



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

**Análisis de la relación entre gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación en las pymes de industrias manufactureras de comercio de Guayaquil, análisis macro/ caso de estudio: Profrutas Cía. Ltda.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Mayancela Córdova, Ronald Estid

DIRECTORA: Chango Cañaveral, Patricia Marisol, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

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**

Magíster.

Patricia Marisol Chango Cañaveral

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado Análisis de la relación entre gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación en las pymes de industrias manufactureras de comercio de Guayaquil, análisis macro/ caso de estudio realizado por Mayancela Córdova Ronald Estid, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Machala, 9 de febrero de 2018

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Mayancela Córdova Ronald Estid declaro ser autor del presente trabajo de titulación Análisis de la relación entre gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación en las pymes de industrias manufactureras de comercio de Guayaquil, análisis macro/ caso de estudio, de la Titulación Magíster en Gestión de la Calidad, siendo Patricia Marisol Chango Cañaverl directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas concepto y procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autor: Mayancela Córdova Ronald Estid

Cédula: 0703173674

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi esposa Marines y a mis hijos Romina y Mateo quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo desarrollo de esta tesis.

A mis padres Telmo y Exenia quienes me apoyaron todo el tiempo.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

*Ronald Estid Mayancela Córdova*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar, a cada uno de los que son parte de mi familia.

*Ronald Estid Mayancela Córdoba*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO IMARCO TEÓRICO .....	5
1.1. Gestión de calidad en las pymes.....	6
1.1.1. Definición de calidad. ....	6
1.1.2. Evolución .....	7
1.1.3. Modelos y normas internacionales de calidad.....	7
1.1.4. Implementación del sistema de gestión de calidad. ....	9
1.2. Gestión del conocimiento en las PYMEs .....	9
1.2.1. Elementos fundamentales que hacen a la gestión.....	10
1.2.2. Gestión del conocimiento (GC).....	10
1.2.3 Importancia de la calidad en las PYMEs según objeto de investigación.....	11
1.2.4 Sistema de Gestión de conocimiento (GC) .....	12
1.3. Innovación y desempeño organizacional en las PYME'S.....	13
1.4. Gestión de la calidad y su relación con la gestión del conocimiento, la innovación y desempeño de las pymes.....	17
1.4.1. Gestión de la calidad y su relación con la gestión del conocimiento. ....	17
1.4.2. Gestión de calidad y su relación con la innovación y desempeño de las pymes.	

1.5. Normas internacionales de calidad .....	22
1.6. Modelos de calidad .....	27
<b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>33</b>
2.1. Tipo de estudio .....	34
2.2. Métodos de investigación .....	35
2.3. Técnicas de recolección de datos .....	36
2.4. Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo.....	36
2.4.1. Recopilación de información .....	37
2.4.2. Procesamientos y análisis de datos cuantitativos .....	40
2.5. Procedimientos metodológicos para el estudio de caso.....	41
2.5.1. Elección de la empresa y recolección de datos.....	42
2.5.2. Organización y análisis de datos cualitativos .....	43
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
3.1. Análisis descriptivo de la gestión de la calidad en las pymes .....	47
3.2. Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento en las PYMES .....	55
3.3. Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMES .....	60
3.4. Síntesis de los resultados.....	68
3.5. Matriz de selección de análisis de caso.....	70
<b>CAPÍTULO IV MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....</b>	<b>75</b>
4.1. Fase 1: Análisis estratégico.....	76
1.1. Establecer la filosofía de la organización. ....	76
1.2. Diagnostico estratégico y funcional .....	77
1.3. Diagnostico estratégico y organizacional .....	87
4.2. Fase 2: Análisis de la gestión de calidad, innovación y conocimiento .....	88
4.3. Fase 3: Factores claves del éxito para la gestión empresarial.....	105
4.4. Fase 4: Acciones de mejora .....	106
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>119</b>

BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS .....	123
Anexo 1 Formato de encuesta .....	123
Productos/servicios .....	130
Procesos .....	130
Adquisición de nuevos bienes de equipos.....	130
Introducción rápida de nuevos métodos de producción o de servicios. ....	130
Nuevo o mejorado método de logística, entrega o distribución .....	130
Sistemas de gestión .....	130
Anexo 2 Listado de empresas a estudiar .....	132
Anexo 3 Lineamientos para el análisis de resultados de la encuesta .....	136

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos asociados.....	21
Tabla 2. <i>Diferencias significativas entre ISO 9001 versión 2008 y 2015</i> .....	25
Tabla 3. Sector de actividad.....	43
Tabla 4. Total de empleados.....	43
Tabla 5. Años de funcionamiento de las empresas.....	44
Tabla 6. Tipo de empresa .....	44
Tabla 7. Tipo de empresa .....	45
Tabla 8. Liderazgo.....	47
Tabla 9. Planificación .....	48
Tabla 10 Alianza de recursos.....	49
Tabla 11 Gestión de empleados .....	50
Tabla 12. Gestión de procesos .....	52
Tabla 13. Mejora Continua .....	53
Tabla 14. Adquisición de la información .....	55
Tabla 15. Diseminación de la información .....	56
Tabla 16. Interpretación compartida .....	57
Tabla 17. Almacenar conocimiento.....	58
Tabla 18. Transferencia de conocimiento.....	59
Tabla 19. Síntesis de los resultados .....	68
Tabla 20. Matriz para selección de caso .....	71
Tabla 21. Matriz para selección de caso .....	73
Tabla 22. Fortalezas y debilidades del recurso humano .....	78
Tabla 23. Fortalezas y debilidades del recurso financiero .....	78
Tabla 24. Fortalezas y debilidades del recurso tecnológico.....	79
Tabla 25. Fortalezas y debilidades del recurso productivo .....	80
Tabla 26. Fortalezas y debilidades del recurso comercial .....	80
Tabla 27. Factor político.....	85
Tabla 28. Factor Económico .....	86
Tabla 29. Factor Socio cultural .....	86
Tabla 30. Factor Tecnológico.....	86
Tabla 31. Factor Ambiental .....	86
Tabla 32. Factor Legal.....	87
Tabla 33. Análisis de la gestión de calidad, innovación y conocimiento.....	88
Tabla 34. Análisis de la gestión de calidad: Liderazgo de Profrutas Cía. Ltda.....	89
Tabla 35. Análisis de la gestión de calidad: Política-Planificación de Profrutas Cía. Ltda. ....	89
Tabla 36. Análisis de la gestión de calidad: Alianzas y recursos de Profrutas Cía. Ltda. ....	90
Tabla 37. Análisis de la gestión de calidad: Gestión del personal de Profrutas Cía. Ltda. ....	90
Tabla 38. Análisis de la gestión de calidad: Aprendizaje de Profrutas Cía. Ltda. ....	91
Tabla 39. Análisis de la gestión de calidad Gestión por procesos de Profrutas Cía. Ltda. ....	91
Tabla 40. Análisis de la gestión de calidad: mejora continua de Profrutas Cía. Ltda.....	92
Tabla 41. Análisis de la gestión de calidad: Resultados clave de Profrutas Cía. Ltda.....	92
Tabla 42. Proceso para el cuidado de calidad para producción y servicio .....	93
Tabla 43. Proceso para el cuidado de la calidad de las actividades internas y servicio venta- postventa .....	94

Tabla 44. Análisis de la gestión de conocimiento: adquisición de la información de Profrutas Cía. Ltda. ....	100
Tabla 45. Análisis de la gestión de conocimiento: disseminación de la información de Profrutas Cía. Ltda. ....	101
Tabla 46. Análisis de la gestión de conocimiento: interpretación de la información de Profrutas Cía. Ltda. ....	101
Tabla 47. Análisis de la gestión de conocimiento: almacenar conocimiento de Profrutas Cía. Ltda. ....	102
Tabla 48. Análisis de la gestión de conocimiento: transferencia de conocimiento de Profrutas Cía. Ltda. ....	102
Tabla 49. Análisis de la Innovación:Productos/servicios, procesos y sistemas de gestión de Profrutas Cía. Ltda. ....	103
Tabla 50. Análisis de la Innovación:Productos/servicios de Profrutas Cía. Ltda. ....	104
Tabla 51. Análisis de la Innovación:procesos de Profrutas Cía. Ltda.....	104
Tabla 52. Análisis de la Innovación:Sistemas de gestión de Profrutas Cía. Ltda.....	105
Tabla 53. Factores claves del éxito para la gestión empresarial .....	105
Tabla 54. Matriz de indicadores y estrategias - Mejora de la gestión de calidad .....	112
Tabla 55. Matriz de indicadores y estrategias - Mejora de la gestión de conocimientos .....	114
Tabla 56. Matriz de indicadores y estrategias - Mejora de la gestión de calidad .....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo.....	37
<i>Figura 2.</i> Procedimientos metodológicos para el estudio de caso.....	42
<i>Figura 3.</i> Liderazgo.....	47
<i>Figura 4.</i> Política / planificación de la calidad.....	48
<i>Figura 5.</i> Alianzas y recursos.....	49
<i>Figura 6.</i> Gestión de los empleados.....	50
<i>Figura 7.</i> Aprendizaje.....	51
<i>Figura 8.</i> Gestión de los procesos.....	52
<i>Figura 9.</i> Mejora continua.....	53
<i>Figura 10.</i> Resultados clave.....	54
<i>Figura 11.</i> Adquisición de información.....	55
<i>Figura 12.</i> Diseminación de la información.....	56
<i>Figura 13.</i> Interpretación compartida.....	57
<i>Figura 14.</i> Almacenar conocimiento.....	58
<i>Figura 15.</i> Transferencia de conocimiento.....	59
<i>Figura 16.</i> Innovación en Productos-servicios.....	60
<i>Figura 17.</i> Innovación en procesos.....	61
<i>Figura 18.</i> Innovación en sistemas de gestión.....	62
<i>Figura 19.</i> Evolución con relación al desarrollo de producto y servicios.....	63
<i>Figura 20.</i> Evolución con relación al desarrollo de producto y servicios.....	64
<i>Figura 21.</i> Evolución con relación al desarrollo de los sistemas de gestión.....	66
<i>Figura 22.</i> Evolución de indicadores.....	67
<i>Figura 23.</i> Estructura organizacional.....	81
<i>Figura 24.</i> Mapa de procesos.....	81
<i>Figura 25.</i> Proceso de producción jugo de pulpa congelada en fundas.....	82
<i>Figura 26.</i> Proceso de producción fruta congelada IQF.....	83
<i>Figura 27.</i> Cadena de valor.....	83
<i>Figura 28.</i> Matriz FODA diagnóstico estratégico organizacional.....	87

## RESUMEN

La presente investigación, se enfocó en el análisis de la relación existente entre la gestión de calidad, del conocimiento y de la innovación en las PYMES de la industria manufacturera y de comercio en la ciudad de Guayaquil. Para obtener la información correspondiente, se aplicó un estudio exploratorio- descriptivo, en lo que respecta a conocimiento e innovación de un total de 180 empresas, 30% correspondiente al sector manufacturero y 70% del sector comercial. La gestión de las empresas fue satisfactoria y a su vez, las variables analizadas, son inherentes entre sí; es decir, la calidad total de las empresas estudiadas, respondía a factores relacionados con la gestión de productos y procesos, un sistema de conocimiento y comunicación fluido, y un enfoque de innovación, ya sea de manera organizacional o comercial. A nivel particular, se identificó que existen empresas que poseen falencias en determinadas variables de estudio. Correspondiente a la empresa Profrutas Cía. Ltda., se identificó que a pesar de poseer fortalezas referente a la calidad, existen variables que aún deben ser impulsadas, para contribuir con el desarrollo de la compañía.

*Palabras clave:* gestión de la calidad, gestión del conocimiento, gestión de la innovación, PYMES, manufactura, comercio.

## ABSTRACT

The present research, focused on the analysis of the relationship between the quality management, Knowledge and innovation in SMES in the manufacturing and trade in the city of Guayaquil. To obtain the relevant information, a descriptive exploratory study, With regard to knowledge and innovation of a total of 180 companies, 30% corresponding to the manufacturing sector and 70% of the commercial sector. The management of the companies was satisfactory and in turn, the variables analyzed, are inherent to each other; is to say, the overall quality of the companies studied, In response to factors related to the management of products and processes, A system of knowledge and communication fluid, And a focus of innovation, Either way organizational or commercial. In particular, it was identified that there are companies that have shortcomings in certain variables of the study. Corresponding to the company Profrutas Ltda, it was identified that despite having strengths as to the quality, there are variables that must still be driven, to contribute to the development of the company.

**Keywords:** Quality management, knowledge management, innovation management, PYMES, manufacturing, trade.

## INTRODUCCIÓN

La innovación empresarial, consiste actualmente en un factor esencial e incluso un requisito para que las empresas puedan sobrevivir en la industria en la que operan. Dadas las circunstancias del mercado, surge la necesidad de conocer si las pequeñas y medianas empresas están preparadas para hacer frente a las exigencias en calidad, innovación y gestión de conocimientos, que les permita competir exitosamente con otras empresas. Para ello es necesario que cuiden tanto sus procesos como productos además de una excelente gestión del talento humano.

Para esto se detalla el desarrollo a través de los siguientes capítulos expuesto a continuación:

En el capítulo I, Se encuentra la recolección de información secundaria, la misma que es identificada a través del marco teórico, esta consiste en investigación a base de informes, libros y páginas gubernamentales digitales, las mismas que a través de su cita ubicada correctamente se refleje en la bibliografía.

En el capítulo II, Se detalla la metodología y análisis de la investigación primaria, la misma que tiene por sí la identificación del tipo de estudio, el método de investigación, las técnicas de recolección de datos, luego de eso los procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo, seguido del procedimiento metodológico para el estudio de caso, finalizando con la elección de la empresa y recolección de datos, y la organización de los datos cualitativos.

En el capítulo IV, luego de la presentación primaria y secundaria se detalla la solución al problema el mismo que tiene por título “Modelo de gestión de calidad, innovación, y gestión del conocimiento, para su detalle se producen en diferentes fases, tales como el análisis estratégico, el análisis de la gestión de calidad, innovación y conocimiento, los factores claves del éxito para la gestión empresarial, finalizando con las acciones de mejora.

En Ecuador en los últimos años, se han creado políticas, programas, iniciativas, y demás actividades que impulsa en la innovación en las PYMES, así como también, se desarrolló un estudio a nivel empresarial a través del cual se determinó en qué sector y en qué magnitud ha innovado. Dicha investigación es muy importante ya que reflejó que el sector correspondiente a los servicios lidera las iniciativas orientadas a mejorar la calidad. Aun así, se identificaron problemas y debilidades en la competitividad y productividad, por lo que se requiere una investigación a profundidad que indague en otras variables más específicas para determinar la gestión que están llevando a cabo las empresas.

La presente investigación, refleja el estudio sobre PYMES manufactureras y de comercio, y estará estructurada en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta un análisis general, correspondiente a las diferentes teorías relacionadas con las variables del tema, lo que a su vez constituye el sustento bibliográfico para el estudio correspondiente. En el segundo capítulo se especifica la metodología aplicada para el levantamiento de la información, así como la población e instrumentos de recopilación de datos. En el tercer capítulo se presentan los resultados mediante gráficos estadísticos y tablas, a través de los cuales se relacionan todas las variables estudiadas. Finalmente, se selecciona una empresa para ser analizada en el cuarto capítulo, donde se analizará los procesos y gestión particular de esta PYME.

Teniendo por respuestas el estado de las PYMES en relación a la calidad, la gestión de conocimiento e innovación se trabajó con base a una metodología exploratoria – descriptiva; así como también, se utilizó un cuestionario para determinar los niveles de cumplimiento de las PYMES con respecto a las variables previamente expuestas.

Acerca de los objetivos alcanzados, se analizó el Sistema de Gestión de Calidad en las fábricas de procesamiento de productos alimenticios. Con respecto al cumplimiento de los objetivos específicos se identificó el tipo de actividad que realizan al momento de procesamiento de pulpa de frutas. Determinando si este proceso es el adecuado. Finalizando con la involucración a los miembros de la organización para cumplir y mantener el sistema de gestión de calidad, los mismos que se cumplieron a cabalidad dentro de su desarrollo.

Las facilidades u oportunidades, los inconvenientes o limitantes con los que se enfrentó en el desarrollo del trabajo se identifica en normales, debido que existió información fácil de encontrar, sin embargo para el desarrollo de la investigación primaria existió inconvenientes al momento de recolectar dicha información ya que al momento de gestionar las citas de interrogación extendían la fecha de reunión ocasionando atrasos.

La metodología utilizada, que durante el levantamiento de la información, existieron limitaciones, principalmente relacionadas con el tiempo y la facilidad de acceso a los sujetos de estudio. No obstante, la seriedad del tema y la oportunidad de que las empresas sean evaluadas para beneficio propio las mismas que permitirá la culminación exitosa de la investigación.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Gestión de calidad en las pymes**

### **1.1.1. Definición de calidad.**

Según lo menciona Varo (2012):

*“En función de la empresa, al igual que el marketing, la producción o las finanzas. La gestión de la calidad es una función directiva que se desarrolla a través de cuatro procesos: planificación, organización, control y mejora. En relación al producto son características del producto que satisfacen las necesidades que tiene el consumidor (p. 6)”.*

La calidad ha sido conceptualizada como un conjunto de características o propiedades que posee un producto o servicio, las cuales pasan a satisfacer las necesidades que el consumidor tiene, estas se palpan en el cumplimiento de los requisitos de funcionalidad y excelencia. Por esta razón se puede definir a la calidad como una percepción tangible, que es percibida por el consumidor. La comprensión sobre lo relacionado a Gestión de Calidad es importante ya que es un proceso primordial para añadir valor al producto o servicio.

La demanda actual en el mundo se basa en la calidad de los productos y los servicios, para mejorar la economía de los países. El concepto de calidad es muy abierto puesto que se lo puede asociar con el nivel de satisfacción de un producto o servicio, con funcionalidad en relación a las necesidades del cliente o según las expectativas del cliente. Por lo tanto, se puede decir que la calidad no es solo una característica o atributo sino la percepción que el consumidor y el cliente tiene de ella.

La calidad a grandes rasgos es el conjunto de propiedades de algo, como un producto o servicio, que le permiten ganar valor frente a otros similares. El concepto de calidad como tal ha evolucionado con el pasar de los años, en sus inicios se comprendía la calidad como hacer las cosas bien bajo cualquier circunstancia y seguía un proceso más artesanal en el cual tanto el productor como el cliente quedaban satisfechos con el resultado final. Ya en la etapa de industrialización se le dio importancia en hacer las cosas bien y rápido y que la calidad se asegure en cada etapa mediante procesos de control rigurosos (Ruiz, Cruz, Alomoto, Nelson, & Acero, 2015).

### **1.1.2. Evolución**

El origen y bases de la filosofía de la calidad, surgió a finales del siglo XVIII y principios del XIX, época que aconteció la revolución industrial y surgieron las grandes compañías que tenían la necesidad de definir nuevas formas de organización y prácticas administrativas; posteriormente aparecen nuevas tendencias y etapas evolutivas que han contribuido en gran parte a que hoy día el empresario comprenda al consumidor, que día a día es más exigente, y de igual forma el incremento de la fuerte competencia nacional e internacional. (Cuatrecasas, 2015)

Por lo anterior, hoy día gran parte de las organizaciones han centrado sus esfuerzos en gestionar un sistema de calidad que contribuya en su implementación al mejoramiento de la población al mejoramiento de la población competitiva, la misma que se expresa en aumento de ingresos y de la participación y sostenibilidad en el mercado. Mejoramiento de la imagen corporativa ante el entorno, de acuerdo a la capacidad de respuestas adecuadas a los cambios y requerimientos del entorno, y el crecimiento de la confianza entre clientes actuales y potenciales. De acuerdo a la capacidad que tiene la empresa para suministrar, en forma consistente y sostenible sea esto un producto o servicio confiable, entre otras ventajas.

### **1.1.3. Modelos y normas internacionales de calidad**

De acuerdo a Griful (2015), se presentan los modelos y normas internacionales de calidad

- **I.S.O.**(Organización Internacional de Estandarización)
- **I.E.C.**(Comisión Electrotécnica Internacional)
- **I.E.E.E.**(Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos)
- **I.T.U.**(Unión internacional de Telecomunicaciones)
- **E.I.A.** (Electronic Industries Alliance).

#### **Normas de gestión ISO**

Esta se cataloga como la denominación con que se conoce a la organización internacional de normalización, por lo consiguiente se identifica como su etimología el proveniente del vocablo del griego “ISO” que en español tiene por significado “igual”, esto es un organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y electrónica.

Se identifica a la norma ISO 9001 la misma que se destina para el diseño, la producción, la instalación, y el servicio post – venta.

### **Norma I.E.C.**

Esta es considerada, como la comisión electrotécnica internacional, es una organización de normalización en los campos eléctricos, electrónicos y tecnológicos relacionadas:

- Estandariza los siguientes objetos:
- Pilas eléctricas (IEC 60086)
- Cables (IEC 60227 e IEC 60287)
- Aparatos domésticos (IEC 60335)
- Enchufes y tomacorrientes (IEC 60884 e IEC 60083)
- Instalaciones eléctricas en edificios (IEC 60364)
- Baterías de plomo-ácido (IEC 60095)
- Lámparas de filamento de tungsteno (IEC 60064)
- Conductos de cables eléctricos para instalaciones eléctricas (IEC 60614)

### **Norma I.E.E.E.**

Es la mayor asociación internacional sin ánimo de lucro formada por profesionales de las nuevas tecnologías, como ingenieros electricistas, ingenieros en electrónica, científicos de la computación, ingenieros en informática, ingenieros en biomédica, ingenieros en telecomunicación e ingenieros en mecatrónica. El IEEE es una autoridad líder y de máximo prestigio en las áreas técnicas derivadas de la eléctrica original: desde ingeniería computacional, tecnologías biomédica y aeroespacial, hasta las áreas de energía eléctrica, control, telecomunicaciones y electrónica de consumo, entre otras.

- IEEE 802.11

El protocolo IEEE 802.11 o WI-FI es un estándar de protocolo de comunicaciones del IEEE que define el uso de los dos niveles más bajos de la arquitectura OSI (capas física y de enlace de datos), especificando sus normas de funcionamiento en una WLAN. En general, los protocolos de la rama 802.x definen la tecnología de redes de área local.

- IEEE 802.15

Se enfoca básicamente en el desarrollo de estándares para redes tipo PAN o HAN redes inalámbricas de corta distancia. Al igual que Bluetooth

El 802.15 permite que dispositivos inalámbricos portátiles como PCs, PDAs, teléfonos, pagers, sensores y actuadores utilizados para domótica, entre otros, puedan comunicarse

e interpretar uno con el otro. Definió este estándar para permitir la interoperabilidad de las redes inalámbricas LAN con las redes tipo PAN o HAN.

#### **1.1.4. Implementación del sistema de gestión de calidad.**

Según Quintero (2014), para que se pueda implementar un sistema de gestión de calidad en las PYMES se deben seguir los siguientes pasos:

1. Instrucción de la dirección y el personal que la conforma en relación al sistema de gestión de calidad.
2. Capacitar a la organización según el modelo o norma de gestión de calidad que se implemente.
3. Alinear los procesos al mapa de procesos.
4. Documentación de los procesos que se vean inmersos en el sistema de gestión de calidad.
5. Seguimiento del sistema de gestión de calidad.
6. Acciones preventivas y correctivas mediante auditorías internas.

