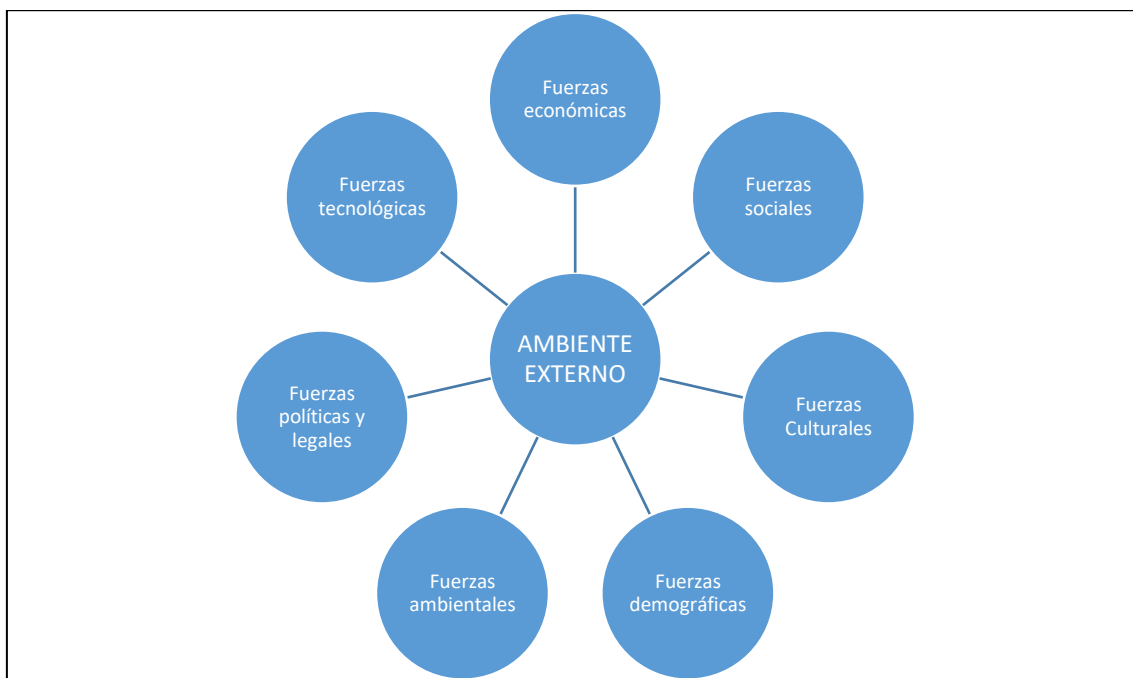


Figura 28: Componentes de ambiente externo

Fuente: Administración de la calidad – Donna C.S. Summers

Elaborado: Autora

Entre los factores socioculturales, LOJAGAS cubre la provincia de Loja, con una población alrededor de 448.966 habitantes de diferente cultura y costumbres; según el Censo 2010; del total de 1´116.892 hogares el 81,7% utiliza gas como medio para cocinar.

TABLA Nro. 6 Tipos de combustible en Loja

COMBUSTIBLE	%
Gas	81,7
Leña	17,2
No cocina	1,0
Electricidad	0,1
Otro (kerex, diésel)	0,0
Residuos vegetales/animales	0,0

Fuente: Censo 2010

Elaborado: Autora

Los cambios económicos que sufre el país pueden generar oportunidades u amenazas en el sector; sin embargo hay que aprovechar con la creación de nuevos servicios o canales de atención de modo que en caso de recesión económica no disminuyan las utilidades.

Los factores políticos y legales constituyen un impacto drástico en las organizaciones ya que las regulaciones que impone el Estado o los municipios, limitan el quehacer de las instituciones; en el caso de LOJAGAS está bajo el control y regulaciones del ARCH principalmente y organismos de control regular como Ministerio de trabajo, Ministerio del Ambiente, IESS, y SRI.