#### **1.2. Gestión del conocimiento en las PYMES**

De acuerdo a García (2014), el conocimiento es visto como una actividad clave en las compañías y señalan que de esa actividad depende su dirección, en caso de las empresas pequeñas depende más del punto de vista e información en la cabeza de sus empleados. Por otro lado, para López (2015), el conocimiento es incorporado a los seres humanos como algo propio, en lo que respecta a la tecnología, ha sido siempre central al desarrollo económico. Últimamente se ha considerado que el conocimiento es de importancia relativa, ya que se encuentra creciendo.

En cuanto al concepto de gestión este se identifica como la elaboración de objetivos organizacionales eficientemente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales. Una de las definiciones similares son las brindadas por Rubert (2013), quien define a la gestión como el proceso de determinación de planificación y organización lo que en conjunto llevan a la dirección de los objetivos. Si las definiciones expuestas anteriormente están identificadas en los procesos de la gestión, de las cuales las personas son parte importante, esta define a la gestión como consecuencia de la obtención de las cosas hechas a través de las personas, es decir que la función clave de la gestión es activar a las personas para mostrar su comportamiento requerido.

### **1.2.1. Elementos fundamentales que hacen a la gestión.**

De acuerdo a Gerardo (2015), se identifican los elementos que hacen a la gestión los mismos que se detallan a continuación.

- Realizar las actividades de forma correcta. La elaboración de estrategias surgen como un cumplimiento importante.
- Asegurar la realización de dicha estrategia. La ejecución es de suma importancia para el resultado que se desea esperar.
- Complementar las funciones de la organización como herramienta importante en la gestión.
- Centralizar la gestión como un conjunto de personas.

En conclusión, se define a la gestión como la motivación de facilitar a las personas estratégicamente conducidas y dirigidas a la obtención de los objetivos organizacionales. Partiendo que el humano es en quien reside el factor conocimiento, tomando los elementos estratégicos presuponiendo la consecución de los objetivos organizacionales.

### **1.2.2. Gestión del conocimiento (GC)**

Al tener en claro el concepto que se han efectuado en relación al conocimiento y a la gestión, se procede a identificar la gestión de conocimiento que para esto, Arbonies (2013), menciona lo siguiente.

La GC proviene de la creación del conocimiento, que es seguida por la interpretación, diseminación, uso, retención y depuración del conocimiento como lo postula De Janett Quintana quien manifiesta que las fuerzas poderosas del entorno están reformando el mundo del gerente en el siglo XXI. Se identifican que claman por un giro fundamental en los procesos de manejar de una forma crítica el conocimiento para conocer las necesidades que existen, identificando y explorando activos de conocimientos actuales adquiriendo nuevas oportunidades.

Bajo este enfoque, se procede a determina la necesidad estratégica del conocimiento, establecida esta actividad permite identificar la brecha de conocimiento de una forma existente identificados en conocimiento necesario y conocimiento disponible; por ende para el cierre de esta brecha es necesario desarrollar nuevos conocimientos comparándolos y mejorándolos posteriormente se dispersa el conocimiento disponible y se aplica en beneficio de la organización a la empresa, sin obviar la respectiva evaluación que a esta se le debe de hacer.

Al incorporar algunos elementos planteados en la definición expuesta anteriormente, se tiene la definición de quien señala que la GC es la aplicación sostenida e integrada a lo largo de la organización del capital intelectual logrando de la misión y objetivos empresariales. A su vez brinda una provisión en las pequeñas empresas que se dedican a diferentes actividades comerciales, con la habilidad de anticiparse y adaptarse de una manera rápida a cambios impredecibles, de igual forma se indica que esta actividad es identificada fundamentalmente como una ecuación matemática (González, 2012).

La gestión del conocimiento toma la iniciativa de ser una combinación de procesos estructurados y de herramientas automatizadas, multiplicadas por el liderazgo y visión del nivel ejecutivo elevando exponencialmente por personas y comunidades de prácticas o grupos de usuarios. Estas se presentan de la siguiente forma ( $GC = [(Procesos + Herramientas) \times Visión]^{Personas}$ ).

### **1.2.3 Importancia de la calidad en las PYMES según objeto de investigación**

Es importante que las Pymes se desarrollen en un ambiente de mejora continuo, que les permita un crecimiento sostenible en el tiempo, con el objetivo de posicionarse y mantenerse en el mercado, con adecuadas fuentes de financiamiento. Las Pymes constituyen un factor importante para el crecimiento socio-económico de cada país, lo que da origen la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones, todo con la finalidad de reducir los costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos y por supuesto incrementar la productividad. (Yance, 2017)

Las Pymes generan riqueza y empleo, porque dinamizan la economía y mejora la gobernabilidad, debido a que requieren menores costos de inversión, es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas. Las ciudades del Ecuador, tienen un acelerado crecimiento y desarrollo en lo concerniente a las Pymes; sin embargo estas deben enfrentar la competencia de grandes empresarios con poder económico que provienen de ciudades grandes, quienes se diferencian por su alto nivel de productividad el cual es alcanzado por la correcta aplicación de la administración de operaciones en sus proceso, aspecto que las pone en desventaja.

Las Pymes son fuente generadora de empleo en el Ecuador, es necesario que las mismas logren alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo a través de procesos y productos de calidad.

#### **1.2.4 Sistema de Gestión de conocimiento (GC)**

Según Tundidor (2016), menciona que la gestión de conocimiento requiere de un sistema en el cual se integre, organicen, personas, procesos y tecnología, siendo flexible al contexto de conocimiento tratando que cada proyecto deba ser único. Esta también requiere que las organizaciones incorporen en la totalidad de todas sus estrategias haciendo de estas un éxito la GC entre sus objetivos corporativos, indiferente de la estructura que se deba elegir para la facilitación de la distribución del conocimiento.

Para esta actividad se requiere de diversos mecanismos que permitan a los empleados estar familiarizados con los conocimientos de las actividades que se ejecutan en la organización, demostrando que de los anteriores conceptos concluidos que un sistema óptimo debe considerar elementos tanto tangible como intangible de que dispone la organización para el logro de los objetivos de esto se muestra las 9 posible corrientes de conocimiento que se deben considerar para la eficiente implementación del sistema de GC (Ruedad, 2013).

- Determinación del conocimiento necesario.
- Establecimiento del conocimiento disponible.
- Identificación de la brecha de conocimiento.
- Elaboración del conocimiento.
- Adquisición del conocimiento.
- Bloqueo de conocimiento.
- Compartimiento del conocimiento.
- Uso del conocimiento.
- Evaluación del conocimiento.

Estas actividades muestran una pauta central para evaluar la existencia y la pertinencia de sistemas de GC dentro de las organizaciones puesto que pueden ser de forma fáciles una determinación vía observación entrevista o cuestionario. En los que respecta a las pymes estas tienen una gran oportunidad de mejorar en ese campo si en ellas se vive alguna de las situaciones que se mencionen a continuación:

- Una persona es la única que sabe hacer los reglajes que algunas máquinas necesitan para funcionar a la perfección. Esto quiere decir que cuando este individuo falle se puede generar situaciones de caos, nerviosismo y hasta emergencia.

- Cuando se produce un fallo de calidad que crea un problema grave con un cliente, este no es posible saber cómo se resolvió cuando sucedió algo muy similar tiempo atrás ni cuál fue la causa exacta del error.
- Normalmente no es necesario consultar los planos de los diferentes modelos de producto y especificaciones de clientes, porque siempre se trata de las mismas referencias y estas pueden ser conocidas de memoria. Sin embargo, el día que hay que buscar uno de los planos porque hay que variar algún detalle.
- El equipo comercial atesora información de muchos clientes que solo él controla. A las áreas de producción o administración en las cuales transmiten indicaciones un tanto críticas sobre cómo hacer las cosas con esos clientes en realidad, nadie más sabe el porqué de esas operaciones.
- Otro punto importante es en la gestión de conocimiento en el negocio familiar se produce una grave crisis cuando el fundador llega a su jubilación y los hijos se hacen cargo del negocio. En este caso el fundador tiene conocimiento de las gestiones a realizar en el caso de que surja un tipo de problema a los cuales deberá identificarlas alguien de su confianza para lograr sobrellevar los ideales que se cumplieron desde un principio (Instituto Centroamericano de Administración Pública , 2011).

### **1.3. Innovación y desempeño organizacional en las PYMES**

Citando a Sánchez (2012):

La innovación es considerada como la gestión en la que en una organización introduce mejoras a áreas específicas, estas mejoras particularmente están relacionadas con la implementación de insumos tecnológicos y otros insumos que supondrán a la organización optimizar sus procesos internos para el desarrollo de un productos o servicios de calidad (p. 3).

Tomando en cuenta lo acotado en el párrafo anterior, la innovación comprende cambios en los que se toman en consideración la implementación de mejoras mediante los cuales es posible lograr el éxito comercial en el mercado en el que se desenvuelve la organización. La innovación dentro del contexto comercial abarca además renovar aquellos productos que se comercializar, a través de la innovación es posible lograr otorgarle a la empresa un valor distintivo frente a las demás organizaciones identificadas como competidoras.

Es importante identificar la existencia de un término denominado “innovación disruptiva”, mismo que empleado en el ámbito comercial, específicamente se emplea este término en nuevos modelos de negocios del tipo pymes. Este tipo de innovación hace referencia a las

innovaciones que se ofrecen en un producto o servicio orientados a nichos de mercados minoritarios, debido a que son desatendidos por las grandes firmas comerciales, los cuales en poco tiempo pueden lograr convertirse en productos o servicios de alta demanda (CEIM, 2010).

Para lograr la innovación ya sea en un producto, servicio a nivel empresarial, es importante que se tomen en consideración los aspectos que se detallan a continuación:

- La innovación no solo requiere mejoras tecnológicas o introducir un insumo adicional para los procesos, la innovación requiere mejores formas de trabajar, es un aspecto más intangible sin embargo sus resultados son visibles al momento que se reducen los tiempos en las tareas, como por ejemplo en las actividades de inventarios.
- La innovación de una u otra manera requiere algún tipo de inversión, ya sea económica, tecnológica, en recursos humanos o en conocimientos, como se acotaba en el punto anterior, la innovación no solo está ligada con las mejoras tecnológicas que se pueden implementar en la organización.
- La innovación muchas veces no tiene un tiempo determinado para reflejar los resultados, esto dependerá en gran medida del esfuerzo y la constancia al desarrollar las actividades pertinentes dentro de la organización. Es importante mencionar que la innovación reflejará mejores resultados, siempre y cuando exista la persistencia por parte de todos quienes forman parte de la empresa.
- La innovación requiere integración, en las empresas independientemente de su tamaño, es vital el trabajo en equipo para que las mejoras sean notorias en el exterior, es decir que si se trabaja en equipo para lograr mejorar la gestión de inventarios, distribución, entrega de productos hacia los clientes, entre otros aspectos será posible dar una imagen de calidad e innovación.
- En la innovación es importante tener en cuenta los conocimientos adquiridos a través de los años en la gestión que se realiza la empresa, sin embargo, nunca está demás considerar mejorar tácticas para trabajar, es más se aconseja que la innovación en cuanto a las destrezas aplicadas, sea una combinación de conocimientos a partir de la experiencia así como de nuevas formas de trabajo, esto generará estabilidad en la gestión de innovación que se aplica (Otero, 2017).

La innovación se ha categorizado en diferentes tipos según los estudios llevados a cabo, a continuación, se detallan brevemente los tipos de innovación considerados:

1. **Innovación tecnológica:** Hace referencia a las mejoras relacionadas netamente con la introducción de equipos tecnológicos a la organización.
2. **Innovación no tecnológica:** Está relacionada más a las actividades que se gestionan para mejorar los procesos dentro de la organización para cumplir las metas trazadas al inicio de un periodo.
3. **Innovación de productos o servicios:** Expresamente se refiere a las mejoras en los productos o servicios que se desarrollan, esto principalmente para mejorar la experiencia de los clientes al momento de usar el bien o servicio ofrecido, esto a su vez garantizará el hecho de que los clientes se vuelvan más fieles a una marca o empresa.
4. **Innovación de procesos:** Abarca cambios y mejoras en los procesos que se ejecutan al momento de desarrollar un producto o servicio, sin embargo, es importante acotar, que este tipo de innovación requiere del recurso humano y los recursos tecnológicos que son los que permiten en mayor medida obtener resultados más efectivos en los procesos llevados a cabo.
5. **Innovación organizacional:** Este tipo de innovación aplicada en las organizaciones requiere de la consideración de los otros tipos de innovación para que sea posible su consecución (Eurostat, 2012).

Tomando como base a los tipos de innovación que pueden aplicarse dentro de las pymes, es importante acotar además que existen factores ajenos a las organizaciones, que puede incidir favorable o desfavorablemente en la correcta aplicación de la innovación. A continuación, se detallan estos factores según un estudio efectuado por Ortega (2014):

- **Carencia de recursos económicos:** Si dentro de una pyme se busca implementar mejoras e innovar en los procesos, es importante que esta cuenta con un capital con el cual sea posible invertir en mejoras tecnológicas o capacitaciones de los trabajadores, por ello es considerado como un factor negativo para los negocios que buscan resurgir en el mercado.
- **Desarrollo tecnológico:** Debido a la constante innovación que se da en la tecnología aplicada a diferentes sectores, mejores insumos tecnológicos supondrán para los negocios o empresas mejores procesos y por ende mejores productos o servicios, esto altamente favorable siempre y cuando se cuente con el capital adecuado para invertir en este aspecto.
- **Cambios demográficos:** Los cambios demográficos juegan a favor de los negocios nuevos o pymes, debido a que, los cambios en las preferencias de los consumidores ante

un producto o servicio que no es cubierto adecuadamente por las grandes firmas, por lo tanto, este debe ser aprovechado por los negocios emergentes, debido a que además de lograr cubrir satisfactoriamente las necesidades, lo cual generará réditos para el negocio, permitirá el posicionamiento del mismo.

- **Leyes y política:** Suelen surgir leyes que mermen las actividades de las empresas, debido a ciertas restricciones atribuidas a otros tipos de factores, como pueden surgir leyes que fortalezcan a un sector comercial determinado, es un factor que puede jugar tanto en contra como a favor del negocio, para esto, es importante considerar la realización de estudios de mercados para comprobar la magnitud de la incidencia positiva o negativa que generan las leyes aplicadas.

Las pymes buscan aplicar la innovación como parte de una mejora continua para optimizar sus gestiones comerciales, sin embargo, como se ha detallado en párrafos anteriores, la innovación va de la mano con el esfuerzo que se realice por parte de todos quienes forman parte de la pequeña o mediana empresa, de esta manera será mucho más evidente la mejora aplicada como parte de la innovación, esto a su vez reflejará resultados favorables a mediano plazo (Guaipatin & Schwartz, 2014).

Como señala Lusthaus (2017), “El desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la pyme de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos claves” (p. 129).

El desempeño organizacional de una Pyme es fundamental para que estos modelos de negocios logren despuntar eficientemente en el mercado en el que se desenvuelven. Sin embargo, es necesario acotar que para que las pymes logren mantener un mejor desempeño a largo plazo, resulta vital la definición y aplicación de estrategias acordes a las gestiones que llevan a cabo, donde se busque más que todo satisfacer las necesidades de los clientes mejorando a diario las gestiones que permitirán posteriormente satisfacer los requerimientos del segmento de mercado meta.

Es necesario que exista un adecuado desempeño organizacional dentro de las pymes, de esta manera es posible una mayor eficiencia de todas las tareas que se desarrollan dentro de esta. El desempeño organizacional es considerado además como un proceso en el cual se integran diversos componentes para que el negocio se encamine hacia el logro de sus objetivos, para esto, muchas veces es necesario considerar los roles que deben desempeñarse, para esto entra en juego la división del trabajo.

Desde el punto de vista de Bernárdez (2013), “La división del trabajo produce un incremento proporcional de los poderes productivos del trabajo, esta separación es llevada más lejos en aquellos países que gozan de los más altos grados de industria y empleo” (p. 11).

La división del trabajo por lo general es aplicada en las organizaciones en las cuales existen diversas áreas o departamentos los mismos que están compuestos por más de un centenar de trabajadores, por ende, juega un papel fundamental el que se definan las tareas que cada uno de estos deben cumplir y así lograr la productividad. En las pequeñas y medianas empresas la división del trabajo puede generar de igual manera resultados factores de las gestiones efectuadas, debido a que se centran todos en tareas diferentes, esto consecuentemente le permitirá a la pyme considerar mejoras las actividades que se desempeñan.

#### **1.4. Gestión de la calidad y su relación con la gestión del conocimiento, la innovación y desempeño de las pymes**

##### **1.4.1. Gestión de la calidad y su relación con la gestión del conocimiento.**

La gestión de la calidad y la gestión del conocimiento son dos mecanismos que se pueden unir y actuar entre sí para el beneficio organizacional de la empresa, respecto a la complementariedad de ambos Navarro, López, y Denia (2013) señalaron que :

Los sistemas de gestión de la calidad y gestión del conocimiento son dos mecanismos de dirección complementaria que contribuyen a la obtención de un desempeño superior. Esta visión integrada puede ayudar a vislumbrar como las prácticas de calidad pueden conducir hacia la creación y retención del conocimiento, repercutiendo positivamente en los resultados organizativos (p.1).

A través de lo que los autores señalan se entiende que la gestión de la calidad y del conocimiento son herramientas multifuncionales y relacionadas que traen beneficios a la organización. La gestión de la calidad en estos tiempos de alta competitividad obliga a las empresas a que el conocimiento de los jefes y empleados se encuentre a la altura de las expectativas y a su vez la gestión del conocimiento garantiza tanto a la empresa como a los clientes un producto o servicio de calidad dado por personas que saben lo que hacen.

Se conoce que en una empresa donde se aplica la Gestión de la Calidad Total, la gestión del conocimiento organizativo es una parte esencial para la misma. Ambas herramientas son integradoras y tienen en común el hecho de que son expandibles y aplicables hacia todas las

partes y áreas de la organización empresarial. No se podría hablar de garantías en calidad si uno de los procesos y partes falla o se mantiene a un nivel inferior.

En este punto es importante recalcar que ambas gestiones se lleven a cabo bajo un liderazgo efectivo. “Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización” (Secretaría Central ISO, 2005). Dado que el conocimiento se debe diseminar hacia todos los miembros, un líder calificado es el elemento clave para que asegurar que el grupo aprenda y actúe de acuerdo a las metas organizacionales. El liderazgo también es un pilar en la gestión de la calidad ya que implica actividades estratégicas y se posiciona como un principio básico para que la Calidad Total se desarrolle y expanda por la organización (AEC, 2017).

En vista de la implicación del liderazgo en la gestión de ambos aspectos se puede acotar que la cultura de la organización juega un papel importante y es un mecanismo integrador que ayuda a la empresa a concientizar a todos a un trabajo colaborativo y organizado para la mejora continua de conocimiento y procesos (Navarro, López, & Denia, 2013). Es decir que en gestión de calidad y conocimientos esta cultura debe ser fuerte para que los miembros se sientan motivados en llevar a cabo las instrucciones y no exista resistencia al cambio (Cruz, 2007).

Dado que la gestión de la calidad y del conocimiento comparte factores y existe un interés en los beneficios de la unión de estas áreas, algunos autores han desarrollado modelos integradores por ejemplo, Srdoc, Sluga y Bratko (2005) muestran su herramienta con base al nuevo concepto de calidad profunda, los autores desarrollaron el concepto y mecanismos para adquirir conocimiento formal en un entorno de calidad. También se encuentran otros autores de interés que relacionan ambas teorías, en este aspecto Berawi (2004) y Prasad (2001) han propuesto el modelo de valor de la calidad y la gestión del valor total por medio de los cuales las empresas pueden incrementar su ventaja competitiva a través de esta unión de enfoques.

Otras de las relaciones que se encuentra en esta consideración es el hecho de que varios autores han indicado que las herramientas de control de calidad también son útiles para la gestión del conocimiento. Se cita por ejemplo al ciclo PDCA propuesto por Deming, en donde se encuentran cuatro fases que guían a la empresa a la mejora de sus procesos. Las cuatro fases son: planificación, hacer, comprobar y actuar. La relación se basa en que a través del

PDCA la empresa también podrá mejorar las funciones en gestión de conocimiento. (Vaintimilla, 2010)

De hecho, el propio Deming explica que su ciclo es generador de aprendizaje. El autor lo explica para que las empresas lo introduzcan revisando su situación actual y mejorando las falencias de manera periódica conforme la evolución del sector en que se desempeñe la organización. Al realizar estos pasos se aprende de los errores y los involucrados se encuentran en constante análisis de lo que saben y hacen para hacer de ellos un sistema productivo eficiente, actualizado y con valor en el mercado.

Como se pudo notar existen muchos autores y trabajos científicos que abordan esta relación y lo aplican a diferentes sectores empresariales. Todo lo indicado presenta la oportunidad para señalar lo expuesto por Tarí y García (2011):

[...] trabajos teóricos y empíricos muestran una relación positiva entre la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento. Esto es así porque la gestión de la calidad permite a la empresa hacer evaluaciones para conocer la situación de la empresa y mejorar, lo cual facilita la creación de aprendizaje y en consecuencia puede mejorar el conocimiento de los empleados, por ejemplo de aspectos relacionados con la calidad [...] De igual forma, el conocimiento puede mejorar la gestión de la calidad porque promueve el diálogo y/o el empowerment (p.138).

Según los autores la gestión de calidad ayuda a los trabajadores y empresarios a aprender de los errores detectados. Al realizar un diagnóstico empresarial se puede determinar entre muchas cosas el grado de conocimientos y la necesidad de capacitación, de tal forma que se pueden crear metas que fortalezcan las capacidades del talento humano. En cambio el conocimiento brinda a la empresa un entorno de trabajo saludable y estable donde todos los miembros saben cómo actuar y se sienten mayor satisfacción en sus labores.

#### **1.4.2. Gestión de calidad y su relación con la innovación y desempeño de las pymes.**

A pesar de que diversos autores han analizado la relación entre la gestión de calidad y la innovación y desempeño en las PYMES, no se ha aplicado instrumentos de medición para evaluarlo o determinar la inherencia sobre las variables que constituyen cada uno de estos

principios. Algunos analistas han relacionado estas variables con base a los criterios de liderazgo, innovación, estrategia, colaboradores, asociaciones y recursos, procesos, productos y servicios que representan lo que realiza la empresa (CEIM, 2010).

Tomando como referencia a Fuentes y Bueno (2013), según el modelo de excelencia de EFQM, la gestión de calidad se entiende como comportamiento, actividades e iniciativas basadas en ocho principios fundamentales y conceptos: lograr resultados equilibrados, agregar valor para los clientes, dirigir con visión, inspiración y la integridad, gestión por procesos, tener buenas relaciones con los grupos de interés, asumir la responsabilidad de sostenibilidad, fomentar la creatividad y la innovación a nivel de productos, procesos y aspectos administrativos.

Estos conceptos fundamentales permiten incorporar los ocho principios de los sistemas de gestión identificados por la norma ISO 9001, que puede ser adoptada por la alta dirección de una empresa para que esté dirigida hacia un mejor rendimiento (Fuentes & Bueno, 2013). El rendimiento de la innovación y el desempeño en las PYMES se asocia generalmente con conceptos que representan diversas manifestaciones de actividades innovadoras. En este caso, se consideró cinco conceptos asociados: innovación tecnológica; innovación de producto; innovación de proceso; innovación organizacional; innovación en la gestión. Además de estos, en la actualidad, se considera la innovación de marketing como otra de las variables inherentes.

Con relación a la naturaleza y los objetivos del estudio, a partir de la revisión de los fundamentos teóricos expuestos en diversos artículos científicos que asocian la gestión de la calidad con la innovación, se consideran los conceptos generales que se exponen en la Tabla 1.

El análisis de los principios relacionados con la gestión de calidad y la innovación los resultados demuestran que su adopción puede favorecer a la innovación. Considerando que desempeña un papel clave en las actividades de desarrollo de productos, mejoramiento de procesos, el aspecto organizacional. Sin embargo, en lo que respecta a la innovación de productos es necesario seleccionar adecuadamente los principios apropiados de gestión de calidad que se ajuste a las características y capacidades de las PYMES (Giménez, Macrini, & Miyaji, 2013).

Por otro lado, se debe reconocer que los procesos de gestión de calidad están influenciados por múltiples factores, algunos incluso a nivel externo a las propias organizaciones y consecuentemente pueden influir de diferente forma en la innovación y el desempeño de las PYMES. Basado los antecedentes expuestos, es posible determinar que las prácticas de gestión de calidad en las pequeñas y medianas empresas, están asociadas positivamente con la innovación, el rendimiento y desempeño de las empresas, lo cual a su vez es moderado por los efectos del tamaño de la organización, y la ética de trabajo de gestión.

No obstante, existen PYMES en las cuales no se aplican sistemas de gestión de calidad, esto puede atribuirse principalmente a las características de negocio, limitación en recursos y conocimientos para su aplicación, sin embargo en lo que respecta a la parte comercial y productiva es recomendable que se efectúe (Carballo & Hernández, 2011).

Tabla 1. Conceptos asociados

Gestión de calidad		Innovación y desempeño	
Liderazgo	Asociado con el compromiso de la dirección ejercida por el propietario de las PYMES con cultura de gestión por calidad	I+D e Innovación tecnológica	Asociado con la creación y la existencia de un departamento de investigación y desarrollo tecnológico (creación o mantenimiento de un departamento de I+D en las PYMES).
Enfocarse en el cliente	Asociado con la forma en que las PYMES determinan los requisitos necesidades, expectativas y preferencias de los clientes.	Innovación de producto	Asociado con la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en la cartera de productos de las PYMES
Participación y desarrollo de talento humano	Asociado con el compromiso del talento humano con la empresa, donde el propietario alienta a su participación y compromiso a las actividades de la organización.	Innovación de procesos	Asociado con la implementación de un nuevo método significativamente mejorado de procesos de producción o entrega del producto.
Gestión por procesos	Asociado con la forma en que las PYMES identifican, gestionan y desarrollan sus procesos.	Innovación organizativa	Asociado con la aplicación de un nuevo método organizativo (nuevas prácticas en la gestión de calidad, trabajo en equipo, integración o desintegración de servicios, formación de sistemas).

Mejora continua	Asociado con la revisión de los procesos de las empresas, teniendo como objetivo una mejora constante de la calidad.	Innovación administrativa	Asociado con la aplicación de nuevos métodos de gestión (informatización administrativa, motivación y remuneración, sistemas, nuevos departamentos, implementación de la gestión de metodologías de conocimiento y la formación).
Relaciones con proveedores	Asociado con la forma en que las PYMEs se relacionan con sus proveedores.		
Medición de resultados	Asociado con la forma en que las PYMEs seleccionan, recogen y analizan los datos relacionados con la calidad en la administración.	Innovación de Marketing	Asociado con la aplicación de nuevos métodos de comercialización (cambios en el aspecto o envases de productos, nuevas técnicas o medios para desarrollo de productos, nuevas técnicas de distribución y la colocación de nuevos canales de venta).
Diseño de productos	Asociado con el uso de herramientas y técnicas de calidad e innovación en el diseño y desarrollo de productos que satisfagan las demandas de los consumidores.		

Fuente: (Fuentes & Bueno, 2013)

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

En la presente tabla se detalla los conceptos asociados a la gestión de calidad e innovación y desempeño los mismos que se encuentran identificado de acuerdo a la categoría de efectividad.

### 1.5. Normas internacionales de calidad

Según ISO (2017)

*ISO es una organización internacional independiente y no gubernamental con una membresía de 162 organismos nacionales de normalización. A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar normas internacionales voluntarias, basadas en el consenso y relevantes para el mercado que respalden la innovación y brinden soluciones a los desafíos mundiales.*

Las normas internacionales para la calidad están dadas por la Organización Internacional para a Estandarización ISO. Según lo menciona su web oficial es una federación mundial formada

por grupos representantes las diferentes naciones afiliadas. Mediante las reuniones y consensos de esta organización se promueve el desarrollo de procesos uniformes y seguros que garantizan la calidad de bienes y servicios, como resultado una oferta de calidad en la sociedad.

Los estándares son desarrollados por las personas que los necesitan, a través de un proceso de consenso. Expertos de todo el mundo desarrollan los estándares requeridos por su sector. Esto significa que reflejan una gran cantidad de experiencia y conocimiento internacional. Para que los estándares sean adoptados se siguen los principios de consenso, aplicación y voluntario.

- **Consenso:** consiste en una reunión general donde se ponen en conocimiento las posturas de los interesados sean estos fabricantes, consumidores, laboratorios, gobiernos, expertos, entre otros. A raíz de esto se llega a un acuerdo para el bien común de las partes.
- **Aplicación industrial global:** Es la aplicación misma de la solución del consenso
- **Voluntario:** el estándar es finalmente establecido cuando el mercado acepta el cambio y los interesados actúan en compromiso establecido sólido.

A los estándares que da la Organización Internacional se le denominan comúnmente como normas ISO que según Organización Internacional para la Estandarización (2017) son:

*Las normas ISO son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo. Hasta el momento ISO (International Organization for Standardization), ha publicado alrededor de 19.500 normas internacionales que se pueden obtener desde la página oficial de ISO.*

En base a lo citado se añade que las normas ISO son los documentos resultantes de los consensos que contienen las especificaciones de actividades y procesos para la calidad de los productos y servicios. A través de estas las organizaciones pueden minimizar y eliminar errores de producción, desperdicio de materiales y tiempo, además de impulsar la productividad. Las normas son pieza clave de acceso a mercados nacionales e internacionales (ISOTOOLS, 2018).

Las más de 19 mil normas existentes son importantes para las industrias de producción, comercio y transporte y también para todas las personas debido a que ayudan que el producto

o servicio sea fiable a nivel mundial. Los beneficios de las normas según lo menciona ISOTOOLS (2018) son:

- Reducción de los costos: permiten una optimización de las operaciones.
- Incremento de la satisfacción del cliente: colaboran a mejorar la calidad de los productos y/o servicios cumpliendo con las exigencias de los usuarios.
- Acceso a nuevos mercados: reducen las barreras al comercio internacional.
- Incremento de la cuota de comercio: aportan una ventaja competitiva.

Para entender los miles de normas como grupos organizados de medidas, ISO los clasifica en Sistemas de Gestión Normalizados SG que persiguen objetivos en común. Las organizaciones que los aplican y certifican su práctica obtienen ventaja competitiva en su sector. Los SG pueden ser: de calidad, de gestión ambiental, de riesgos y seguridad y de responsabilidad social; cada uno con un conjunto de normas.

### **Sistema de Gestión de Calidad**

Llamado comúnmente por sus siglas SGC, este sistema es una herramienta para las empresas que necesitan y buscan lograr el máximo nivel de calidad en su producción y dar una satisfacción total a sus clientes. EL SGC se compone de las familias de las normas ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004.

#### **Norma ISO 9000**

La primera de las normas en el marco de la calidad es la ISO 9000 la cual según ISO (2015):

*Describe los conceptos y principios fundamentales de la gestión de calidad que son universalmente aplicables a organizaciones que buscan confianza, comunicación, y éxito; clientes que buscan confianza, y proveedores que realizan evaluaciones. ISO 9000: 2015 especifica los términos y definiciones que se aplican a todos los estándares de gestión de calidad y sistemas de gestión de calidad.*

Según lo citado, se establece que la norma ISO 9000 en su última actualización del año 2015 es en donde se encuentran los fundamentos de los SGC, términos y definiciones. Por su contenido, es un documento base para entender las demás normas ISO de esta misma familia.

Desde la perspectiva de Gonzáles y Arciniegas (2016) esta es norma genérica que abarca a otras. Para los SGC es fundamental partir de un marco común de conocimiento, así las normas pueden implementarse sin importar la industria o sector ya que, en todas las etapas, se tiene en cuenta el contexto que ISO 9000 establece.

## Norma ISO 9001

Como lo indicó ISOTOOLS (2018)

*El sistema de gestión de calidad se basa en la norma ISO 9001, las empresas se interesan por obtener esta certificación para garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios y estos a su vez prefieren empresas comprometidas con la calidad. Por lo tanto, las normas como la ISO 9001 se convierten en una ventaja competitiva para las organizaciones.*

Según lo citado, se observa que norma ISO 9001 es la que se utiliza para que las empresas logren certificarse como ejecutores de un excelente SGC. En esta norma se incluyen requisitos que deben cumplir dicho sistema y es por excelencia la utilizada para que la organización evolucione en procesos y reconocimientos de calidad. Mediante esta norma se obtiene ventaja competitiva para las organizaciones.

En el 2015 hubo una actualización, publicándose la ISO 9001:2015 a fin de adaptar el contenido a las circunstancias actuales que enfrentan las organizaciones de todo el mundo. La estructura de este documento se divide en 10 secciones: 1) alcance, 2) referencias normativas, 3) contexto, 4) liderazgo, 5) planificación, 6) soporte, 7) operación, 8) evaluación de desempeño y 10) mejora.

Dicha estructura corresponde a una transformación y mejoras del enfoque, por ejemplo, el apartado de gestión de responsabilidad pasa a llamarse liderazgo ya que se ha demostrado que esta forma de gestión de los superiores es más efectiva para la calidad. También se habla de productos y servicios, a diferencia de la versión anterior en donde solo contemplaba a productos, promoviendo así la idea de que la calidad también es un requisito invaluable de los servicios actuales (Cortés, 2017).

Así mismo se manejan conceptos nuevos como el contexto de la organización en donde ISO establece como requisito que la organización tenga claro sus intereses internos y externos que le puedan afectar a la calidad.

Tabla 2. *Diferencias significativas entre ISO 9001 versión 2008 y 2015*

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para su consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones

4. Sistema de Gestión de la Calidad	4.Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Soporte
8. Medición, análisis y mejora	8. Operación
	9. Evaluación del desempeño
	10. Mejora continua

---

Fuente: (Cortés, 2017)

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

La norma ISO 9001:2015 explica además un enfoque detallado basado en procesos mediante la especificación de requisitos para que la organización adopte dicho enfoque. Se determinan los procesos, resultados, riesgos, insumos, recursos, indicadores, responsables entre otros aspectos que dan el contexto de un todo para el logro de la calidad (González & Arciniegas, 2016)

Otro aspecto es la eliminación del concepto de acción preventiva, ya que la nueva ISO considera que todo SGC es un instrumento de prevención por sí mismo y por esta razón incorpora dentro de la sección 6, la gestión de riesgos, con acciones y oportunidades para mitigar los riesgos dentro de las actividades de calidad.

## **ISO 9004**

Según lo estableció la Organización Internacional para la estandarización (2017)

*ISO 9004: 2009 proporciona orientación a las organizaciones para apoyar el logro del éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Es aplicable a cualquier organización, independientemente del tamaño, tipo y actividad. ISO 9004: 2009 no está destinado a la certificación, el uso regulatorio o contractual.*

Mientras que la ISO 9001 establece los requisitos de un SGC la ISO 9004 recoge estos mismos requisitos y da una orientación más amplia de los objetivos de un sistema de gestión de calidad. Esta norma se recomienda como guía para las empresas que deseen ir más allá de lo establecido en la norma 9001 y tienen como meta fija la mejora continua de la calidad y desempeño de las actividades. No obstante aplicar dichas sugerencias no está sujetas a la certificación organizacional ni algún reconocimiento oficial hasta el momento.

ISO 9004 es una norma de gestión avanzada para las organizaciones con entornos complejos, altamente competitivos y exigentes, por ello es una herramienta excelente para avanzar hacia

la excelencia. Entre las ventajas se destacan las que son para organización, clientes y mercado.

La organización podrá evolucionar gradualmente su sistema de gestión de calidad tradicional ya que realiza un cambio más complejo que con la ISO 9001. La empresa que siga este camino podrá gozar de posición y prestigio al dar a notar que sus procesos son un paso más avanzados y como consecuencia la relación con los clientes mejora.

En cuanto a las ventajas para los clientes, la norma ISO 9004 les permite tener esa seguridad de la organización en la que confían para solventar sus necesidades no se conforma y persigue la excelencia en todo momento. También obtienen el respaldo de que una organización internacional haya diseñado las directrices y no existan preferencias o conveniencias particulares. Por último, el cliente puede confiar en que el producto o servicio que recibe a seguido un proceso bien pensado y ejecutado. En la misma consideración, se explica la ventaja para el mercado, que consiste en la confianza del sector puesto que trabajan con una herramienta de mejora (International Dynamic Advisors, 2014).

La estructura de la norma se divide en: ámbito, referencias normativas, términos, gestión para el éxito sostenido, estrategia y política, gestión de recursos, gestión de procesos, seguimiento, medición, análisis y opinión y Mejora, innovación y aprendizaje; además de contar con 3 anexos que dan una herramienta autoevaluación, principios de gestión y correspondencia con la norma ISO 9001.

## **1.6. Modelos de calidad**

Según Fuente y González (2014):

*“La integración de los modelos de calidad no solamente es posible, sino que los requisitos recogidos en ellos se complementan. Cada modelo por separado tiene áreas débiles que se convierten en puntos fuertes de un modelo integrado. El resultado final de esta integración en la mejora continua de la organización es muy superior a la mejora que se puede obtener individualmente con cada uno de los modelos” (p. 766).*

En términos generales, la gestión de calidad permite al personal enfocarse en la calidad más que en la cantidad, y esforzarse por sobresalir en todo lo que hacen. De acuerdo, a las premisas de los modelos de calidad total, la retroalimentación y las expectativas de los clientes son más esenciales cuando se trata de formular e implementar nuevas estrategias para

desarrollar productos de mayor calidad que la de los competidores, y a su vez, generar mayores ingresos y ganancias para la organización.

La calidad dentro de una empresa, debe percibirse como un esfuerzo combinado tanto de la gerencia, como del personal que integra la organización, para formular estrategias y políticas efectivas para entregar productos de alta calidad que no solo cumplan, sino que también excedan la satisfacción del cliente. En este contexto, existen diversos modelos de calidad total que podría adoptar una empresa, con base a su situación actual y las necesidades que posea, sin embargo, referenciando lo expuesto por Fuente y González (2014), en algunos casos resulta conveniente aplicar modelos integrados de gestión de calidad, que proporcionen resultados más eficientes para la empresa.

Para el desarrollo de los diferentes modelos de gestión de calidad, han intervenido diversos autores a lo largo de los años, entre los cuales se destacan Drucker, Juran, Deming, Ishikawa, Crosby, Feigenbaum, entre otros, que a su debido tiempo han estudiado la gestión organizativa y han contribuido eficazmente al proceso de gestión de la calidad total. No obstante, entre los modelos de gestión de calidad total más utilizados por las organizaciones, se destacan los siguientes:

- Modelo de Deming.
- Modelo de Malcolm Baldrige para la excelencia del rendimiento.
- Modelo Europeo para la Gestión de Calidad (EFQM).
- Modelo Six Sigma.

### **Modelo de Deming**

De acuerdo a Hidalgo (2016):

*“El modelo de gerencia de Deming propone como misión basarse en dos premisas: propiciar y fortalecer la cooperación en todos los ámbitos de la empresa; y, fortalecer y promover el aprendizaje permanente para facilitar las mejores prácticas en pro de la gestión de los procesos, buscando la satisfacción de los trabajadores, la mejora continua de los procesos, productos y servicios” (p. 80).*

Con base a la información presentada por Hidalgo, el modelo de calidad de Deming (TQM), conocido también como Modelo de Gestión de Calidad Total, es un conjunto de actividades sistemáticas llevadas a cabo por la organización como un todo, para lograr de manera efectiva y eficiente los objetivos de la organización y así proporcionar los productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga las necesidades y requerimientos de los clientes.

En este contexto, el modelo de Deming, fue desarrollado con base a siete ejes fundamentales que son: la incorporación de una visión de liderazgo, la cooperación entre todos quienes integran la empresa, el aprendizaje continuo, la gestión orientada a los procesos internos, la mejora continua, la satisfacción del cliente interno, y la satisfacción de los clientes. Así mismo, de acuerdo a este modelo, una organización debe seguir cuatro fases para lograr la calidad total:

- **Planear:** La planificación es la fase fundamental de la gestión de la calidad total; en esta fase, el personal y directivos deben analizar los problemas y consultas que deben abordarse. Deben presentar los diversos desafíos que enfrentan en sus operaciones diarias y también analizar la causa raíz del problema; para lo cual, deben realizar la investigación necesaria y recopilar datos relevantes que les ayuden a encontrar soluciones a todos los problemas.
- **Hacer:** En la fase de hacer, se debe desarrollar una solución para los problemas definidos en la fase de planificación. Las estrategias se diseñan e implementan para superar los desafíos que enfrenta el personal de la empresa, por lo tanto se debe realizar una medición de la efectividad de las estrategias propuestas.
- **Verificar:** La fase de comprobación es la etapa en la que se deberá realizar un análisis de comparación de los datos antes y después para confirmar la eficacia de los procesos y medir los resultados.
- **Actuar:** En esta fase, se deberá llevar a cabo el registro de los resultados obtenidos, y se realiza la preparación para abordar otros problemas.

### **Modelo de Malcolm Baldrige para la excelencia del rendimiento**

Según Hidalgo (2016), "El premio nacional de calidad Malcolm Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, cuando los japoneses invaden el mercado de Estados Unidos, por lo que las empresas precisan dar una respuesta inmediata para competir con las empresas japonesas" (p. 83).

De acuerdo al modelo de Malcom Baldrige, las compañías deben alcanzar la calidad total y la excelencia, para poder competir eficientemente en mercados internacionales. En este caso, referenciando a Hidalgo (2016), las 11 premisas fundamentales sobre las cuales fue desarrollado este modelo, son las siguientes:

- Calidad basada en los requerimientos del cliente.
- Liderazgo.
- Mejora continua y aprendizaje de la organización.
- Participación y desarrollo del talento humano.

- Respuesta oportuna.
- Calidad en diseño y prevención.
- Visión a largo plazo.
- Gestión basada en información.
- Desarrollo de la asociación entre los grupos de interés.
- RSE.
- Orientación hacia los resultados del negocio.

No obstante, estos principios han experimentado cambios a partir de su creación, lo que dio lugar en el año de 1996 a la creación de una versión del modelo de Malcom Baldrige orientada a la educación que en la actualidad han adoptado un sinnúmero de instituciones educativas. Por otra parte, a nivel empresarial, la intensión principal de la entrega del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige, radica en la necesidad de concienciar a las industrias de la importancia de adoptar criterios de calidad total y excelencia, como herramienta competitiva; y a su vez, para contar con un instrumento a través del cual proporcionar el reconocimiento necesario a las empresas que se preocupan por mejorar la calidad.

Es importante destacar que para la entrega del premio Malcolm Baldrige, se analizan siete elementos básicos para determinar la calidad y excelencia de las empresas, los cuales según Hidalgo (2016), son los siguientes: “liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, enfoque al talento humano, procesos administrativos, y resultados del negocio”.

### **Modelo Europeo para la Gestión de Calidad (EFQM)**

De acuerdo a Hidalgo (2016):

*“EFQM es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de una empresa usando como guía los criterios de este modelo. El modelo EFQM es un modelo de calidad total que, para implementarlo requiere del compromiso y liderazgo de la alta dirección de la empresa y la participación e compromiso de todos los miembros de la organización” (p. 86).*

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad es una asociación fundada en Bruselas en 1988, a iniciativa de Jacques Delors, entonces Presidente de la Comisión Europea. Algunos de los principales grupos europeos, incluidos Olivetti, Fiat, Dassault y Nestlé, constituyeron entonces “un lugar de intercambio de excelencia”, a partir del cual se desarrolló

el modelo del sistema de gestión y se construye el Premio Europeo a la Calidad, basado en un modelo que posee ocho pilares fundamentales:

- Soporta resultados sobresalientes.
- Crear valor para el cliente.
- Liderazgo visionario, inspirado y honesto.
- Gestión eficiente.
- Participación y desarrollo del talento del personal.
- Fomentar la creatividad y la innovación.
- Desarrollar la capacidad de la organización.
- Contribuir a un futuro sostenible.

En este contexto, el modelo de excelencia empresarial EFQM, basa su evaluación de acuerdo a un esquema conocido como “REDAR”, en el cual se consideran cuatro fases que una empresa debe cumplir para lograr la mejora continua, los cuales se dividen en agentes facilitadores y resultados. En el caso de los agentes facilitadores, se incluye una variación del modelo de calidad total PHVA, puesto que se basa en las siguientes etapas:

- Enfoque: cómo se conceptualizan las acciones.
- Despliegue: cómo se implementan las acciones.
- Evaluación: la información obtenida del proceso de supervisión.
- Revisión: revisión del sistema, si es necesario.

## **Modelo Six Sigma**

Según Hidalgo (2016):

*“Seis Sigma es una estrategia de mejora continua que busca identificar las causas de los errores, defectos y retrasos en los diferentes procesos de negocios, enfocándose en los aspectos que son críticos para el cliente. La estrategia de Seis Sigma se basa en métodos estadísticos rigurosos que emplean herramientas de calidad y análisis matemáticos, ya sea para diseñar productos y procesos, o para mejorar los ya existentes” (p. 89).*

Básicamente, el modelo Six Sigma, conocido también como Seis Sigma, es una estrategia de gestión empresarial que tiene como objetivo mejorar la calidad de los procesos al minimizar y, finalmente, eliminar los errores y variaciones. El concepto de Six Sigma fue presentado por Motorola en 1986, cuando uno de los altos ejecutivos de dicha compañía se quejó de la mala

calidad de los productos, lo que dio lugar a que Bill Smith formulara la metodología en 1986. Sin embargo, este modelo de gestión de calidad, fue popularizado por Jack Welch quien incorporó la estrategia en sus procesos comerciales en General Electric.

El modelo Six Sigma, garantiza una calidad superior de los productos al identificar eliminar los defectos y obstáculos en los procesos y sistemas que pueden impedir que la organización alcance los niveles de perfección. Según este modelo de calidad, cualquier tipo de desafío que se presente en los procesos de una organización se considera un defecto y por lo tanto debe eliminarse.

Cabe destacar que, a pesar de que el modelo de Six Sigma se originó en los procesos de fabricación, actualmente ha logrado adaptarse para su aplicación en diversas compañías, independientemente de la industria o sector al que pertenecen. Por otra parte, referenciando a Hidalgo (2016), los siguientes son los dos métodos Six Sigma: DMAIC que se enfoca en mejorar las prácticas comerciales existentes; y DMADV, que se enfoca en crear nuevas estrategias y políticas.

En este contexto, según el método DMAIC, la organización debe seguir cinco etapas para alcanzar la mejora, en estas se incluye: definir el problema, medir los puntos claves del proceso actual, analizar los datos, implementar mejoras en el proceso actual, y controlar los procesos. En el caso del método DMADV, se incluyen: diseño de estrategias y procesos que garanticen el cien por ciento de satisfacción del cliente, medición e identificación de los parámetros que son importantes para la calidad, análisis y desarrollo alternativas de alto nivel para garantizar una calidad superior, detalles y procesos de diseño, verificación e implementación (Hidalgo, 2016).