Los factores ambientales son el reflejo de la preocupación de la sociedad por el ambiente; LOJAGAS es una empresa comprometida con el ambiente y su entorno, es así que tiene tres licencias: Licencia de transporte de GLP por considerarse mercancía peligrosa, Licencia por comercialización - embazado, y; Licencia de instalaciones centralizadas, para el efecto aplica el Manual de buenas prácticas ambientales. El MAE lo ha auditado en seis ocasiones, obligado a presentar informes anuales por estar registrado como generador de desechos peligrosos, también entrega sus desechos peligrosos a un gestor ambiental y maneja adecuadamente sus desechos sólidos. Como gestión interna LOJAGAS maneja indicadores de uso de agua y luz, para ser eficientemente, de igual manera se hace mediciones de calidad de aire, agua, ruido y suelo.

4.1.6. Diagnostico estratégico y organizacional

TABLA Nro. 7: MATRIZ FODA CRUZADA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de indicadores de gestión para dar seguimiento, tomar decisiones y definir acciones preventivas y correctivas. 2. Procesos definidos, permiten el desarrollo y ejecución adecuado de proyectos. 3. Indicadores de la gestión financiera que orientan el análisis 4. Cumplimiento de normativa vigente. 5. Comunicación interna coherente con la cultura organizacional. 6. Procesos implementados 7. Proceso de TH definido 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de distribuidores 2. Deficiente inventario (no coinciden contable – físico) 3. Presupuesto y PAC desvinculados 4. Deficiente cumplimiento del PAC 5. Procesos no certificados
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminación del subsidio de gas 2. Nuevas necesidades de los clientes (gas centralizado) 3. Alianzas estratégicas (transporte, distribución) 4. Fidelización con proveedores 5. Exportación (Perú, Colombia) 	Estrategia FO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explorar opciones de alianzas estratégicas, alineadas a los valores y comunicación institucional (F5 O3) ▪ Desarrollar un plan para tener distribuidores alineados a los objetivos estratégicos.(F2 O4) ▪ Implementar un plan de retención del recurso humano. (F7O3) 	Estrategia DO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar una estrategia de mercadeo dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes. (D1O2) ▪ Implementar los procesos de operación, ventas y satisfacción al cliente. (D5O2) ▪ Implementar una herramienta para control y seguimiento del PAC (D4O2) ▪ Adoptar una planificación financiera (D3O1)
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ecuador está en un ciclo de recesión económica 2. Falta de un plan de expansión para ampliar el mercado 3. La demanda tiene a decrecer por bienes sustitutos 4. Clientes buscan otras opciones de energía (renovable, limpia) 5. El gobierno fomenta el uso de otras alternativas renovables 	Estrategia FA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalizar la implementación de gestión por procesos (ISO 18001 y 31001). (F6A2) ▪ Certificar los procesos (ISO de 9001, 18001 y 31001) (F6A2) 	Estrategia DA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un sistema para control de inventario de GLP al granel. (D2A2) ▪ Adoptar una planificación financiera y tributaria. (D3A2) ▪ Implementar un plan para mejorar el desempeño de mandos medios y jefaturas. (D25A)

Fuente: LOJAGAS
Elaborado: Autora

4.2. FASE 2: Análisis de la gestión de calidad, innovación y conocimiento

4.2.1. Gestión de calidad

- **Liderazgo**

LOJAGAS, motiva a su talento humano a través de brindar beneficios como: alimentación, incentivos cualitativos/cuantitativos, reconocimientos y festejos de onomásticos, etc.; entre los reconocimientos constan bonos y aumento de sueldo. Se realiza la evaluación de desempeño por competencias cada dos años en los meses de junio y diciembre para verificar la eficiencia de las capacitaciones e integración a roles.

En la implementación de acciones de mejora se incluye al personal relacionado al proceso, de manera que se involucren activamente en la aplicación del procedimiento.

- **Política/Planificación**

Según el Plan estratégico 2016 – 2018, LOJAGAS, ejecuta los procedimientos definidos para las diferentes áreas. Definidos éstos se sociabilizan con el personal, proveedores, y clientes; a través de notificaciones en las estafetas los objetivos, diagramas de flujo y en reuniones mensuales que se realizan con proveedores y en el caso de empleados en reuniones semanales, de manera que todo el personal se involucre en la gestión de calidad y para el momento de la evolución de la planificación identifiquen los cuellos de botella en los procesos y dar las posibles acciones de mejora.

Es importante es la planificación conocer las necesidades del clientes, mismas que se conocen a través del call center, buzón de quejas, encuestas (cada dos años) de satisfacción del cliente; a través de las cuales se conocen las no conformidades y se definirán las posibles acciones de mejora.

- **Alianzas y recursos**

Los recursos son gestionados a través de procedimientos estandarizados: Control de presupuesto, Manejo de activos, Plan anual de contrataciones, Custodia de bienes, Planificación Financiera (presupuesto), Administración Financiera (contable).

Para ser más eficientes se realizan alianzas estratégicas, entre las actuales figuran:

- SOLGAS S.A.: Empresa del grupo LOJAGAS, instalación de sistemas híbridos de energía solar y a gas.
- ORFRONT S.A.: Transporte
- TECNERO S.A.: Fabricación y mantenimiento de cilindros

Adicionalmente se mantienen convenios con proveedores.

- **Gestión del personal**

La gestión del personal se realiza a través del procedimiento “Reclutamiento y selección de talento humano” posteriormente al personal seleccionado se realiza la inducción respectiva y se indican las responsabilidades asignadas por su puesto, cabe mencionar que la comunicación es por procesos es decir horizontal.

- **Aprendizaje**

Se ha generado una cultura de calidad a partir del 2013 mediante un sistema de gestión de calidad, que inició con el Plan estratégico, programas, estrategias e indicadores. Para fomentar y compartir el conocimiento se promueve el trabajo en equipo a través de comités, como: comité de calidad que se realizan entre jefaturas los jueves de cada semana, comité de válvulas que es con proveedores (semanal) y con el personal operativo de igual manera semanal.

Como proyecto de fomento al aprendizaje se destina anualmente el 3% de los ingresos, para el Plan de capacitación, el mismo que se elabora en con la colaboración de cada jefe departamental considerando las necesidades de capacitación y la evaluación de desempeño anual.

- **Gestión por procesos**

LOJAGAS, no tiene certificaciones; sin embargo desde el 2013 tiene implementadas la ISO 9001, a finales del 2016 la ISO 18001, y finales del 2017 la ISO 39001.

Para la gestión de nuevos productos o servicios se realizan comités que establecen los proyectos de alto impacto, mismos que deben ser impulsados a través del procedimiento “Proyectos de inversión”.

- **Mejora continua**

La comunicación con los clientes es a través del Call Center, Buzón de quejas, encuestas y pagina web, se pueden conocer las no conformidades de los clientes con respecto al producto a servicio que se oferta, y partiendo de eso se proponen estrategias de mejora

- **Resultados clave**

Para mejorar la rentabilidad y productividad LOJAGAS S.A. ha utilizado cuadro de mando integral, aplicación de norma ISO 9001, 39001, 18001; y la reingeniería de procesos.

4.2.2. Gestión del conocimiento

- **Adquisición de información**

La información se obtiene por varios canales (call center, Buzón de quejas, encuestas y pagina web); el resultado de ésta información se gestiona a través de comités de evaluación. Las áreas donde más información se genera es el área operativa y de la planta envasadora.

- **Diseminación de la información**

La información en la empresa se comparte formalmente, se maneja principalmente a través del sistema documental QUIPUX, y según el Procedimiento de gestión documental, la información es comunicada a través de correo electrónico, QUIPUX, Sistema spark entre el personal de la institución, y cuando la información es solicitada por un tercero tiene que ser a través de la gerencia y por escrito.