**CAPÍTULO II**  
**METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS**

## 2.1. Tipo de estudio

El presente estudio se realizó con base a un tipo de investigación exploratoria - descriptiva, considerando que en primer lugar fue necesaria la revisión sistemática de teorías relacionadas con la calidad, gestión del conocimiento e innovación, y desempeño organizacional en las PYMES, a partir de lo cual se obtuvo el primer nivel de conocimiento con respecto al tema analizado. En este caso, la información obtenida, permitió al investigador, conocer el contexto actual de la literatura relacionada con la conceptualización de la calidad, la innovación, gestión de conocimientos y desempeño de las PYMES, y a su vez, a través del análisis e interpretación se logró explicar cómo las diferentes teorías y perspectivas pueden abordar problemas y debilidades existentes en las PYMES.

Así mismo, para hacer frente a las necesidades de información a profundidad sobre las PYMES del sector manufacturero y comercial de la ciudad de Guayaquil, se trabajó de manera complementaria con una investigación descriptiva; puesto que, fue necesario indagar sobre los factores de éxito de innovación estratégica, calidad, gestión de conocimientos y desempeño, basados en la situación actual de 180 PYMES de la ciudad de Guayaquil.

En este caso, la aplicación de un estudio descriptivo, le permitió recopilar información detallada sobre las unidades de estudio de PYMES en la ciudad de Guayaquil; incluyendo la situación actual con respecto a las variables analizadas (gestión de calidad, gestión de conocimiento, innovación y desempeño), así como también la percepción de los involucrados, a partir de lo cual se podrá establecer las respectivas conclusiones generales. Posteriormente, se adoptó un enfoque de toma de decisiones para seleccionar efectivamente una empresa en particular, sobre la cual se analizó a profundidad los factores previamente expuestos.

En otro apartado, es importante destacar que el tipo de estudio fue de carácter cuantitativo, el cual según lo manifestado por Merino y Pintado (2016), se basa en lo siguiente: “la investigación cuantitativa supone un enfoque diferente al de la investigación cualitativa, ya que ofrece datos medibles y responde a interrogantes como ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cómo?, su objetivo primordial es cuantificar los resultados obtenidos (p. 36).

Por lo tanto, se llevó a cabo un diseño de investigación en dos etapas, combinando fases cuantitativas y cualitativas se consideró una aplicación de la observación apropiadamente empleada para este estudio. Los objetivos de investigación fueron alcanzados utilizando el

instrumento de investigación diseñado (en línea cuestionario) que capturó las opiniones de los encuestados.

En este caso, la aplicación de un estudio cuantitativo concluyente, permitió conocer la estructura y comportamiento de las PYMES de la ciudad de Guayaquil, con respecto al nivel de utilización de herramientas de innovación, nivel de calidad, y de gestión de conocimientos, las cuales se evalúan de forma medible, para facilitar su posterior análisis e interpretación.

Cabe destacar que el desarrollo de la investigación, utilizando enfoques complementarios, condujo a la comprensión del problema de la investigación. Así mismo, la combinación de lo anterior (triangulación) generó una mezcla de datos relevantes para el estudio a partir de la aplicación de una amplia gama de estrategias que incluyeron: la encuesta, análisis de datos estadísticos, observación, y finalmente el estudio de caso.

## **2.2. Métodos de investigación**

En el presente estudio se aplicó el método lógico deductivo, como tal, esta forma de investigación comienza a un nivel general, abstracto, y luego trabaja su camino hacia un nivel más específico y concreto. Con esta forma de razonamiento, si algo se encuentra que es cierto para una categoría de variables estudiadas a partir de las teorías analizadas, entonces se considera que es cierto para todas las cosas en esa categoría en general.

En este caso, es importante destacar que la aplicación del enfoque basado en el método deductivo, permitió analizar teorías o fenómenos conocidos con relación al funcionamiento de las PYMES, y posteriormente se logró probar la validez de las teorías analizadas en determinadas circunstancias de las PYMES del sector manufacturero y de comercio. Así mismo, se observó que el enfoque deductivo sigue el camino de la lógica más de cerca; considerando que el razonamiento comienza con una teoría y conduce a estudios particulares y su sujeción a las pruebas durante el proceso de investigación.

Por lo tanto, considerando que, en primer lugar fue necesario analizar desde una perspectiva general la situación actual con respecto a la gestión de calidad, gestión de conocimientos y la aplicación de la innovación y desempeño organizacional en las PYMES de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de obtener resultados que le permita al autor conocer a profundidad la forma en que se manejan dichas variables en este tipo de empresas, y a su vez proporcionó las directrices necesarias para la investigación, y su posterior aplicación a una PYME seleccionada para el análisis de caso.

### **2.3. Técnicas de recolección de datos**

Para el levantamiento de la información, se seleccionó la encuesta dirigida como técnica de recolección de datos, cuyo instrumento de aplicación fue el cuestionario elaborado a base de preguntas cerradas con escala de valoración Likert, las cuales se desarrollaron de forma presencial, en un período de tiempo aproximado de dos meses a partir de su aprobación. Así mismo, se consideró necesaria la aplicación de la técnica de la observación, a través de la cual se obtuvo información que se complementó con los resultados adquiridos a través de la encuesta y la revisión bibliográfica.

Cabe destacar que las encuestas transversales incluyen la recolección de datos en un solo punto en el tiempo a partir de una población específica, que en este caso estuvo constituida por PYMES del sector manufacturero y de comercio de la ciudad de Guayaquil. Con base a las características del estudio, los objetivos propuestos y el alcance, se seleccionó la encuesta como la técnica más apropiada para documentar la prevalencia de características particulares referentes a la calidad, la innovación, la gestión de conocimiento y el desempeño en la población seleccionada.

En este caso, se elaboró un banco de preguntas para evaluar la frecuencia con que los propietarios de las PYMES llevan a cabo una serie de actividades relacionadas con la calidad, innovación, y la gestión de conocimiento dentro de sus negocios. Sin embargo, las relaciones existentes entre las variables estudiadas y los procesos causales que dan lugar a dichas asociaciones, considerando que las encuestas transversales ofrecen la oportunidad de evaluar las relaciones entre las variables y las diferencias de los subgrupos en una población.

### **2.4. Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo**

El procedimiento metodológico que se aplicó para el desarrollo del estudio exploratorio – descriptivo, sobre la relación entre la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES de Guayaquil, se basó en una serie de etapas a través de las cuales el investigador recopiló información procedente de fuentes secundarias en primera instancia, y posteriormente a través de fuentes primarias.

- En primer lugar, a partir de la selección y delimitación del tema de estudio, se procedió a examinar y analizar diferentes teorías y datos generales relacionados con la calidad, la innovación, la gestión de conocimiento y desempeño de las PYMES; posteriormente se realizó la respectiva reflexión sobre los datos secundarios obtenidos y se presentó sus interpretaciones.

- Posterior a la interpretación secuencial de información proveniente de fuentes secundarias, considerando diferentes contextos; se procedió a definir el tipo de investigación y seleccionar las técnicas apropiadas para el levantamiento de la información proveniente de fuentes primarias.
- La metodología debe discutir los problemas que se esperaban y los pasos que tomó para evitar que se produzcan. Para cualquier problema que surja, debe describir las formas en que fueron minimizados o por qué estos problemas no afectan de manera significativa su interpretación de los resultados.
- Los datos empíricos se recogieron a través de la aplicación de encuestas y la reflexión de los resultados obtenidos. El desarrollo de un análisis a profundidad de cada una de las variables estudiadas fue necesario para establecer conclusiones generales de forma objetiva.

En este caso, el procedimiento aplicado se resume mediante la figura 1, que se presenta a continuación:

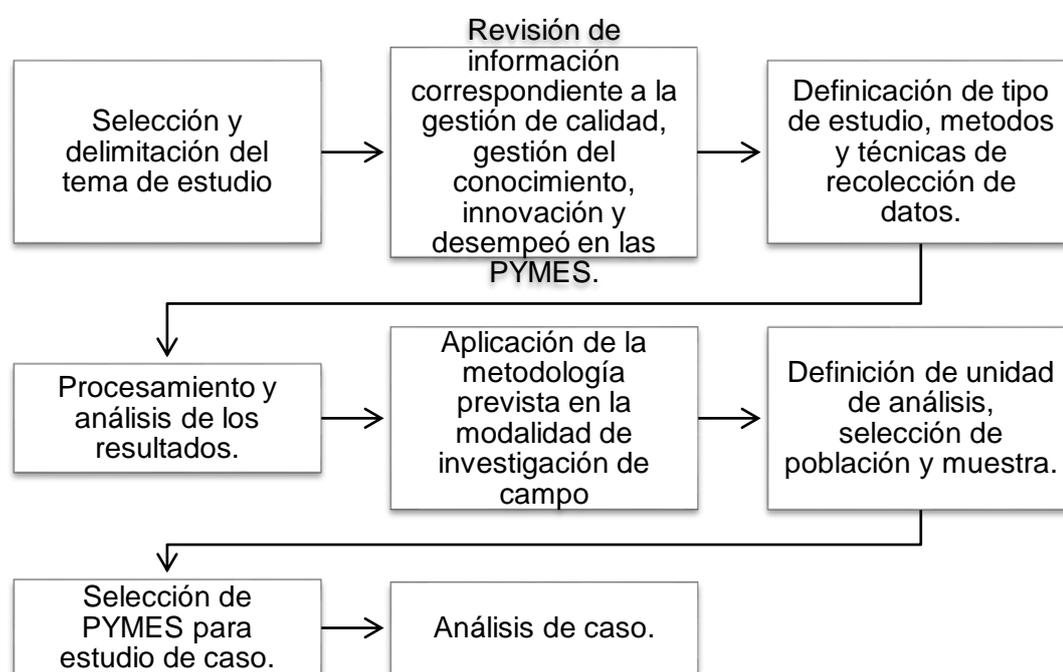


Figura 1. Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo

Fuente: Investigación

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

#### 2.4.1. Recopilación de información

La recopilación de la información se ejecutó de manera presencial in situ, es decir, el investigador se trasladó hasta las PYMES seleccionadas en la ciudad de Guayaquil, para llevar a cabo el levantamiento de los datos a través de las encuestas. Es importante destacar que este tipo de aplicación, le permitió al autor obtener información de forma directa y validar la situación real de las unidades de estudio a partir de la observación realizada. En este caso, el procedimiento de recopilación de información, se llevó a cabo a partir de las siguientes etapas:

- Se realizó la selección de las unidades de estudio, considerando variables correspondientes a la proximidad y disponibilidad, de modo que resulten de fácil acceso para el investigador.
- Se realizó la encuesta de manera presencial, lo que le permitió al investigador obtener la información directamente de los propietarios o representantes de las PYMES estudiadas, quienes respondieron al banco de preguntas incluidas en el cuestionario.
- Se realizaron observaciones sobre cada unidad de estudio, con relación a las variables estudiadas (calidad, innovación, gestión de conocimientos y desempeño de las PYMES).
- A partir de la recopilación y procesamiento de los datos, se procedió a verificar los hallazgos obtenidos, presentados a través de gráficos estadísticos. Finalmente, establecieron las conclusiones finales del estudio de campo.

#### **2.4.1.1. Unidad de análisis.**

Para seleccionar la unidad de análisis del presente estudio, con base al tipo de estudio cuantitativo, se consideraron las siguientes fases de selección:

- En primer lugar se seleccionó el universo de estudio, que en este caso estará conformado por las PYMES del sector manufacturero y de comercio que operan en la ciudad de Guayaquil.
- Identificación de un marco de muestreo de la población en el que se enumeraron todas las PYMES de los sectores seleccionados.
- En lo que respecta a la selección de las empresas sobre las cuales se realizará el estudio, se consideró la aplicación de un muestreo aleatorio, por tratarse de una investigación cuantitativa que utiliza estadísticas inferenciales.
- Asegurar los datos necesarios de la muestra, considerando que no todos los propietarios o representantes de las PYMES pertenecientes al universo de estudio podrían ser contactadas y estarían dispuestos a participar en la recolección de datos,

se determinó como parámetro de selección la cercanía por sectores de ubicación y la facilidad de acceso para el investigador.

Por lo tanto, para llevar a cabo el estudio, se seleccionó como unidad de análisis al total de PYMES que operan en la ciudad de Guayaquil, indistintamente del sector al cual pertenezcan. En este caso, se consideraron los criterios de valoración de pequeñas y medianas empresas establecidos por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), en donde se establece la cantidad de personal ocupado, y los valores brutos de ventas anuales con los que una empresa debe contar para ser considerada dentro de esta categoría.

#### **2.4.1.2. Diseño de encuesta.**

En el Anexo 1 se muestra el formato de encuestas que aplicado a las PYMES de la ciudad de Guayaquil. El cuestionario consta de cuatro bloques:

- 1) Datos generales.
  - 2) Gestión de Calidad.
  - 3) Gestión del conocimiento e.
  - 4) Innovación y desempeño organizacional.
- En el primer bloque se registra la información general de la empresa como los datos de identificación, el sector al que pertenece, número de empleados y el grado de formalidad de la misma.
  - En el segundo bloque se muestran 8 tópicos relacionados a la gestión de la calidad, de la empresa. Mediante respuestas en escala del 1 al 5 se verifica si la empresa cumple o no con requisitos de calidad. Esta forma de verificación se mantiene a lo largo de los próximos bloques en la encuesta.
  - En el tercer bloque se dictan las interrogantes relacionadas a la gestión del conocimiento, de la misma forma, el sistema de respuesta fue del 1 al 5 que indiquen total acuerdo o total desacuerdo.
  - En el bloque cuatro se exponen las variables para medir la innovación y desempeño organizacional de las PYMES. De esta forma se cumple con la temática y objetivos declarados en el estudio.

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

Para la investigación se aplicó una muestra finita sobre la población de PYMES manufacturera y de comercio, que según los registros de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2016), existen en la ciudad de Guayaquil un total de 1.651 empresas de estos sectores. Por lo tanto, se aplican los siguientes parámetros.

$$n = \frac{Z^2(p)(q)N}{e^2(N - 1) + pq (Z)^2}$$

En donde:

N = Tamaño de la población

Z<sup>2</sup>= Nivel de confianza al 95% (1.96)

p= probabilidad de éxito 50% (0.50)

q= probabilidad de fracaso 50% (0.50)

e= Error máximo 5% (0.05)

$$n = \frac{1.96^2(0,50)(0,50)1.651}{0.05^2(1.651 - 1) + (0.50)(0.50) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{3544,8364}{10,1854}$$

$$n = 180$$

Por lo tanto, se realizó un total de 180 encuestas a directivos de PYMES del sector manufacturero y del sector de comercio al por mayor y al por menor de la ciudad de Guayaquil. En este caso, se distribuye de la siguiente forma:

- 30% de encuestas dirigidas al sector manufacturero: 54 PYMES.
- 70% de encuestas dirigidas al sector de comercio al por mayor y al por menor: 126 PYMES.

### 2.4.2. Procesamientos y análisis de datos cuantitativos

A partir de la aplicación de la encuesta, el procesamiento de los resultados obtenidos se realizó mediante la herramienta digital Microsoft Excel, en la cual fueron ingresados los datos

para su tabulación y representación por medio de gráficos estadísticos. Así mismo, es importante mencionar que la información porcentual fue interpretada por el autor, lo que proporcionó las directrices en el análisis a profundidad de las variables relacionadas con la gestión de calidad, gestión de conocimientos, innovación y desempeño en las PYMES del estudio.

## **2.5. Procedimientos metodológicos para el estudio de caso**

En lo que respecta al procedimiento metodológico, a través del cual se analizó la relación entre la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES seleccionadas, se basó en el estudio intrínseco de casos, el mismo que según Stake (2012), “tiene el propósito básico de alcanzar la mayor comprensión del caso en sí mismo. Queremos aprender de el en sí mismo sin generar ninguna teoría ni generalizar los datos. El producto final es un informe básicamente descriptivo”.

En un contexto general, el procedimiento involucra las siguientes fases:

- Selección y definición del caso.
- Elaboración de una lista de preguntas.
- Localización de las fuentes de datos.
- Análisis e interpretación.
- Elaboración de informe.

Para la investigación, el procedimiento metodológico aplicado al tema de estudio se resume en el siguiente esquema:

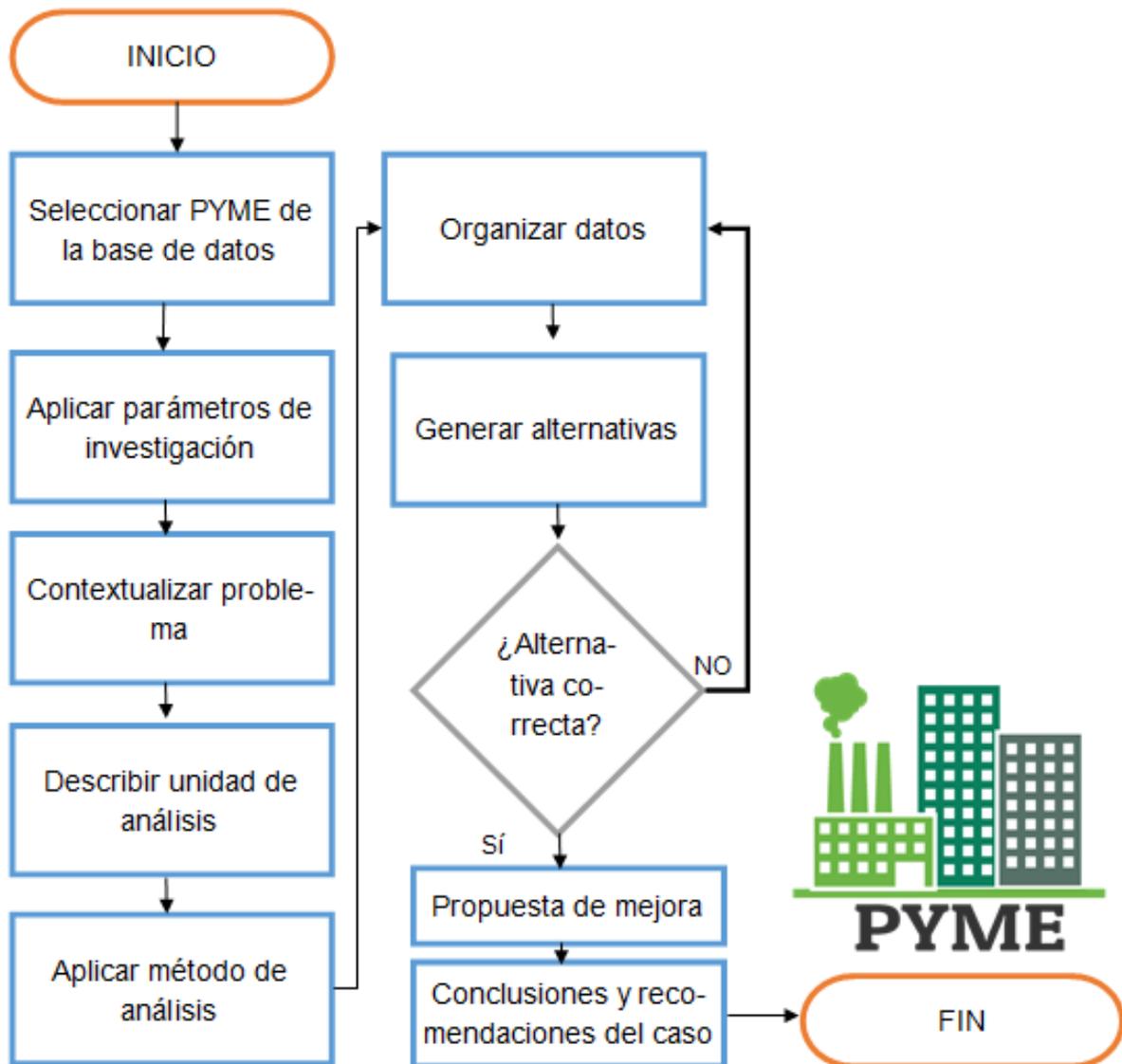


Figura 2. Procedimientos metodológicos para el estudio de caso

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

### 2.5.1. Elección de la empresa y recolección de datos

Para el levantamiento de la información, se seleccionó como muestra un total de 180 PYMES a investigar, por lo consiguiente a través de la información obtenida por fuentes secundarias se identificó su dirección, números telefónicos de contactos y correos electrónicos que se detallan en el Anexo 2. Cabe destacar que, como parámetros para la elección de las unidades de estudio, se consideró la proximidad, la facilidad de acceso y la disponibilidad de participación de los encuestados.

## 2.5.2. Organización y análisis de datos cualitativos

### Organización

Para la organización de los datos cualitativos se efectuaron preguntas abiertas, las mismas que están identificadas como datos generales, esto se realizó a través de llamadas telefónicas, con su respectivo seguimiento, ya que en ciertos casos la llamada no fue atendida inmediatamente. Como limitación también se recalca que delimitación en ciertas empresas el número de trabajadores mujeres no fue proporcionado. Fuera de esto, no se tuvo otro inconveniente en la recopilación que se presenta a continuación:

### Análisis de datos cualitativos

En lo que respecta al análisis cualitativo de la información, se consideraron los siguientes indicadores:

#### Sector de actividad

Los resultados demostraron que la mayoría pertenece al sector de comercio al por mayor y menor, mientras que un menor porcentaje pertenece al sector industrial. En este caso, se identificó que en su mayoría las PYMES, se dedican a la comercialización de bienes, siendo este uno de los sectores más dinámicos a nivel nacional por las características que posee.

Tabla 3. Sector de actividad

Sector de actividad	%
Comercio	70%
Manufactura	30%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

#### Total de empleados

Se identificó que la mayoría de empresas posee de 1 a 50 colaboradores; consecutivamente, un menor porcentaje de empresas indicó que tienen de 51 a 100 empleados; finalmente, el 4% de las PYMES indicó que tiene entre 101 a más de 500 empleados.

Tabla 4. Total de empleados

Cantidad de empleados	%
De 1 a 50	74%
De 51 a 100	22%
101 a 500	4%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

## Tiempo de funcionamiento

Acerca de los años de funcionamiento, se identificó la mayoría de las empresas tiene de 11 a 20 años de funcionamiento, seguido un menor porcentaje que tiene de 1 a 10 años, el 18% tiene de 21 a 30 años, un 6% se tiene de 31 a 40 años, mientras que el 5% posee de 41 a 50 años de funcionamiento, finalizando con el 1% que tiene de 71 a 80 años. En conclusión, esto quiere decir que el su mayor parte existen empresas posee entre 11 a 20 años de trayectoria en sus actividades empresariales, lo cual se puede establecer como una posición comercial consolidada.

Tabla 5. Años de funcionamiento de las empresas

Años de funcionamiento	
1 a 10 años	33%
11 a 20 años	37%
21 a 30 años	18%
31 a 40 años	6%
41 a 50 años	5%
71 a 80 años	1%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdoba

## Tipo de empresas

El 84% de las empresas no son de origen familiar, sino que estas han sido creadas a través de asociaciones particulares. Esto quiere decir que la organización se ha mantenido en constante actividad comercial sea esta por un concepto familiar o por el agrupamiento de personas con una misma perspectiva de crecimiento.

Tabla 6. Tipo de empresa

Tipo de empresa	%
Familiares	16%
No familiares	84%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdoba

## Dirección de la empresa

Según los datos recopilados, el 91% del total de PYMES estudiadas está dirigida por hombres, y el restante 9% corresponde a la dirección de mujeres. Mientras que en el grado de estudios

académicos predomina el pregrado con el 97%, seguido de los estudios básicos el 2% y finalizando con los estudios de postgrado con el 1%.