- **Interpretación compartida**

Conforme el Manual de funciones según versión 2017, se actualizó para las jefaturas y supervisores; para los puestos administrativos se conserva la versión 2015. Según dicho manual, la información se maneja principalmente a través del quipux por el área administrativa y por Sistema de gestión integral.

- **Almacenar conocimiento**

En el Departamento de talento humano reposa toda la información de las capacitaciones recibida por el personal, e independientemente cada departamento tiene un archivo para almacenamiento, mensualmente el responsable de archivo

realiza un contraste de la documentación física y digital recibida a través del QUIPUX. La gran parte de la información se almacena en el área administrativa y en SGC.

La rotación de personal es baja, ésta es medida a través de un indicador, de ese modo el almacenamiento y transferencia del conocimiento no tiene problemas.

- **Transferencia de conocimiento**

Después de las capacitaciones, se realiza una encuesta a la empresa de capacitación para saber si ésta cumplió con las expectativas, y con el pensum; el personal capacitado, entrega la documentación facilitada en la capacitación, y la réplica al personal involucrado, éste personal involucrado tiene acceso a la información a través de la base de datos que tiene cada área, según la clave de acceso de cada empleado.

Las capacitaciones se mide a través del indicador denominado “Aplicación de capacitaciones en puestos de trabajo”

4.2.3. Innovación

- **Productos/servicios, procesos y sistemas de gestión**

Los cambios en los productos no son muchos debido un producto de primera necesidad y se cumple con normas y regulaciones de ARCH; sin embargo se ha mejorado la calidad de la pintura, el logo.

La mejora de servicios se analiza anualmente, donde los tiempos de entrega nunca han tenido problema se ha mejorado en seguridad, verifica el estado de instalaciones y cilindros.

Entre la última mejorar de los servicios consta:

- ✓ Kits para conexión de gas
- ✓ Lectura digital en el servicio de gas centralizado

- **Productos/servicios**

Para la mejora de los proyecto a inicio de cada año se asigna el 3% del presupuesto para su creación, y de igual manera en el transcurso del año se considera un nuevo proyecto se debe gestionar y ajustarse.

Servicios nuevos:

- ✓ Kits para conexión de gas
- ✓ Lectura digital en el servicio de gas centralizado
- ✓ Mantenimiento de centralillas
- ✓ Instalaciones pequeñas a gas

▪ **Procesos**

Los cambios o modificaciones en los procesos, dependen de la necesidad o de que efectivamente se haya dado un cambio. Los procesos que constantemente son actualizados, son los procesos legales.

▪ **Sistemas de gestión**

En el 2016 se realizó la reingeniería de procesos, creándose ORFRONT S.A., empresa de apoyo al transporte. De igual manera conforme la necesidad se van incluyendo sistemas de gestión es así que el último en implementar fue la 18011, se espera en el 2018 implementar la ISO 45001 Seguridad y Salud Ocupacional.

El objetivo anual es crecer el 10% respecto a Sistemas de Gestión, y la limitación es por el mercado sectorizado y que la ciudad de Loja como tal no es una ciudad industrializada; sin embargo el crecimiento real es del 3%.

4.3. FASE 3: Factores claves del éxito para la gestión empresarial

4.3.1. Gestión de Calidad

LOJAGAS maneja un liderazgo empresarial y una comunicación horizontal, donde se involucra a todo su personal en varias actividades ya sea en la definición del Plan estratégico o en actividades de coordinación entre sus unidades; de igual manera la gestión del talento humano el reclutamiento es con base a perfil de cargo y funciones.

La Gestión por procesos, es primordial a pesar no estar certificados LOJAGAS, aplica normativa ISO y desde el 2013 inicio con la implementación de la Norma ISO 9001 "*Sistemas de gestión de la calidad – requisitos*", a finales del 2016 con la Norma ISO 18001 "*Sistema de Gestión de Seguridad y Salud*

Ocupacional” y finales del 2017 implementó la ISO 39001 “Sistemas de gestión de seguridad vial”.