Tabla 7. Tipo de empresa

<b>Director de empresa</b>			
Hombre	91%	Postgrado	1%
		Pregrado	97%
Mujer	9%	Educación Básica	2%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### 3.1. Análisis descriptivo de la gestión de la calidad en las pymes

Para realizar el análisis descriptivo de los resultados obtenidos, se calculó el promedio general de respuestas a cada ítem. En el anexo tres se detalla la matriz utilizada para este propósito. Luego, se analiza individualmente cada variable sobre gestión de calidad, de conocimiento y de innovación, según se detalla a continuación:

#### Bloque 2. Gestión de calidad

#### 2. Liderazgo

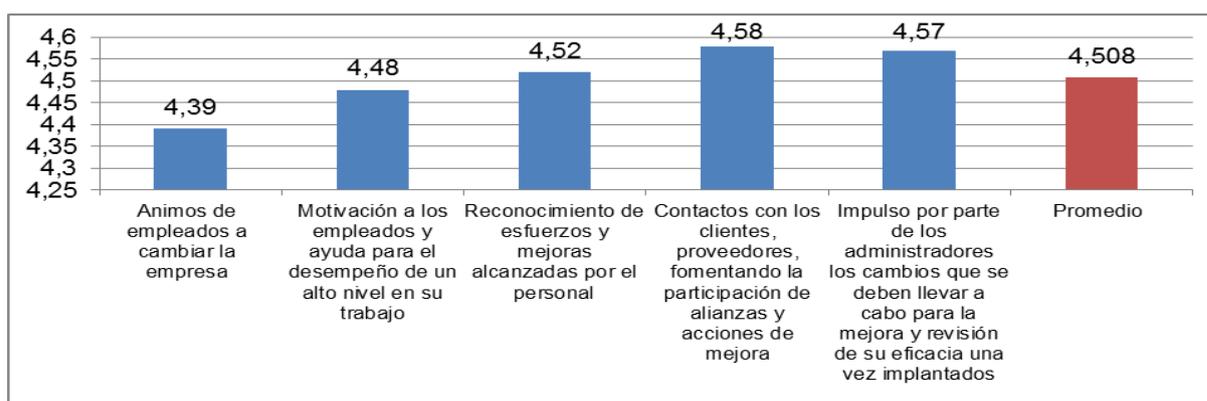


Figura 3. Liderazgo

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 8. Liderazgo

Literal	Ítem	Ítem	Ítem
2 Liderazgo	Cambio	Motivación	Grupos De Interés
	4.31	4.48	4.58
	4.57	4.52	

Fuente: Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

El liderazgo de las PYMES encuestadas se analiza en función de la orientación al cambio, la motivación y los grupos de interés. Ante lo cual se obtuvo una disposición al cambio positiva de 4.57. También se puede afirmar que el personal se encuentra motivado gracias a la dirección del líder. Mientras que en lo que respecta a los grupos de interés, las empresas están generando contactos con sus proveedores y clientes ya que se obtuvo una calificación de 4.58. En promedio este factor califica con 4.5 de 5 puntos, lo que quiere decir que estas empresas manifiestan una buena apreciación del liderazgo.

### 3. Política / planificación de la calidad

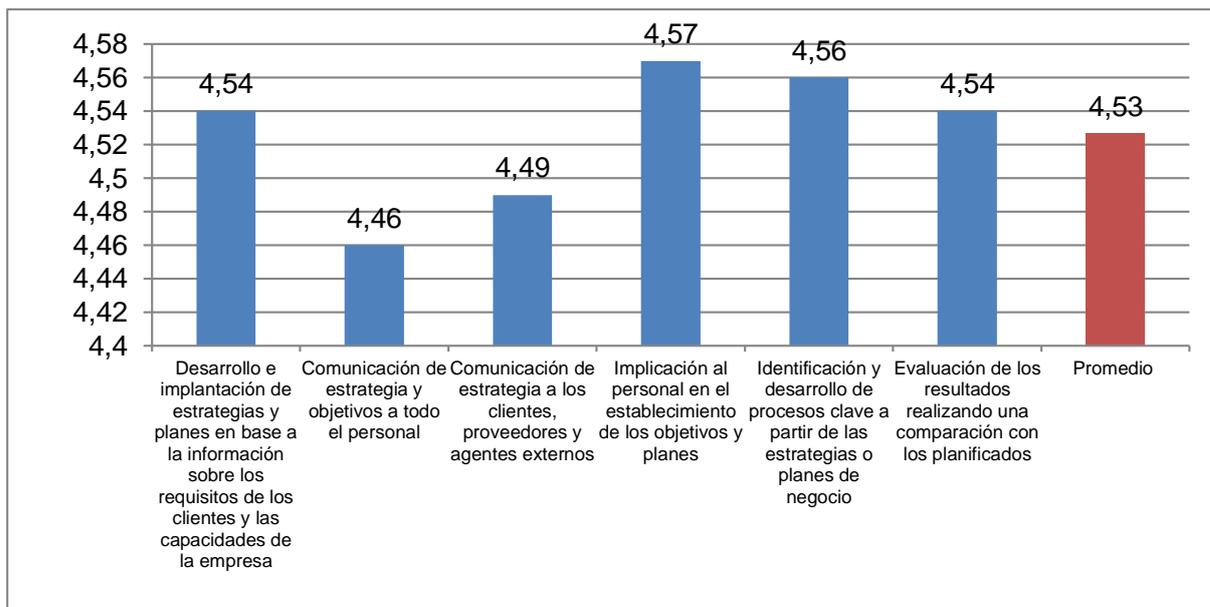


Figura 4. Política / planificación de la calidad

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 9. Planificación

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
3 Planificación	Planificación	Comunicación	Enfoque al cliente
		4.54	4.46
		4.56	4.49
		4.56	4.49
			4.57

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Al consultar sobre la planificación, los encuestados señalaron que están de acuerdo en que diseñan estrategias con la información que obtienen de clientes, todo lo correspondiente a este ítem tuvo una respuesta mayor 4.56. En cuanto a la comunicación que se realiza con proveedores, cliente interno y externo también fue alta al tener puntaje de 4.49 respectivamente. Así mismo se mantiene una forma de acción empresarial enfocada al cliente para el disfrutar de buena imagen en el mercado. Como conclusión se obtiene que existe un sólido enfoque al cliente y la calidad se sostiene en políticas planteadas.

#### 4. Alianzas y recursos.

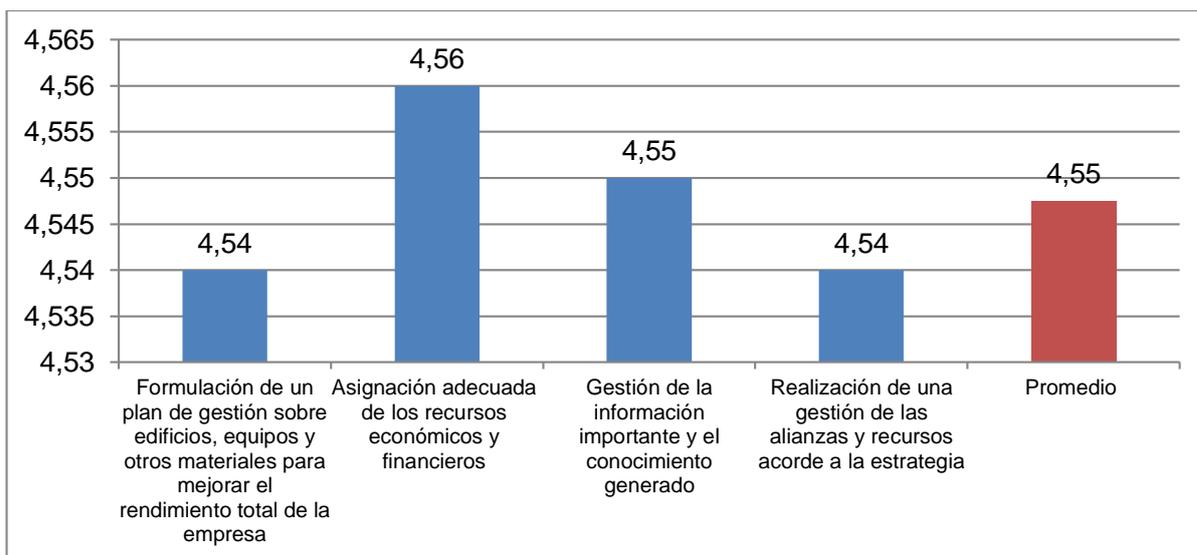


Figura 5. Alianzas y recursos.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 10 Alianza de recursos

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
4 Alianza de Recursos	Mejora continua	Recursos	Estrategias
	4.54	4.56	4.54
		4.55	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

La alianza de recursos se evaluó en relación a la mejora continua, la gestión de los recursos disponibles y la realización de estrategias. Ante esto se obtuvo que estas empresas sí planifican el uso de sus recursos para una mejora continua ya que tiene un puntaje de 4.54, además el uso actual que se le da a los recursos físicos y de conocimiento responde positivamente con valoración de 4.56. A fin de que estos recursos se aprovechan, también se identificó que si se realizan estrategias acordes a cada recurso disponible en la organización. Por tal razón se afirma que las actividades de gestión en recursos tangibles e intangibles son satisfactorias.

## 5. Gestión de los empleados.

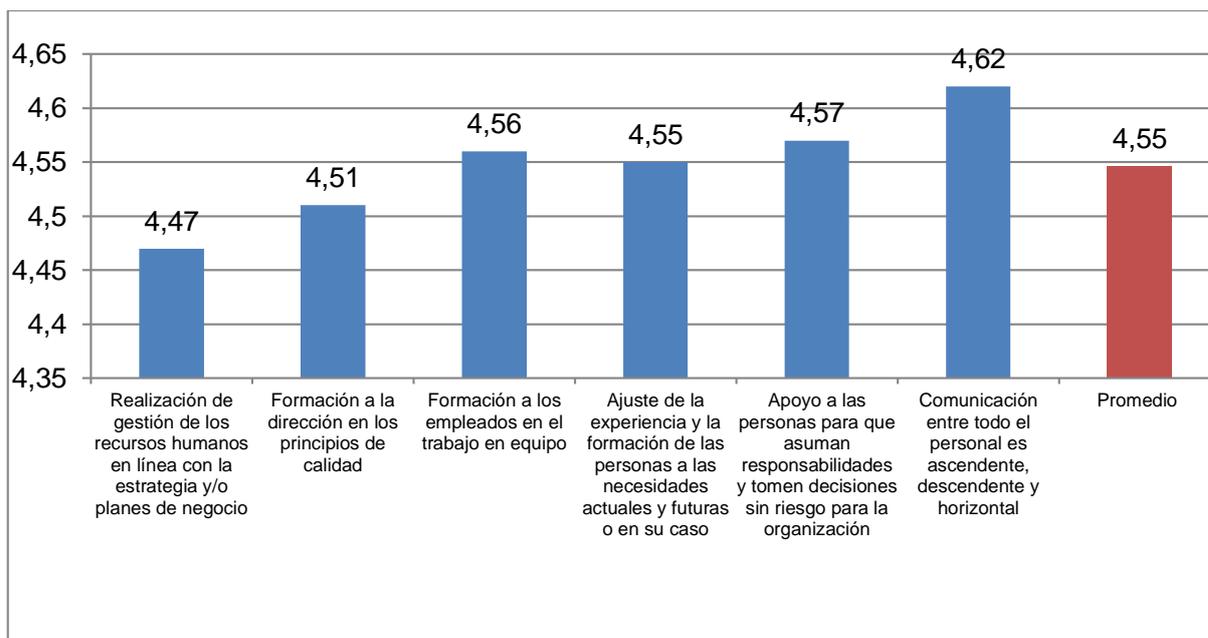


Figura 6. Gestión de los empleados

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 11 Gestión de empleados

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
5 Gestión de empleados	Talento Humano	Toma de decisiones	Comunicación interna
	4.47	4.57	4.62
	4.51		
	4.56		
	4.55		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

En la gestión de los empleados se quiso recabar información sobre la forma en que las PYMES gestionan todo lo relacionado a los trabajadores, ante lo cual se identificó con un puntaje mayor de 4.56 sobre las características del talento humano. En cuanto, a la toma de decisiones, se obtuvo que sí se da un apoyo mutuo entre empleados para la toma de decisiones con una valoración de 4.57. Finalmente, la comunicación interna se realiza de forma buena entre jerarquías tanto con los altos mandos como los colegas. En conclusión, es posible determinar que al momento de gestionar a los empleados se valoran mucho sus características, lo que facilita la toma de decisiones y a su vez la comunicación interna.

## 6. Aprendizaje.

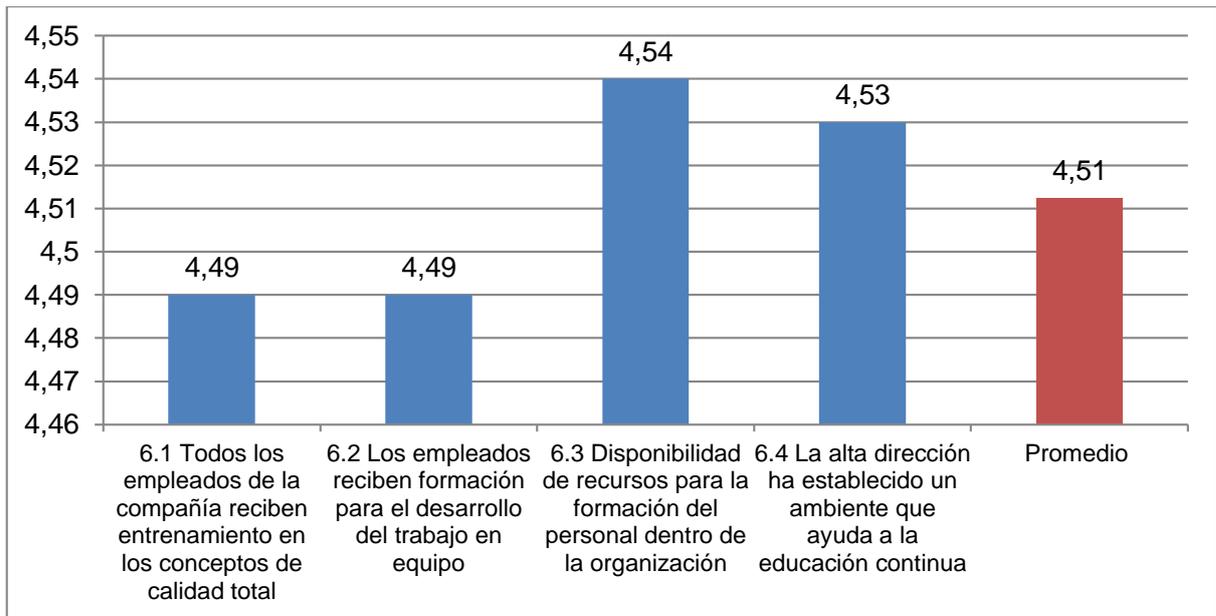


Figura 7. Aprendizaje

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

En lo que respecta a la variable de investigación denominada como aprendizaje, se desarrolla un entrenamiento en conceptos de calidad total a los empleados, estos se direccionan a la producción y su protocolo, mientras que la formación para trabajo de equipo también existe dentro de las organizaciones, sin embargo, el promedio es inferior a la disponibilidad de recursos para la formación, tomando como resumen que todas las empresas se encuentran en condiciones de generar dicha actividad.

Otro punto muy importante a considerar es la alta dirección que han establecido creando un ambiente que ayude a la educación continua de los colaboradores, generando una estrategia de capacitación constante, de esta forma esta variable obtiene un promedio general de 4.51 lo cual permite a que realicen efectivamente las actividades, pero deben considerar el mejor uso al momento de tener contacto con los empleados.

## 7. Gestión de los procesos.

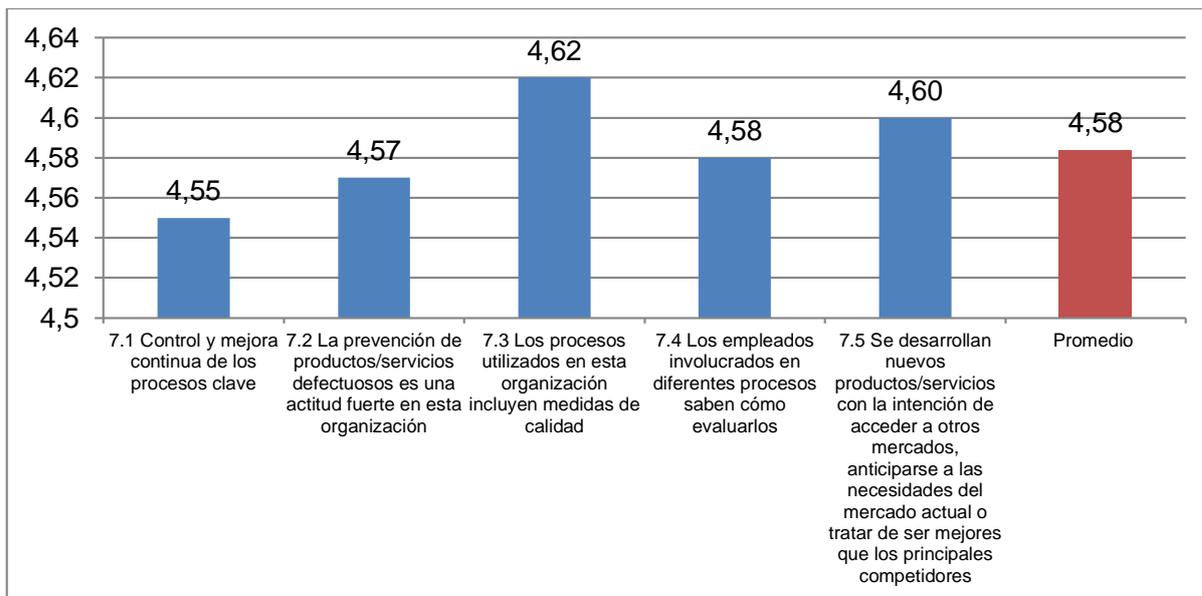


Figura 8. Gestión de los procesos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 12. Gestión de procesos

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
<b>7 Gestión de procesos</b>	<b>Procesos</b>	<b>Prevención</b>	<b>Innovación</b>
	4.55	4.57	4.6
	4.62		
	4.58		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Se presentaron enunciados de comprobación para las variables agrupadas en función de las características de los procesos, en la cual se muestra que sí existe un control y mejora continua de los procesos claves teniendo por resultado el 4.55, los procesos que la organización emplean se relacionan con la calidad y lo muestra con una respuesta afirmativa del 4.62, en promedio este ítem refleja buen diagnóstico.

En cuanto a la actitud de prevención, también se indicó una respuesta de 4.57, por lo que los empleados en general mantienen dicho accionar. Finalmente, el 4.6 en el ítem de innovación indica que las empresas se mantienen alerta para generar procesos que den como resultado producto o servicios destacados.

## 8. Mejora continua

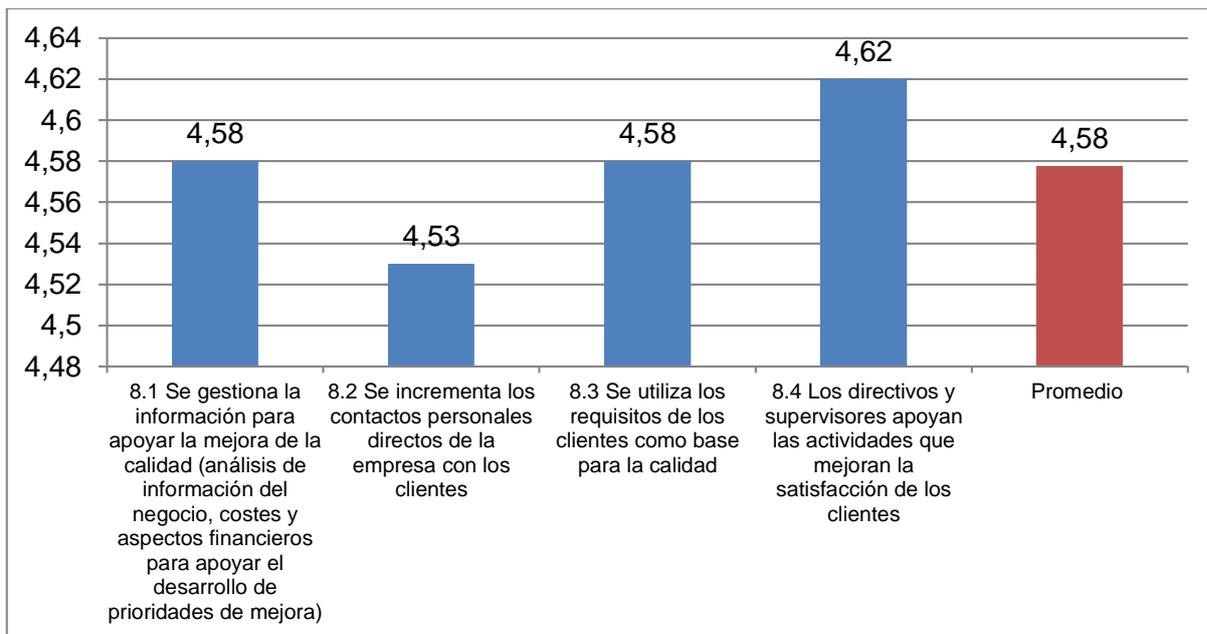


Figura 9. Mejora continua

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 13. Mejora Continua

Literal	ITEM	ITEM
8 Mejora Continua	Gestión de la información	Actividades para la satisfacción de clientes
	4.58	4.62
	4.53	
	4.58	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

En la mejora continua se han agrupado los primeros tres ítems bajo el nombre de gestión de la información, en el cual se determina un buen diagnóstico ya que la información es usada para mejorar la calidad del producto o servicio en las PYMES. Esto se lo realiza a través de contactos directos o por medio de las exigencias de los clientes. La valoración que se obtuvo fue de 4.58. Como resultado de usar bien la información, si existen actividades para satisfacer a los clientes y los directivos la apoyan con un puntaje de 4.62

## 9. Resultados clave.

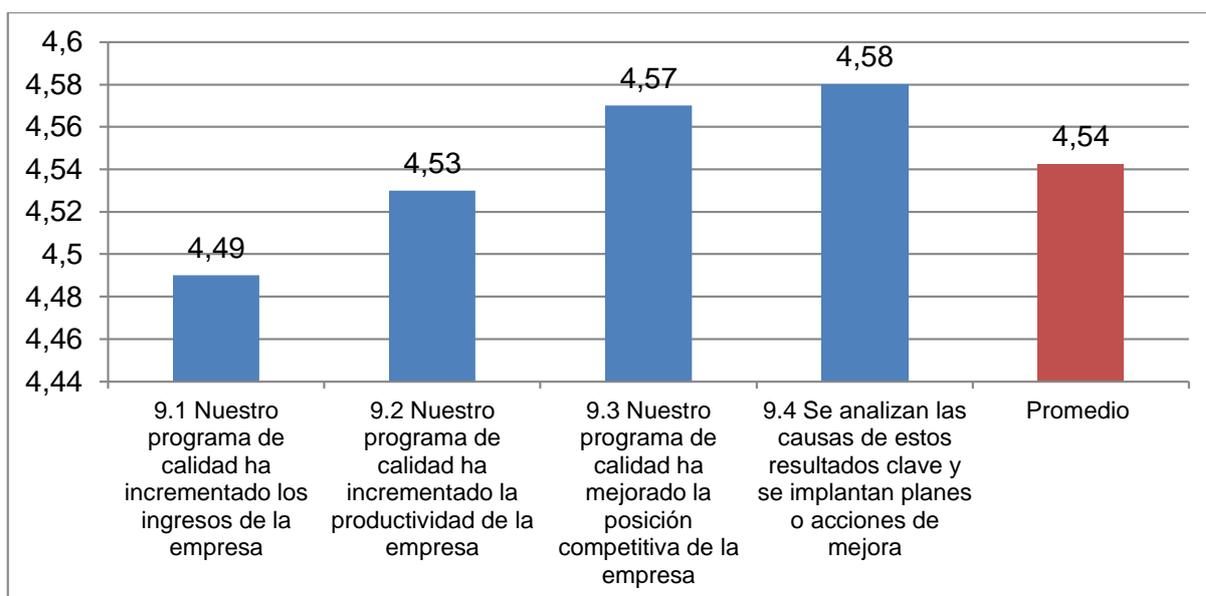


Figura 10. Resultados clave

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

En promedio, los resultados claves demuestran que fueron favorables con puntaje de 4.54. Entre ellos el más destacado fue que las empresas se valen de los resultados para continuar mejorando con una calificación de 4.58. A través de estas preguntas también se identificó que las empresas han logrado incrementar ingresos, productividad y posición competitiva gracias a un programa de calidad.