4.3.2. Gestión del conocimiento

La transferencia del conocimiento es una buena práctica dado que después de cada capacitación al personal, se realiza una encuesta sobre la satisfacción y de la empresa capacitadora si se cumplió con las expectativas de la capacitación, posteriormente el personal capacitado entrega la documentación facilitada y realiza una réplica de la misma con sus compañeros afines. Finalmente se mide a través del indicador “Aplicación de capacitaciones en puestos de trabajo”

4.3.3. Innovación

Al ser un producto masivo y regulado por el ARCH, es difícil innovar el producto como tal; sin embargo LOJAGAS, ha innovado en sus procesos por ejemplo en el 2016 se realizó la reingeniería del proceso de transporte respecto a la empresa ORFRONT. Las actualizaciones en los procesos dependen de la necesidad de los usuarios y según los cambios en la normativa.

4.4. FASE 4: Acciones de mejora

4.4.1. Gestión de calidad

- Definir un método efectivo para aplicar planes de carrera exitosos.
- El cuadro de mando integral aporta a la gestión por procesos.
- Formalizar los procesos
- Realizar auditorías internas
- Certificados procesos
- Redefinir indicadores de gestión que se han convertido de control.

4.4.2. Gestión del conocimiento

- Incorporar nueva tecnología orientada a almacenar, transferir información (nube).

4.4.3. Innovación

- Mejorar la infraestructura en general. En planta ampliar la plataforma de envasado, en el centro de acopio ampliar el ingreso de vehículos y en oficinas administrativas mejorar la imagen e iluminación.

- Innovar la imagen en lo posible.

Tabla 8: ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	PLAZO
Definir un método para aplicar planes de carrera	5	Mediano plazo
Formalizar los procesos	1	Corto plazo
Realizar auditorias	4	Corto plazo
Certificar procesos	2	Corto plazo
Redefinir indicadores	3	Corto plazo
Incorporar nueva tecnología	6	Mediano plazo
Mejorar la infraestructura	7	Largo plazo
Innovar la imagen	8	Largo plazo

Fuente: LOJAGAS

Elaborado: Autora

CONCLUSIONES

- Se cumplió con el objetivo general, verificando la relación alta entre la calidad, conocimiento e innovación de las PYMES entre sí (capítulos 1 y 2).
- Se cumplió con los objetivos específicos: diagnosticando la situación actual de las PYMES de la ciudad de Loja, la gestión de la calidad, conocimiento e innovación de las 69 PYMES estudiadas y planteadas en la muestra. Finalmente se definió un estudio de caso para explicar la relación de los componentes de calidad garantizando la estabilidad y desempeño de las PYMES en la ciudad de Loja.
- El 83% de las empresas en la ciudad de Loja son pequeña (10 a 49 personas) y se dedican al sector comercial; mientras que sólo el 16% corresponde a empresas medianas.
- LOJAGAS Cía. Ltda., es una compañía con prestigio local, que ha sabido solventar inconvenientes del sector de hidrocarburos y ser un referente en sistemas de gestión integrado en su área de concesión.