### 3.2. Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento en las PYMES

#### Bloque 3. Gestión del conocimiento

##### 10. Adquisición de la información

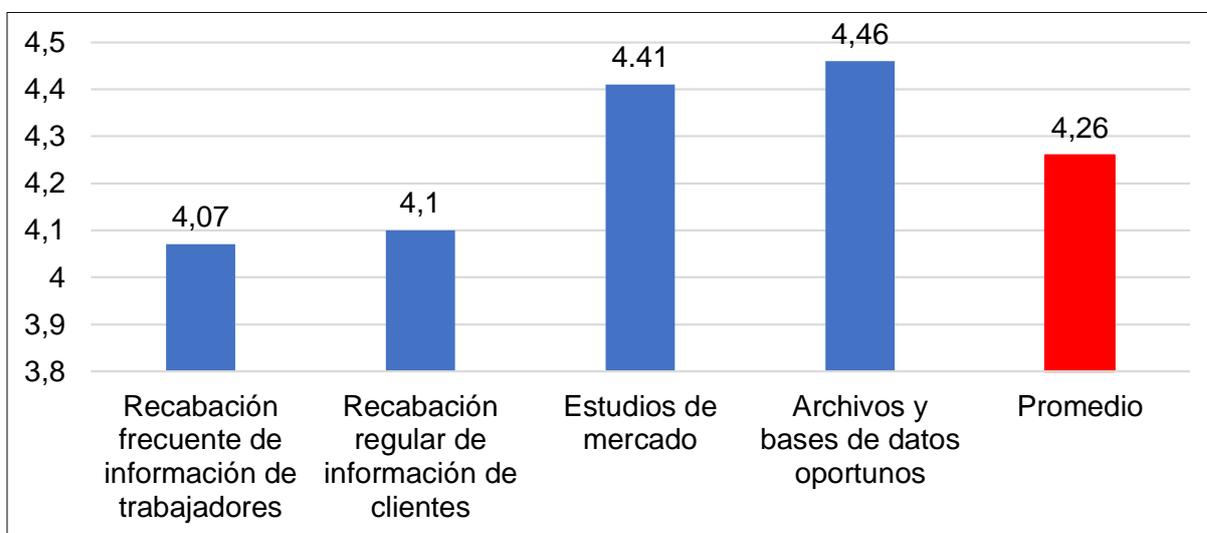


Figura 11. Adquisición de información

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 14. Adquisición de la información

Literal	ITEM	ITEM
10 Adquisición de información	Proveedores	Estudio de mercado
		4.07
		4.1
		4.46
		4.41

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Este bloque de la encuesta se refirió a la situación de adquisición de información en las empresas, a su vez se agrupan ítems relacionados a los proveedores y estudios de mercado. En el primero de estos las PYMES afirmaron se mantiene una buena cantidad de información por medio de empleados, clientes y bases de datos como proveedores, obteniendo respuestas de hasta 4.46 en este grupo. Mientras que en lo referente a estudios de mercado el 4.41 obtenido quiere decir que las empresas sí están realizando dichas investigaciones de campo.

## 11. Diseminación de la información

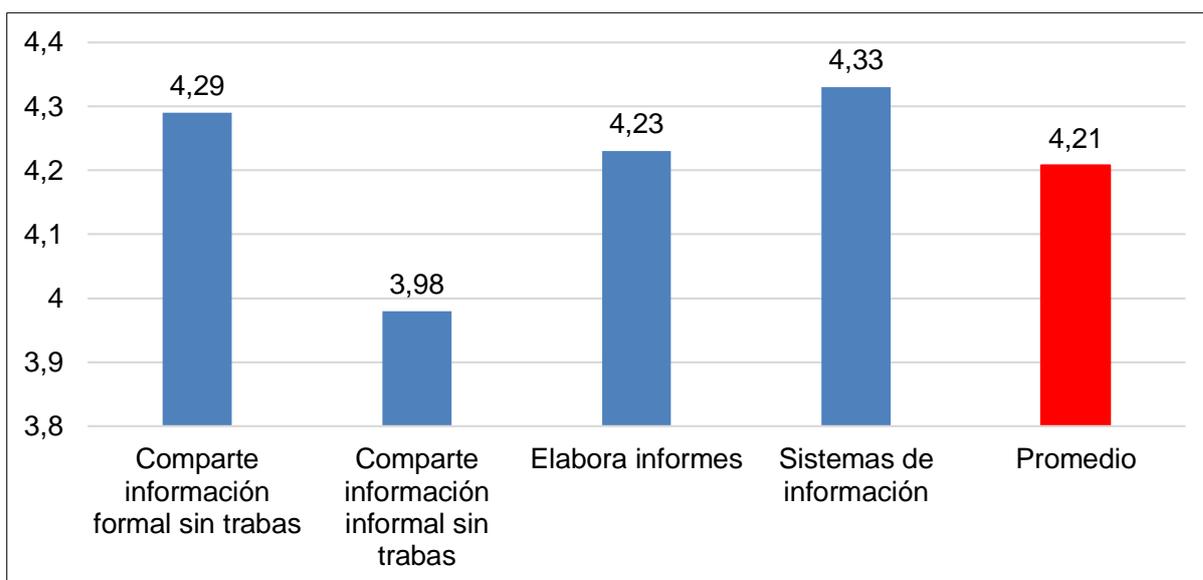


Figura 12. Diseminación de la información  
 Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 15. Diseminación de la información

Literal	ITEM	ITEM
<b>11 Diseminación de la información</b>	<b>Auditoría interna</b>	<b>Sistemas de información</b>
	4.29	4.33
	3.98	
	4.23	

Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

En diseminación de la información, que es la capacidad de que sea esparcida oportunamente por todas las áreas de la organización, los ítems denominados como auditoría interna correspondiente a los primeros tres puntuaciones (4.29-4.23) reflejan que la empresa comparte la información sin problemas, la que obtuvo una valoración menos positiva con 3.98 fue el tipo de información informal. En cuanto a al uso de sistemas de información las empresas indicaron con el 4.33 que sí se usan estos medios para comunicar eficientemente a los segmentos de interés.

## 12. Interpretación compartida

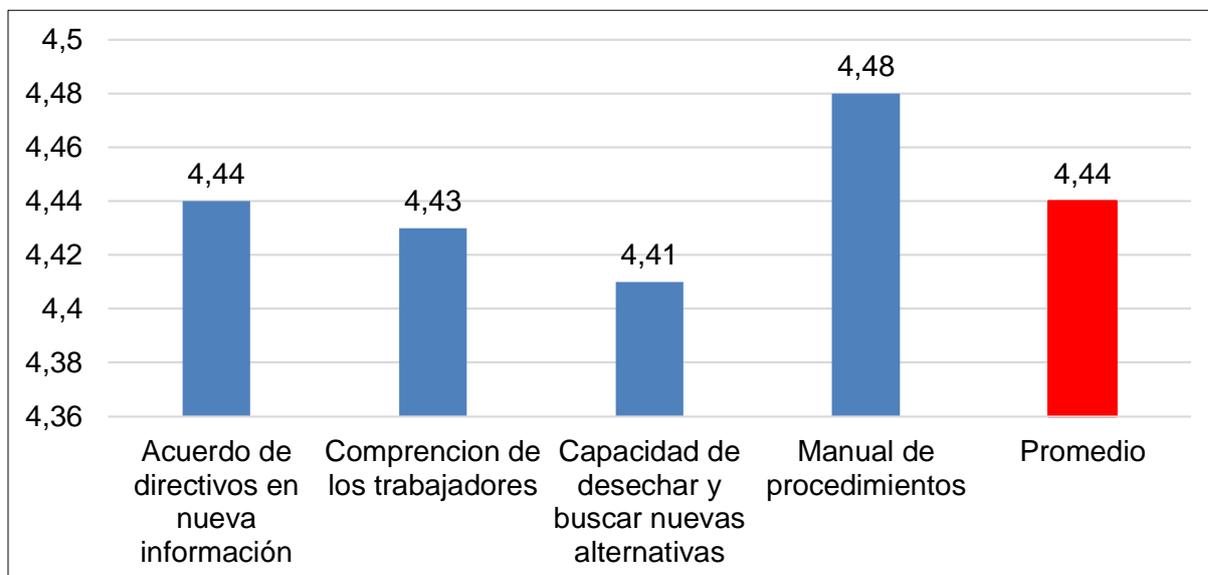


Figura 13. Interpretación compartida

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 16. Interpretación compartida

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
<b>12 Interpretación compartida</b>	<b>Control operacional</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Manual de operatividad</b>
	4.44	4.43	4.48
	4.41		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Este grupo de interrogantes apuntaron a conocer si la información que poseen actualmente estas empresas es establecida, comprendida y plasmada de forma uniforme en la organización, de modo que no existan interpretaciones erradas o inconclusas.

El control operacional fue evaluado con 4.44 en lo que respecta a los acuerdos de los directivos, los demás ítems reflejaron resultados variados relacionados a la capacidad de desechar y buscar nuevas alternativas, finalmente al preguntar sobre el manual de operatividad, se confirmó que la mayoría de las empresas lo ocupan, aunque podrían mejorar en la usabilidad de los mismos.

### 13. Almacenar conocimiento

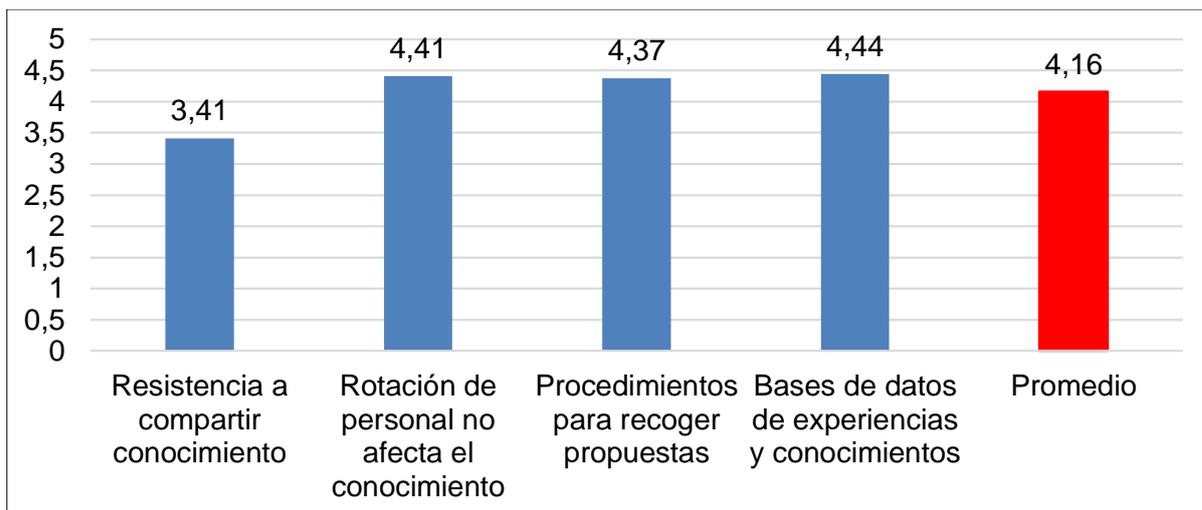


Figura 14. Almacenar conocimiento

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 17. Almacenar conocimiento

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
13 Almacenar conocimiento	Base de datos	Rotación del personal	Propuestas de los empleados
	3.41	4.41	4.37
	4.44		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

El promedio general obtenido sobre el ítem almacenar conocimiento, refleja que las empresas toman los mecanismos necesarios para que existan respaldos de la información y que no solo se encuentre acumulado sin razón alguna.

La base datos se alimenta mediante la buena disposición de los empleados a compartir la información y al resguardo oportuno de las experiencias para actuar correctamente en el futuro, a este ítem le corresponde una calificación mayor de 4.44 demostrando que se dan las condiciones para una base de datos útil. En cuanto a la rotación de personal se identifica con el 4.41 que no es un problema para el conocimiento, dado a que durante el reclutamiento se toma mucho en consideración la previa preparación que tengan; a su vez se determina que las propuestas de los empleados sí son escuchadas.

## 14. Transferencia de conocimiento

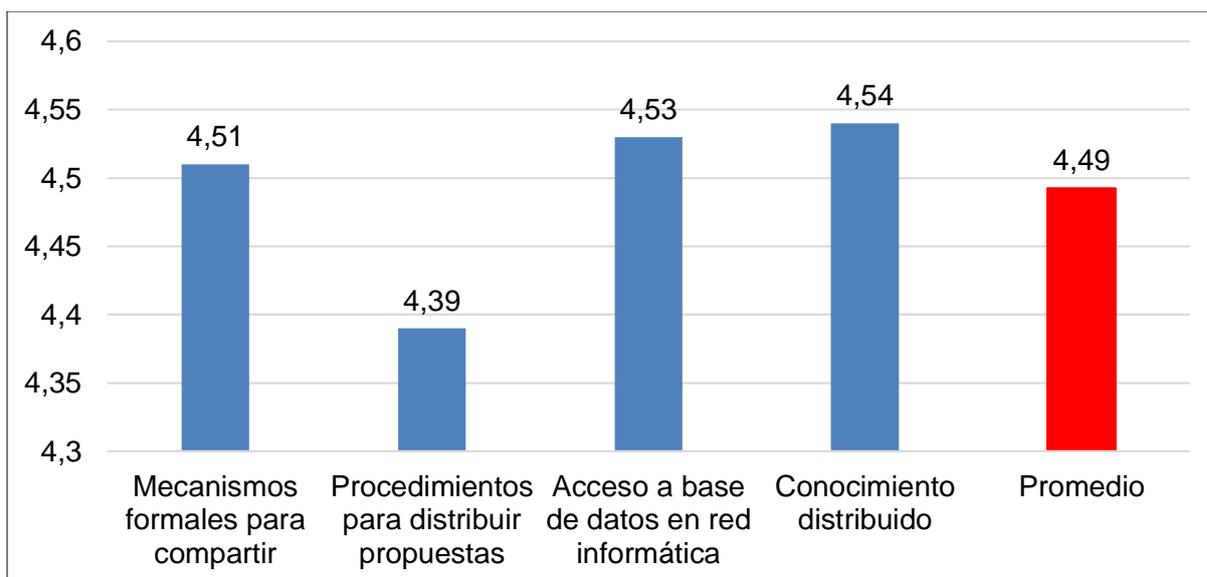


Figura 15. Transferencia de conocimiento

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 18. Transferencia de conocimiento

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
14 Transferencia de conocimiento	Mecanismos y procedimientos	Sistema de documentación	Validación y desarrollo
	4.51	4.53	4.54
	4.39		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

La transferencia de conocimiento es evaluada mediante los mecanismos y procedimientos, en donde se identifica que sí existen dichos mecanismos de manera formal según la calificación ponderada obtenida de 4.51, lo que permite determinar que la información fluye en la organización. El segundo ítem demuestra que los sistemas de documentación se están utilizando, como el uso de redes informáticas. Por último, se validó que el conocimiento está distribuido en las PYMES analizadas, según el resultado de 4.54 obtenido en este ítem.

### 3.3. Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMES

#### Bloque 4. Innovación y desempeño organizacional

#### 15. En los últimos 2 años ¿Qué tipo de innovación ha realizado la empresa?

En estas interrogantes, por cada respuesta afirmativa se solicitó que indiquen el grado de importancia con una escala Likert del 1 al 5 en donde 1 es poco importante y 5 es muy importante. Se distinguió entre productos, procesos y sistemas de gestión.

#### Productos-servicios

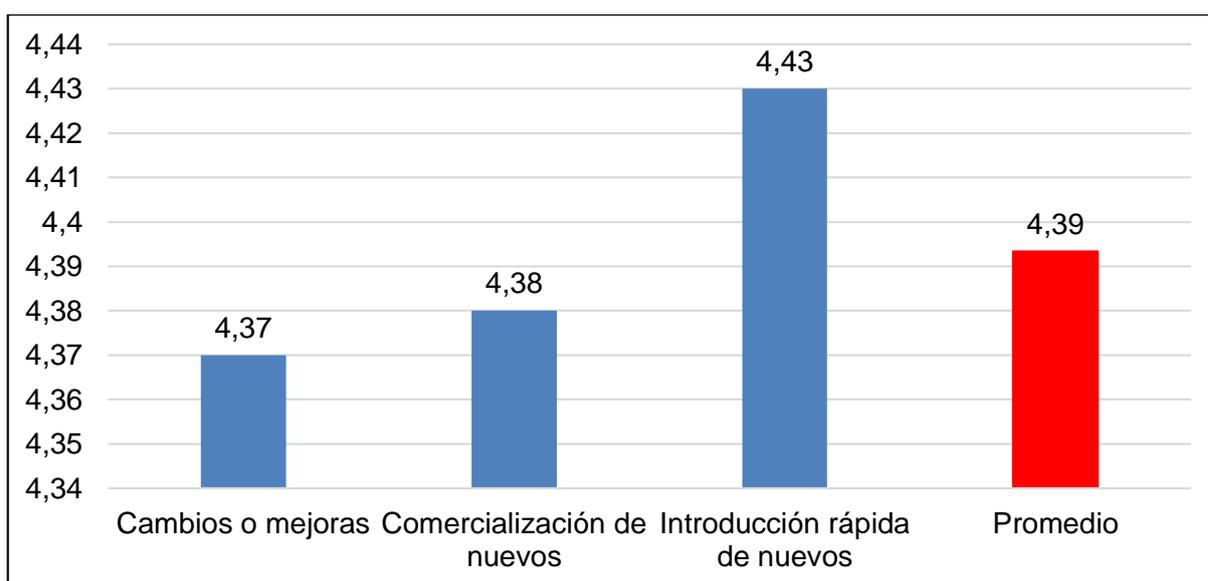


Figura 16. Innovación en Productos-servicios

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

En promedio global las PYMES consideraron que es importante realizar innovación en sus productos o servicios. En sus respuestas indicaron que lo están haciendo y que el método más importante para ellos es que la introducción del nuevo producto o servicio se logre rápidamente, esta variable tuvo un puntaje de 4.43 en la escala.

- **Cambios o mejoras:** Sobre el ítem de cambios o mejoras, es posible determinar que los productos o servicios que se desarrollan en las PYMES, sufren pocos cambios o mejoras debido a que han sido diseñados inicialmente para satisfacer ciertas necesidades ya identificadas en mercados específicos por lo cual tuvo un puntaje de 4.37.

- **Comercialización de nuevos:** Este ítem tuvo una puntuación media de 4.38, esto se debe a que les resultará a las PYMES mucho más fácil efectuar la comercializar de nuevos productos, a diferencia de mejorar productos existentes.
- **Introducción rápida de nuevos productos:** El ítem de mayor ponderación con 4.43, debido a que, a los responsables de las PYMES, se les facilita mucho más el introducir y proveer nuevos productos; sin embargo, la comercialización suele demorar un poco, antes que la mejora o los cambios a los productos debido a la estructura de cada pyme puede limitar esta gestión como tal, por ello, la introducción rápida de nuevos productos en un factor más rápido para su desarrollo y aplicación.

## Procesos

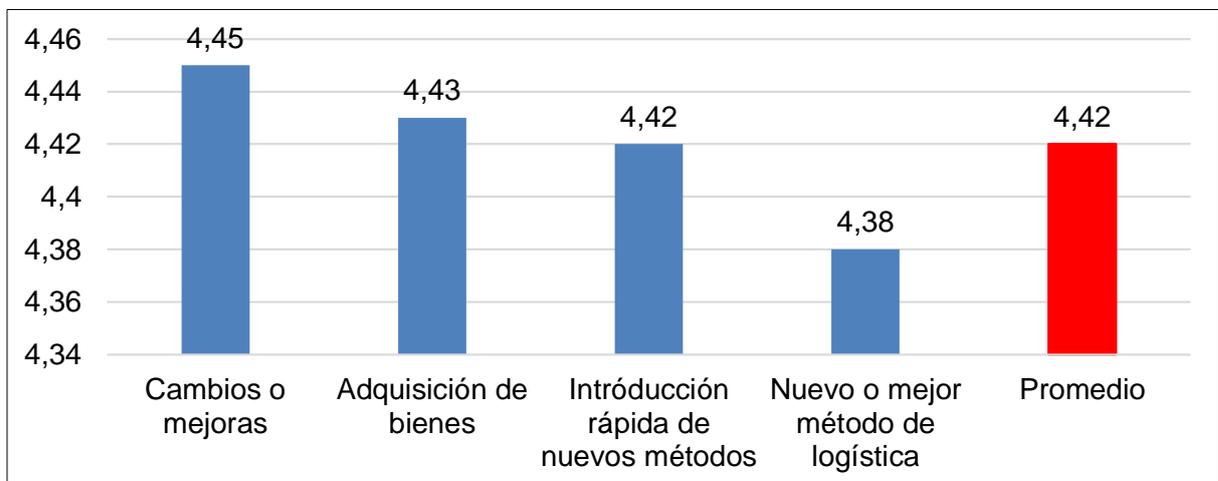


Figura 17. Innovación en procesos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

En cuanto a procesos, se tiene una puntuación general de 4.42, por lo que la innovación en procesos es aún más valorada en las empresas a diferencia del grupo anterior. Entre estos se destaca el 4.45 que alcanzó la calificación en cambios o mejoras de procesos de producción. Esto tiene sentido ya que sin un buen proceso productivo es poco probable que se dé un buen producto o servicio al mercado.

- **Cambios o mejoras:** En este ítem es posible determinar que los procesos o mejoras tiene mayor ponderación para los procesos como tales, debido a que requieren de cambios internos ya sea en la forma de adquirir la materia prima, distribución del

producto, forma de venta, etc., que son aspectos que se pueden modificar con mayor facilidad ante ciertos procesos, por ello reciben una calificación de 4.45.

- **Adquisición de bienes:** Los procesos reciben una ponderación de 4.43 en este ítem, debido a que en caso de que se requiera comprar o adquirir un artículo, maquinaria, vehículo, etc., por lo que le significará al responsable de la PYME efectuar la inversión respectiva para nuevos bienes.
- **Introducción rápida de nuevos procesos:** En este punto la ponderación recibida fue de 4.42, debido a que esto suele requiere mayor grado de complejidad para su adaptación como tal.
- **Nuevo o mejor método de logística:** Ítem con una puntuación 4.38 dado a que los procesos logísticos deben abarcar varios factores a considerar para lograr mejorar la logística de una PYME, independientemente del tamaño de la misma.