RECOMENDACIONES

- Realizar encuesta de satisfacción al cliente de manera semestral, que confirme el cumplimiento de las metas.
- Para empoderar al personal se sugiere realizar boletines mensuales o publicar imágenes sobre la importancia del sistema de gestión integrado.
- Hacer reconocimientos simbólicos al departamento que cumpla con los procedimientos.
- Involucrar a los distribuidores en el análisis de satisfacción al cliente, dado que ellos son quienes tienen el contacto directo con el cliente final.
- Gestionar entre las PYMEs de la ciudad, reuniones anuales para compartir experiencias y mejores prácticas que ayuden al crecimiento de la región sur del país.
- Fomentar el crecimiento de otros sectores o explotar nuevos mercados.
- Incluir a los organismos de control a las sociabilización de planes para empatizar las limitaciones que tienen al innovar o al crecimiento en general.
- Para futuras innovaciones analizar el mercado o sector a intervenir para no caer en los mismos errores o reproducir servicios y productos de similares características.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AEC (2013) Asociación Española para la Calidad - Guía de gestión de la innovación
- Agila Silvia, María Solís. (2010). Análisis de cadenas de valor en el sector industrial manufacturero en la provincia de Loja, año 2009. *Valor en el sector industrial manufacturero en la provincia de Loja, año 2009*. Loja, Loja: UTPL.
- Álvarez García, José; De la Cruz del Río Rama, María; Vila Alonso, Mercedes Los efectos de las prácticas de gestión de la calidad en los resultados clave 2015
- Bernal, Cesar A. Metodología de la investigación 2010 Colombia Pearson
- Botello, H. (2014). *Las tecnologías de la información y la comunicación y el desempeño de las firmas*. Bogotá.
- CANALS, Agustí (2003). "La gestión del conocimiento". En: Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento (2003: Barcelona) [en línea]. UOC. [Fecha de consulta: 28/02/2017]. <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
- Carballo, C., & Hernández, Y. (2010). *La eficiencia y eficacia en el sistema de gestión de calidad. Método para el cálculo de los costos de calidad*. Ediciones Díaz Santos.
- Castelo (2007)
- CEIM. (2000). *La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid.
- Cruz, J. (2007). Participación del empleado en la mejora continua. *Innovaciones de Negocios*, 28.
- Davenport, T.; Prusak, L. (2001). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press
- Desarrollo, P. N. (2009 - 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito - Ecuador, Ecuador.
- Díaz, Luz Victoria Gestión del conocimiento y calidad intelectual Revista EAN No. 61 año 2001
- Eguiguren Mauricio (2016) Gestión de la innovación organizacional. Loja UTPL.
- García, A. (2011). *Gestión de la Calidad*. Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).
- García Fernández, Mariano (2016); Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de la innovación a través de la gestión del conocimiento.
- Guaipatin, C., & Schwartz, L. (2014). *Ecuador Análisis del Sistema Nacional de Innovación*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gutiérrez Humberto (2014) Calidad y productividad

- INEC, I. (2015). *Principales indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Quito.
- Malhotra Yogesh (1997) *Investigación de mercados: un enfoque práctico*. Prentice-Hall, Mexico.
- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). *El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones*. International Journal of Good Conscience.
- Manual de Oslo, (2005).
- Norma Internacional ISO 9000 (2015)- (2015). *Sistemas de gestión de la calidad.- Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO.
- Norma internacional ISO 9001 (2015). (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos*. Ginebra: ISO
- OCDE (2005). *Manual de Oslo - Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (tercera ed.) OCDE, Eurostat.
- Otero, M. S., Atia, V. C., & Miranda, P. P. (2017). *Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia*. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2).
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press
- Romeiro Artieres, (2017). *Guía de Sistemas Internacionales de calidad*
- Rueda Galvis, J. (2013). *La innovación como eje del desarrollo empresarial*. *Gestión y Sociedad*, 139-146.
- Ruiz, A., Ayala, J., Alomoto, N., & Acero, J. (2015). *Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España*. ELSEVIER.
- Senplades. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir, 2009 -2013* (segunda ed., Vol. 1). Quito, Quito, Ecuador: Senplades.
- Senplades. (2013). *Objetivos Nacionales para el Buen Vivir 2013 al 2017*.
- Senplades. (2015). *Agenda zonal - Zona 7*.
- Strobel, N., & Kratzer, J. (2017). *Obstacles to Innovation for SMEs: Evidence from Germany*. *International Journal of Innovation Management*, 21(3), 1-18.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (17 de Abril de 2016). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Portal de información/ sector societario: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Prentice Hall.
- Velasco (2015)

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:** _____ **Nº de encuesta:** _____

Ciudad: _____

COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Por medio del presente, tengo a bien comunicar que la Universidad Técnica Particular de Loja se encuentra desarrollando el proyecto de investigación titulado "Análisis de la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) del Ecuador. Información que servirá como base para diseñar propuesta de estrategias de mejora para este sector. Razón por la cual, solicito muy comedidamente, su ayuda y autorización para el estudiante Lourdes Mendoza Armijos, con cédula No. 1104374515, realice la aplicación de una encuesta a usted o al directivo que usted tenga a bien designar.