### Sistemas de gestión

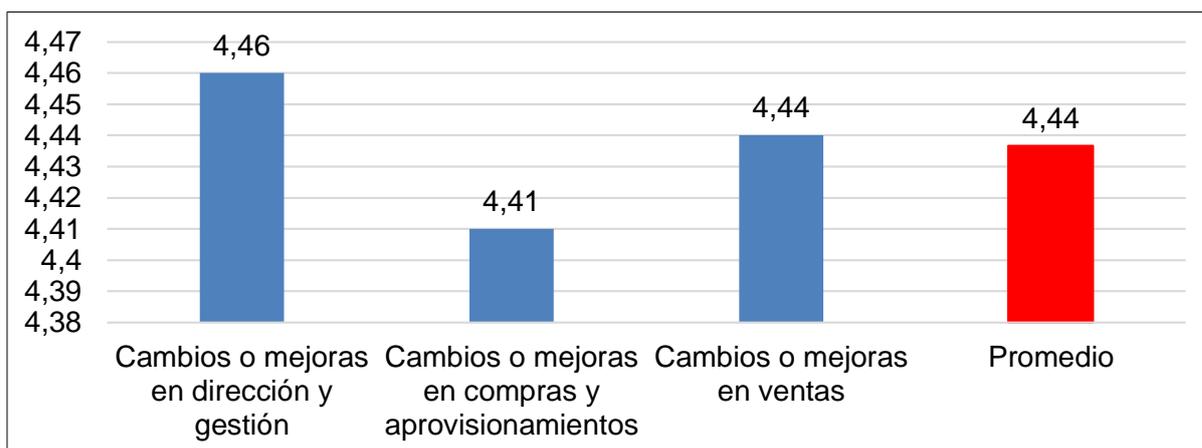


Figura 18. Innovación en sistemas de gestión

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Un sistema de gestión es un conjunto de pasos en un proceso continuo, en este aspecto se obtuvo una puntuación de 4.4 de manera general en relación a la importancia que otorgan las PYMES a este factor. El elemento que más destaca son los cambios o mejoras en la dirección, de modo que, con una directriz clara e innovadora, se espera que el sistema funcione de mejor manera.

- **Cambios o mejoras:** Este factor se calificó con un 4.46, debido a que al ser un proceso administrativo, resulta mucho más fácil a los responsables de las PYMES direccionar sus procesos hacia mejores resultados que al delegarlos a otras áreas.
- **Cambios o mejoras en compras y aprovisionamientos:** Ítems que recibió una baja calificación, debido a que es un factor que se desarrolla de forma más empírica en las PYMES.
- **Cambios o mejoras en ventas:** Calificado con un 4.44, los cambios y las mejoras en las ventas pueden darse sin mayores dificultades en las PYMES.

**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:**

A partir de esta pregunta la escala de respuesta cambia de 1 como muy desfavorable a 5 como muy favorable, tras lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Esta categoría de evolución, durante los 2 últimos años fue calificada como favorable ya que se obtuvo un promedio general de 4.41. Entre los factores que lo componen resalta que el gasto en investigación y desarrollo ha sido muy favorable en las gestiones de las PYMES y cuenta con un índice de calificación de 4.48.

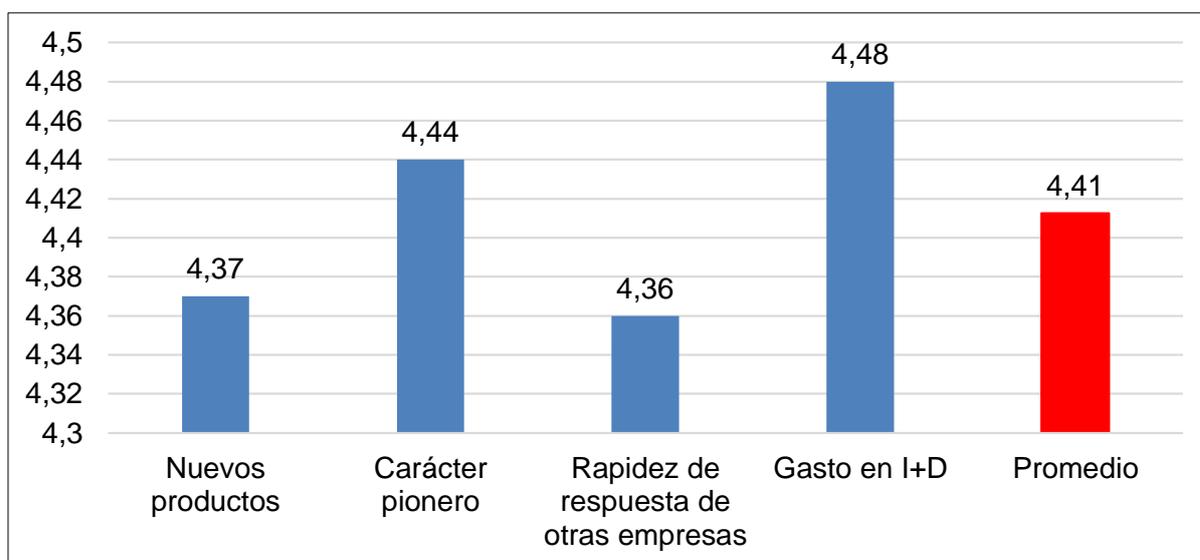


Figura 19. Evolución con relación al desarrollo de producto y servicios  
Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

- **Nuevos productos:** La puntuación a este ítem es de 4.37, dado a que los emprendedores prefieren invertir en la mejora de ciertos aspectos de los productos y servicios ya existentes.
- **Carácter pionero:** El ítem con relación al servicio o producto, recibió una calificación de 4.44, dado a que, al ser PYMES, por lo general logran ingresar al mercado ofreciendo un producto o servicio diferente.
- **Rapidez de respuesta a otras empresas:** Este ítem se calificó con un 4.36 debido a que en ciertos casos como en la prestación de servicio cuando se tienen clientes que exigen algo adicional que otras empresas ya lo brindan, suele representar una limitante siempre y cuando la empresa no cuente con los recursos respectivos para cumplir estos aspectos.
- **Gastos en I+D:** Calificado con un 4.48, es un factor que puede cumplirse con prontitud por las PYMES, dado a que se enfocan mucho más en buscar mejorar los productos o servicios ya existentes antes de arriesgarse a introducir nuevos productos a la línea que ya manejan.

**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)**

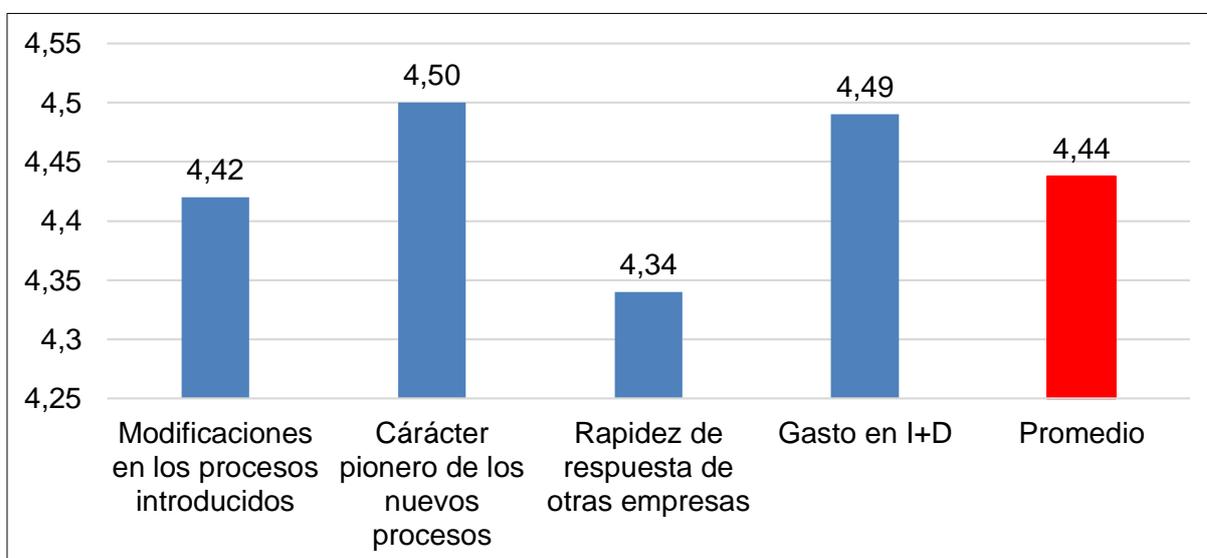


Figura 20. Evolución con relación al desarrollo de producto y servicios

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

En cuanto al desarrollo de procesos, se tiene un promedio general bueno de 4.44 y destacan los elementos de carácter pionero y gasta en I+D, con una calificación de 4.50 y 4.49 respectivamente, haciendo hincapié en que los procesos de los últimos dos años han sido favorables en tales aspectos.

- **Modificaciones de los procesos introducidos:** Con una puntuación de 4.42, la puntuación de los procesos introducidos es un factor que requiere de precisión para que funcione de forma adecuada desde el aprovisionamiento a la entrega de los productos servicios.
- **Carácter pionero de los nuevos procesos:** Recibió una calificación de 4.50, la mayor de todas, dado a que de introducirse nuevos procesos, esto le significará a la PYME un relevante diferenciación frente a los demás negocios del mercado.
- **Rapidez de respuesta a otras empresas:** Este ítem se calificó con un 4.34 dado a que en cuanto al aprovisionamiento y entrega hacia otras empresas (Clientes), puede no darse correctamente si no se cuentan con las herramientas y medios adecuados para la gestión.
- **Gastos en I+D:** Calificado con un 4.49, es un factor de suma importancia, que cada día tiene más interés por parte de los emprendedores, dado a que a través de este es posible garantizar la mejora de sus procesos, productos y servicios según los requerimientos del mercado.

#### **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:**

La evaluación de los sistemas de gestión tuvo una puntuación muy favorable con un 4.49 de promedio global. Al preguntar sobre el número de cambios, calificaron con 4,49 o muy favorable el impacto que esto ha tenido en la organización; también el nivel de información de los directivos ha contribuido a que las PYMES mejoren ese aspecto.

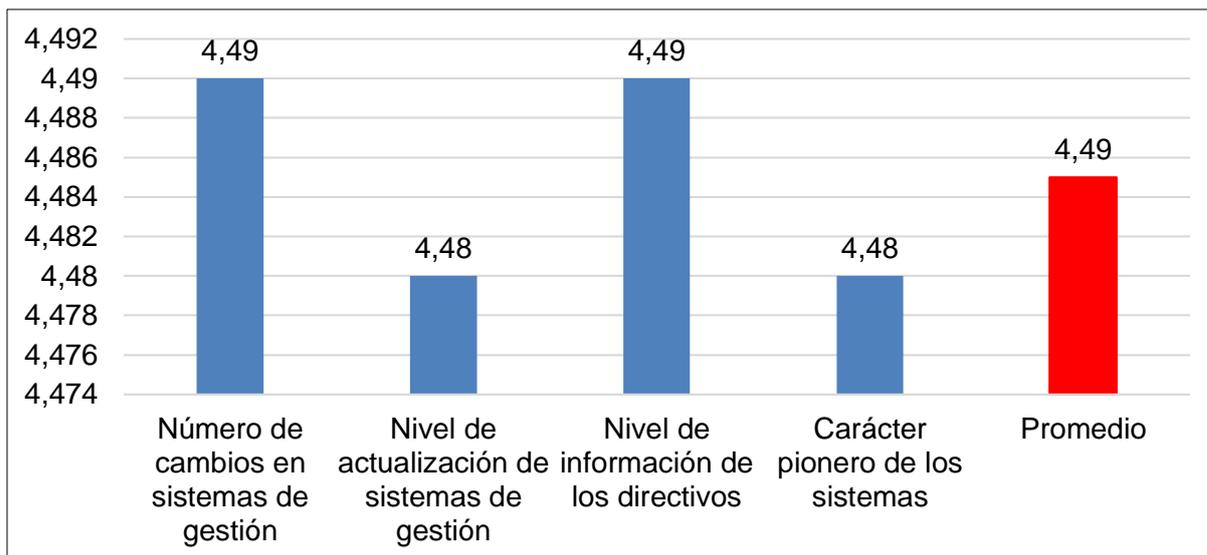


Figura 21. Evolución con relación al desarrollo de los sistemas de gestión

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Como se ha observado en los tres últimos gráficos (preguntas 16, 17 y 18) la evolución de productos y servicios tuvo un 4.41, luego la evolución de procesos un 4.44, y la evolución en sistemas de gestión un 4.49. Los tres factores fueron contestados de manera favorable por las PYMES y se califican en la mayoría de las veces con un rango superior a 4.

De estos la evolución de sistemas tiene mayor puntaje por lo que ha sido el que las PYMES declaran haber tenido más evolución. A esto se puede concluir que la innovación de estas empresas parte del fortalecimiento de su estructura de gestión.

- **Número de cambios en el sistema de gestión:** Con una calificación de 4.49, esta ítem es uno de los cuales se tiene mayor incidencia a lograr debido a las estructuras internas de las PYMES, dado a que al ser sistemas de gestión menores, es mucho más fácil lograr su consecución.
- **Nivel de actualización de sistemas de gestión:** Este ítem presentó una calificación de 4.48, dado a que si no se logra contar previamente con los cambios en los sistemas de gestión, será imposible lograr posteriormente actualizar dichos sistemas de gestión.
- **Nivel de información a los directivos:** En cuanto a este ítem, también con una valoración de 4.49, para los responsables de las PYMES es mucho más fácil obtener información sobre sus clientes siempre y cuando cuenten con las herramientas

necesarias para esta gestión, especialmente por ser empresas pequeñas, pueden acceder a las sugerencias más detalladas de los clientes.

- **Carácter pionero de los sistemas:** Este ítem también recibió una calificación similar al segundo, es decir 4.48, debido a que suele ser un aspecto que requiere considerar varios factores para lograr ser pioneros de los sistemas en los mercados de gran oferta de la actualidad.

**19. Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes indicadores en su empresa en los dos últimos años:**

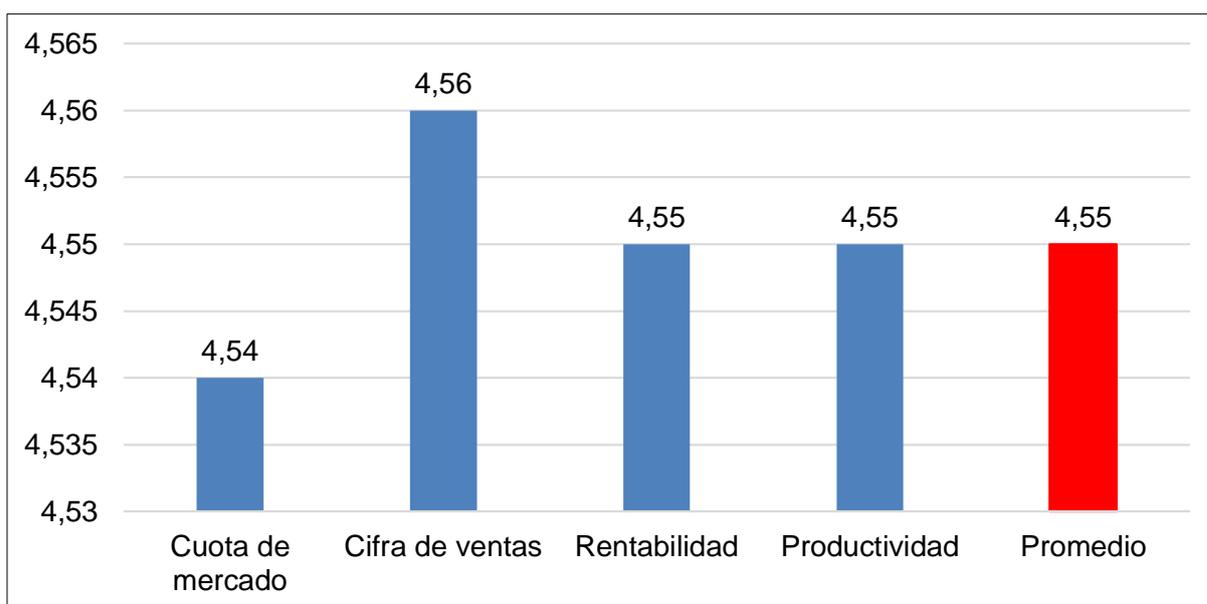


Figura 22. Evolución de indicadores

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Al pedir a las PYMES que indiquen cuál de estos 4 factores han sido los de mejor comportamiento en su caso particular, la mayoría estuvo de acuerdo en contestar que las ventas han evolucionado de manera favorable ya que se promedian con una calificación de 4.6. Se debe notar que las PYMES encuestadas respondieron de manera favorable en dichas variables, exceptuando unos cuantos casos, pero la mayoría opinó que se encuentran en un estado saludable y esto se debe a su naturaleza de gestión ya que pueden ser controladas con más agilidad que las grandes empresas.

- **Cifra de ventas:** Con 4.56, el ítem de mayor valoración otorgada por parte de los representantes de las PYMES, debido a que han logrado identificar el nivel de crecimiento obtenido durante ciertos periodos contables de tiempos.

- **Rentabilidad:** Es uno de los ítems con una ponderación de 4.55, debido dado a que suele ser un factor complicado de mantener según los propietarios de las PYMES, por ello ocupa un segundo lugar por debajo de las cifras de ventas.
- **Productividad:** También con una calificación de 4.55, suele ser un factor complicado de lograr cuando no se disponen de los recursos (humanos y técnicos) para hacer frente a los requerimientos del negocio.
- **Cuota de mercado:** Con una puntuación de 4.54, es un indicador que requiere ser entendido en su totalidad para lograr saber posteriormente analizar y comprender los resultados obtenidos.

### 3.4. Síntesis de los resultados

Con el análisis de cada uno de los tópicos de la encuesta referente a la gestión de la calidad, del conocimiento, de la innovación y desempeño en las PYMES, se presenta la siguiente síntesis e interpretación de los mismos, tanto en una tabla donde se detallan los ítems de mayor puntuación, y posteriormente la redacción del mismo.

Tabla 19. Síntesis de los resultados

Título	Indicador	Porcentaje
Productos-Servicios	Introducción rápida de nuevos	4.43 %
Procesos	Cambios o mejoras	4.45 %
Sistemas de gestión	Cambios o mejoras en dirección y gestión	4.46 %
Evolución con relación al desarrollo de producto y servicios	Gasto en I+D	4.48 %
Evolución con relación al desarrollo de los procesos	Carácter pionero de los nuevos procesos	4.50 %
Evolución con relación al desarrollo de los sistemas de gestión	Número de cambios en sistemas de gestión	4.49 %
	Nivel de información de los directivos	4.49 %
Evolución de indicadores	Cifra de ventas	4.56 %

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

### **Sobre la gestión de la calidad**

El liderazgo es una pieza clave para el desarrollo de las PYMES, en este caso las respuestas relacionadas a esto fueron positivas. Es posible mencionar que se identifican características de liderazgo en la mayoría de los casos analizados. La planificación obtuvo un resultado satisfactorio, los encuestados manifestaron, que se realizan actividades de planificación y que esta se enfoca en gran medida a la satisfacción del cliente, para lograrlo las PYMES que fueron analizadas, efectúan alianzas estratégicas planificando nuevas y mejores formas de uso de los recursos garantizando la oferta de calidad continua.

Los representantes de las empresas indicaron que su talento humano se encuentra preparado para cumplir a cabalidad los requerimientos y actividades que se requieran en el negocio, en general por ser empresas pequeñas y medianas las personas se apoyan entre sí para tomar las mejores decisiones en el curso empresarial. Esto también lo logran apoyados de un flujo de comunicación constante.

Así mismo, en aprendizaje, los procesos y los resultados claves se reflejaron con promedios de 4.5 en adelante por lo que es posible concluir que la gestión de la calidad en las PYMES encuestadas es percibida como buena y que las empresas se preocupan por tener las circunstancias idóneas dentro de sus posibilidades para representarse en el mercado.

### **Sobre la gestión del conocimiento**

El conocimiento clave de este tipo de empresas parte de una relación cercana con el cliente, obteniendo toda la información valiosa que le sea posible recabar y usarla para la mejora de la organización, sus productos o servicios. Gracias a tales esfuerzos las empresas pueden afirmar que los empleados intercambian dicha información para enriquecer sus conocimientos, así mismo existen los soportes tecnológicos y documentos necesarios para realizarlo. El ítem con menor calificación fue el de almacenaje de conocimiento, en donde se debe mejorar un poco más en la resistencia a compartir el conocimiento y que existan medidas innovadoras de utilizar este recurso, de lo contrario será imposible que la empresa pueda crecer, por la falta de innovación derivado del conocimiento que no se alimenta constantemente.

### **Sobre la innovación y desempeño organizacional**

En un recuento de los 2 últimos años de estas pymes, las empresas se han mantenido vigentes en cuanto al lanzamiento de productos o servicios en el mercado. Cada vez es más importante que estas se destaquen de diversas maneras, por lo cual es relevante para estas

organizaciones no dejar de lanzar nuevas o mejores propuestas para experimentar su éxito en el mercado.

Para esto las empresas demostraron estar conscientes que los procesos y sistemas de gestión son la base de lograr innovaciones en la organización, sin ellas difícilmente se puede seguir en el mercado. Por esto las respuestas a los resultados obtenidos en los 2 últimos años fueron mayores a 4 puntos en la escala de 5. Con esto quizás se piense equivocadamente que todas las empresas están triunfando sin error, sin embargo, su gestión se debe a que han tomado atención al mercado y han usado herramientas de investigación y desarrollo; gracias a esto la evolución más destacada fue la cifra de ventas que se registró en los últimos periodos.

Con estos resultados favorables en la mayoría de los casos, es posible mencionar que estas PYMES no tienen problemas, sin embargo, en la base de datos de respuestas obtenidas, sí se reflejan casos en los que algunos representantes admiten no cumplir con todas estas características, pero no se ven reflejadas en los promedios por no ser el caso de la mayoría.

A continuación, mediante la elaboración de una matriz se escogerá el caso de una empresa que necesite la incorporación o perfeccionamiento de su gestión de calidad, conocimiento e innovación empresarial.