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

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

() SÍ () NO

BLOQUE 1. Datos generales

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

1.6 ¿Cuál es el sector de la empresa?

Industria ()

Servicio ()

Comercio ()

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

Código CIUU:

1.8. ¿Empleados promedio durante el año 2016?

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

1.9 ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa? _____ Años

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

() Sí () NO

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

() Hombre () Mujer

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

Estudios básicos, bachillerato, técnico ()

Estudios universitarios-Pregrado () Especificar título _____

Estudios universitarios-Posgrado () Especificar título _____

BLOQUE 2. Gestión de calidad

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

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

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

5. Gestión de los empleados. Para cada uno de los siguientes literales, 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 información del negocio, costes y aspectos financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)	1	2	3	4	5
8.2 Se incrementa los contactos personales directos de la empresa con los clientes	1	2	3	4	5
8.3 Se utiliza los requisitos de los clientes como base para la calidad	1	2	3	4	5
8.4 Los directivos y supervisores apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5

9. Resultados clave. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	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 desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
11.1 En la empresa se comparte información formal, frecuentemente y sin trabas.	1	2	3	4	5
11.2 En la empresa se comparte información informal, frecuentemente y sin trabas.	1	2	3	4	5
11.3 La empresa elabora periódicamente informes que distribuye a los trabajadores donde se informa de los avances producidos en la misma.	1	2	3	4	5
11.4 Los sistemas de información facilitan que los individuos compartan información.	1	2	3	4	5

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

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

BLOQUE 4. Innovación y desempeño organizacional

15. ¿En los últimos 2 años la empresa ha realizado?: (lea cada frase)			Para cada respuesta afirmativa, indique el grado de importancia				
			Poco importante			Muy importante	
Productos/servicios							
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Comercialización nuevos productos/servicios	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Introducción rápida de nuevos productos o servicios.	No ()	SI ()	1	2	3	4	5
Procesos							

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

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

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

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

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

ANEXO 2

ANÁLISIS ENCUESTA CALIDAD			
BLOQUE 2 GESTIÓN DE LA CALIDAD			
Literal	ITEM	ITEM	ITEM
2 Liderazgo	Cambio	Motivación	Grupos de interés
	2,1 2,5	2,2 2,3	2,4
3 Planificación	Planificación	Comunicación	Enfoque al cliente
	3,1 3,5 3,6	3,2 3,3	3,4
4 Alianza de Recursos	Mejora continua	Recursos	Estrategias
	4,1	4,2 4,3	4,4
5 Gestión de empleados	Talento Humano	Toma de decisiones	comunicación interna
	5,1 5,2 5,3 5,4	5,5	5,6
6 Aprendizaje	Analizar cada uno de los ítems de forma individual.		
7 Gestión de procesos	Procesos	Prevención	Innovación
	7,1 7,3 7,4	7,2	7,5
8 Mejora Continua	Gestión de la información	Actividades para la satisfacción de clientes	
	8,1 8,2 8,3	8,4	
9 Resultados claves	Analizar cada uno de los ítems de forma individual.		
BLOQUE 3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
10	Proveedores	Estudio de mercado	
	10,1 10,2 10,4	10,3	
11 Adquisición de información	Auditoría interna	Sistemas de información	
	11,1 11,2 11,3	11,4	
12 Diseminación de la información	Control operacional	Capacitación	Manual de operatividad
	12,1	12,2	12,4

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