### **3.5. Matriz de selección de análisis de caso**

Metodología para la selección de caso:

A partir de la base de datos con las respuestas de las PYMES, se seleccionaron 10 empresas de la lista con mayor número de empleados y a través de los criterios plasmados en la matriz se selecciona uno de tres candidatos con mejor puntuación

Tabla 20. Matriz para selección de caso

Criterios y sus ponderaciones	Puntaje para cada empresa				
	 Ecuapar Ecuatoriana de partes S.A.	 Profrutas	 SALCEDO MOTORS	 Ductosistemas PROCEPLAS Tubos de Alta Calidad	 GRANOTEC
<b>· Total de empleados (pregunta 1.8.1) (20%)</b>					
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).	9 %	19 %	14 %	8 %	17 %
<b>· Dimensión Resultados clave (Preguntas 9.1 a 9.4) (20%)</b>					
Sumatoria Resultados Clave (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	16 %	20 %	20 %	20 %	18 %
<b>· Evolución de la empresa (Preguntas 19.1 a 19.4) (20%)</b>					
Sumatoria Evolución de la empresa (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	19 %	20 %	20 %	20 %	20 %

<b>· Innovación y desempeño organizacional (Pregunta 15) (20%)</b>					
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%).	16%	20%	20%	20%	20%
<b>· Transferencia de conocimiento (Pregunta 14) (20%)</b>					
Sumatoria Transferencia de conocimiento (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	16%	20%	20%	20%	16%
<b>Puntaje total (100)</b>	<b>76%</b>	<b>99%</b>	<b>94%</b>	<b>88%</b>	<b>91%</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 21. Matriz para selección de caso

Criterios y sus ponderaciones	Puntaje para cada empresa				
					
<b>· Total de empleados (pregunta 1.8.1) (20%)</b>					
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).	12%	8%	20%	8%	15%
<b>· Dimensión Resultados clave (Preguntas 9.1 a 9.4) (20%)</b>					
Sumatoria Resultados Clave (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	20%	20%	20%	16%	16%
<b>· Evolución de la empresa (Preguntas 19.1 a 19.4) (20%)</b>					
Sumatoria Evolución de la empresa (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	20%	20%	20%	16%	16%

<b>· Innovación y desempeño organizacional (Pregunta 15) (20%)</b>					
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%).	12%	20%	20%	16%	16%
<b>· Transferencia de conocimiento (Pregunta 14) (20%)</b>					
Sumatoria Transferencia de conocimiento (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	20%	18%	18%	16%	16%
<b>Puntaje total (100)</b>	<b>84%</b>	<b>86%</b>	<b>98%</b>	<b>72%</b>	<b>79%</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Con base a los puntajes alcanzados se selecciona a la empresa Profrutas Cía. Ltda. Fabricante de pulpas y productos derivados de frutas y vegetales para el análisis de caso.

**CAPÍTULO IV**  
**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

#### **4.1. Fase 1: Análisis estratégico**

##### **1.1. Establecer la filosofía de la organización.**

###### **Misión**

La empresa Profrutas Cía. Ltda., tiene como misión procesar, comercializar y distribuir productos de calidad con base de pulpa de fruta para el mercado nacional e internacional pensando siempre en la satisfacción completa del consumidor.

###### **Visión**

La Visión de los directivos de la empresa, está orientada a convertirse en la primera empresa procesadora de pulpa de fruta en el mercado nacional; desarrollando su tecnología permanentemente, para lograr posicionarse en los mercados internacionales con estándares de productividad competitivos

###### **Valores**

- *Calidad*  
Todos los procesos y productos, tiene un fuerte enfoque a la calidad ya que como importador y representante nacional desea entregar el mejor producto y seguir en el mercado.
- *Responsabilidad*  
Impulsa a crear una imagen madura y que a su vez se deriva en confianza. La empresa desea formar un colectivo responsable con sus clientes y fiel a su palabra.
- *Confianza*  
Derivada de la responsabilidad se encuentra la confianza, este valor lo tiene por alto la empresa ya que los clientes son quienes importan y deciden en función de lo que piensan de la compañía por ello se busca tener esa relación intachable.
- *Superación*  
Este valor se cultiva con esfuerzo y es lo que la dulcería ha demostrado al funcionar desde el año 1987 en la ciudad, además de adaptarse a los cambios de la sociedad y buscar oportunidades de mercado que no le dejen estancarse.

## **1.2. Diagnostico estratégico y funcional**

### **Análisis interno**

#### **Leyes orgánicas**

De acuerdo a La comisión de Legislación y Codificación del H. CONGRESO NACIONAL menciona lo siguiente.

Las compañías de economía mixta, uno de los posibles modelos asociativos, conforme a lo previsto en la Ley de Compañías, se enfocan, entre otras, a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; y, a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos.

Las entidades del sector público, podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables, así como también mediante la concesión de prestación de un servicio público por un período determinado. (Art. 310 Ley de Compañías)

Las compañías de economía mixta, de conformidad con la Ley de Empresas Públicas deben tener como socio mayoritario al Estado, y se encuentran regidas en cuanto a su constitución, funcionamiento, fusión, escisión, disolución y liquidación por la citada norma y la Ley de Compañías y su reglamento, y se encuentran sujetas al control y vigilancia, entre otros entes, de la Superintendencia de Compañías.

Este tipo de compañías se constituye de conformidad con las normas de la materia, mediante escritura pública otorgada ante notario, misma que incluirá el estatuto de la nueva sociedad, el cual de forma general, contendrá, entre otros:

- Nombre de la compañía
- Objeto social
- Accionistas
- Capital Social
- Porcentajes de participación en el capital social
- Utilidades

#### **Recursos humanos**

El talento humano, se desarrolla con las habilidades de los colaboradores que conforman la empresa, se expresan los cargos y sus respectivas funciones que poseen con la finalidad de generar una nueva expectativa.

Tabla 22. Fortalezas y debilidades del recurso humano

<b>Recurso Humano</b>	
<b>Persona a cargo:</b> (Nombre y apellidos)	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Constante desarrollo del trabajo en equipo.</li> <li>● Reducido nivel de ausentismo.</li> <li>● Sentido de pertenencia de parte de los trabajadores hacia la empresa.</li> <li>● Disposición del personal preparado en diversas áreas.</li> <li>● Estabilidad laboral.</li> <li>● Eficiente gestión de servicio y atención a clientes.</li> <li>● Atención oportuna a los clientes.</li> <li>● Disponibilidad a modificaciones internas en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carencia de liderazgo.</li> <li>● Desconocimiento de hechos que sucedan en todas las áreas de la empresa al mismo tiempo.</li> <li>● Proceso de capacitación monótono.</li> <li>● Evaluación por desempeño obsoleto.</li> <li>● Reconocimiento a los empleados no satisfactorio.</li> <li>● Ambiente laboral monótono.</li> </ul>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 23. Fortalezas y debilidades del recurso financiero

<b>Recurso Financiero</b>	
<b>Persona a cargo:</b> (Nombre y apellidos)	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eficiente estructura empresarial.</li> <li>● Disponibilidad de capital económico.</li> <li>● Capacidad de endeudamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificación suele fallar.</li> <li>● Funciones dentro del área de trabajo suelen mezclarse.</li> <li>● Programas de capacitación en el área requieren de actualizaciones.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos mandos y auxiliares con amplia experiencia en el área financiera.</li> <li>• Rentabilidad sostenida.</li> <li>• Disposición de dispositivos y equipos actualizados para las actividades financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falencias en el proceso comunicativo y difusión de información entre los departamentos financieros y contables con otras áreas comerciales y productivas.</li> <li>• Mejora del proceso de comprobación de gastos.</li> </ul>
--	--

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 24. Fortalezas y debilidades del recurso tecnológico

<b>Recurso Tecnológico</b>	
<b>Persona a cargo: (Nombre y apellidos)</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Óptima utilización de dispositivos y equipos en todas las áreas.</li> <li>• Equipos actualizados y bajo mantenimiento constante.</li> <li>• Disponibilidad de dispositivos, equipos y maquinarias actualizadas para las diversas áreas de la empresa.</li> <li>• Software y sistemas internos en función a los requerimientos y necesidades de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso desarrollo de acciones promocionales y contenido interactivo direccionado a los públicos objetivos.</li> </ul>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 25. Fortalezas y debilidades del recurso productivo

<b>Recurso Productivo</b>	
<b>Persona a cargo:</b> (Nombre y apellidos)	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alta calidad de la materia prima empleada en los procesos productivos.</li>   <li>● Alianzas estables con proveedores.</li>   <li>● Eficiente gestión de inventarios.</li>   <li>● Instalaciones óptimas del área de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de control y verificació del cumplimiento del proceso productivo.</li> </ul>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdoba

Tabla 26. Fortalezas y debilidades del recurso comercial

<b>Recurso Comercial</b>	
<b>Persona a cargo:</b> (Nombre y apellidos)	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presentación de calidad de la empresa, marcas y productos ante los clientes y consumidores.</li>   <li>● Innovación constante en los productos, imagen y acciones promocionales.</li>   <li>● Reconocimiento entre otras empresas instauradas en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carencia de constantes estudios de mercado.</li>   <li>● Carencia de canales directos hacia los consumidores.</li> </ul>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdoba

### **Cultura organizacional**

La estructura organizacional diseñada de la empresa Profrutas Cía. Ltda., es de tipo plana u horizontal, debido a que no existen más de un mando medio, lo que permite que la alta dirección (gerencia general), este en contacto directo con los empleados de producción, ventas y mantenimiento. A continuación, se presenta la estructura actual de la PYME analizada, para posteriormente presentar el mapa de procesos y la cadena de valor:

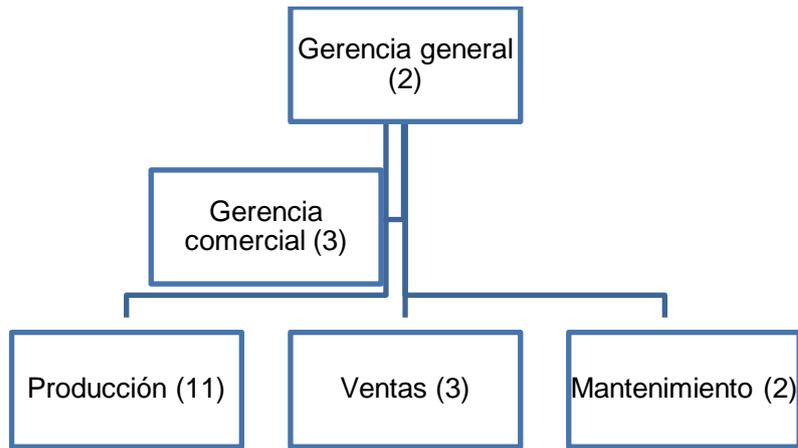


Figura 23. Estructura organizacional  
 Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

**Funciones y procesos**

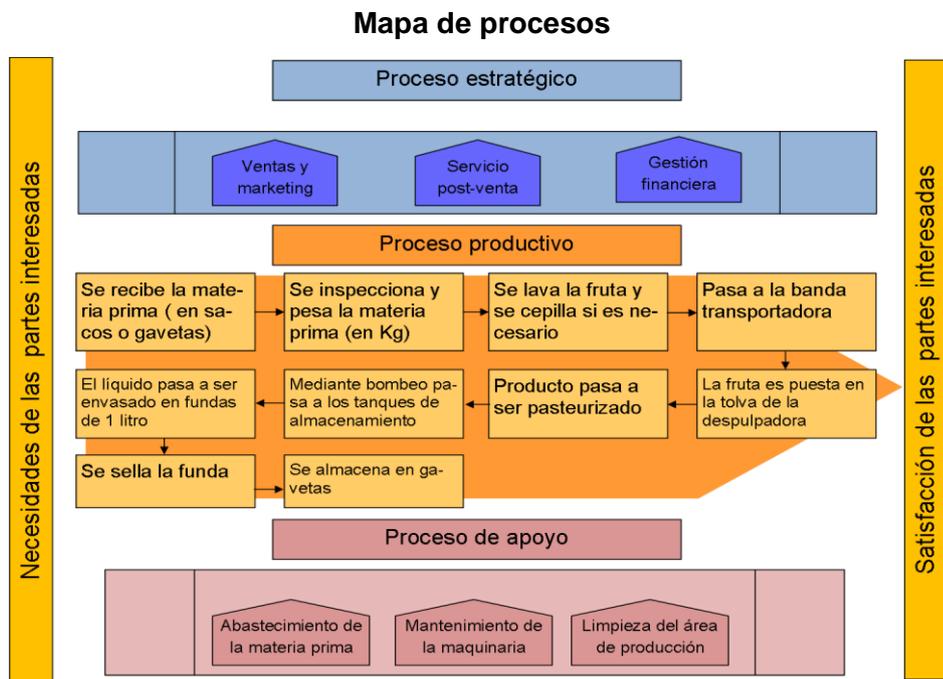


Figura 24. Mapa de procesos  
 Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

## Procesos

Se detallan a continuación los procesos de producción para pulpa congelada y producto IQF (fruta congelada) que constituyen las principales líneas de producción en la empresa.

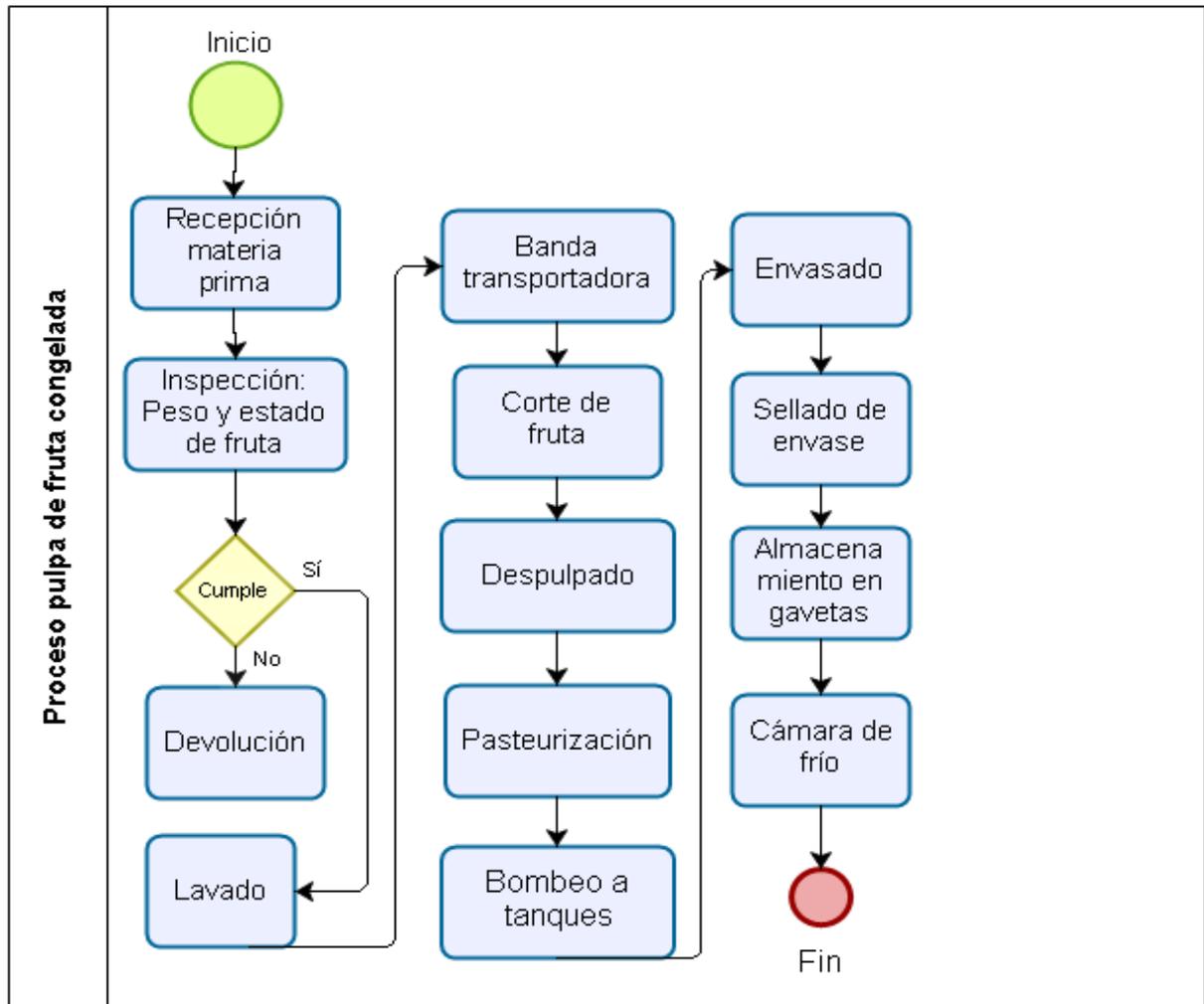


Figura 25. Proceso de producción jugo de pulpa congelada en fundas

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

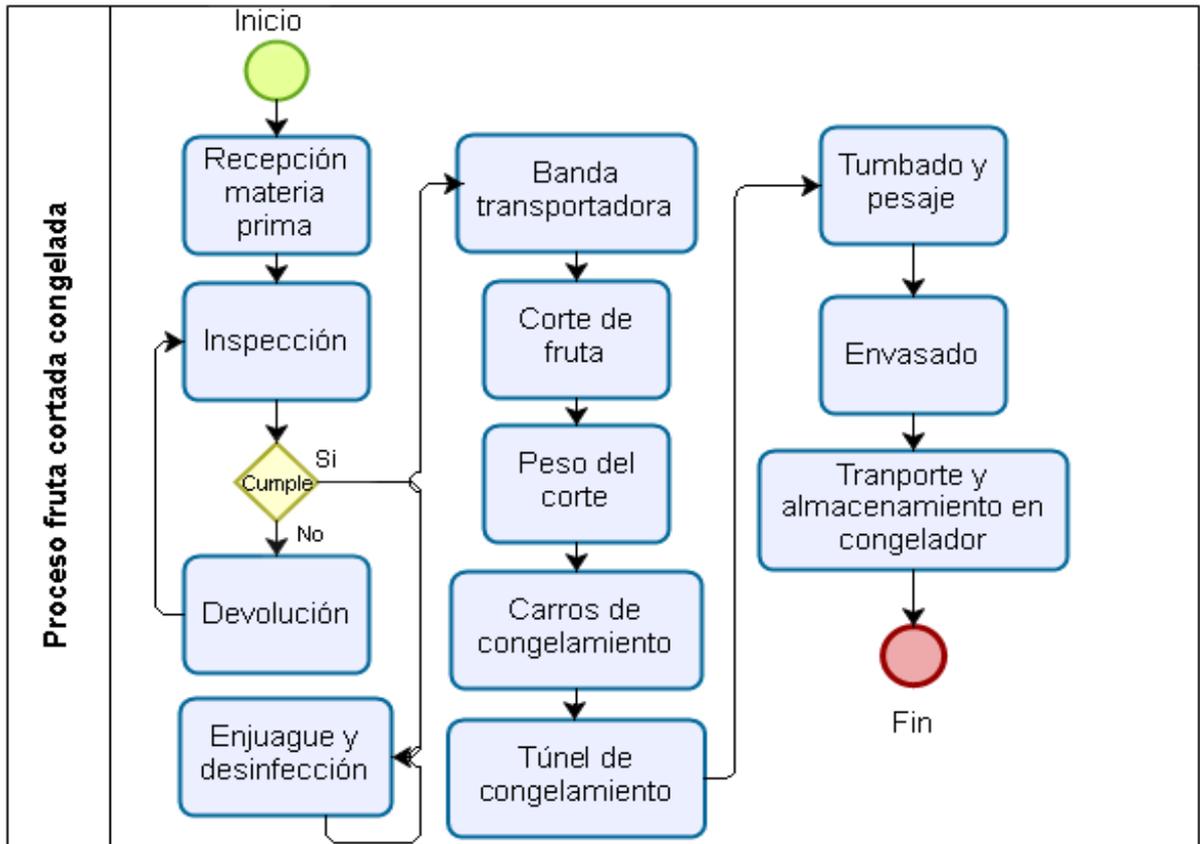


Figura 26. Proceso de producción fruta congelada IQF

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

### Cadena de valor

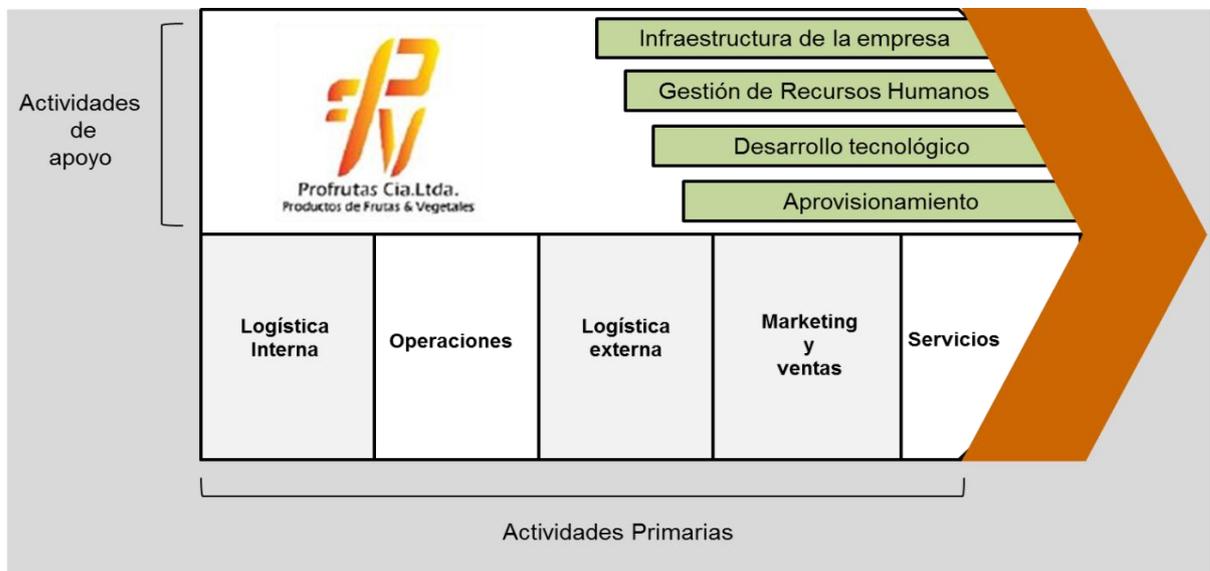


Figura 27. Cadena de valor

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

## Actividades primarias

- **Logística interna.**- se trata de las actividades necesarias para que la empresa obtenga la materia prima. Profrutas Cía. Ltda. Aprovecha la variedad climática del país para contar con proveedores de frutas y vegetales tanto de la sierra como de la costa. Además, apoya el trabajo de campo al adquirir directamente el producto con el agricultor como apoyo a la siembra propia que realiza
- **Operaciones.** - Se llevan a cabo en las dos instalaciones industriales ubicadas en Guayaquil. Consiste en la transformación de la materia prima hacia los diferentes productos como pulpas, mermeladas, frutos secos, congelados.
- **Logística externa.** -son actividades que realiza la empresa para que su producto sea distribuido, dentro del mismo se encuentran los 3 camiones distribuidores y que se dirigen localmente a puntos de venta masivos como cadenas de supermercado. Profrutas Cía. Ltda., también es proveedor de otras industrias que requieren congelados y frutos transformados.
- **Marketing y ventas.** -se detectó que la empresa no cuenta con una gestión de marketing concreta y que las ventas se impulsan de forma privada, más no se apoya de publicidad ni estrategias de promoción.
- **Servicios.** - Al ser una empresa de producción, no otorga servicios al consumidor. Toda su actividad se limita a la fábrica y el contacto con empresarios interesados se gestiona mediante oficina.

## Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa**  
En Profrutas Cía. Ltda., se cuenta con dos plantas industriales en la primera se fabrica la pulpa de fruta congelada, como producto principal, y en el otro, se manufacturan productos de IQF, como mermeladas, vinos, ambas plantas ubicadas en la perla del Pacífico, ciudad de Guayaquil.

- **Gestión de recursos humanos**

La empresa otorga a sus empleados las remuneraciones y beneficios de ley, para ello se vale de un encargado de talento humano delegado para administrar no solo el pago sino también velar por la productividad de los operarios.

- **Desarrollo tecnológico**

Se recalca el uso de máquinas para la limpieza de la materia prima, transporte y congelación. Las temperaturas son clave para preservar el producto sin añadir sustancias sintéticas.

- **Aprovisionamiento**

El aprovisionamiento se logra con la fuente de materia prima propia con la que cuenta la empresa, así como con productores directos de frutas y vegetales.

## **Análisis externo**

### **PESTA**

#### **Factor político**

En este factor, se procederá a efectuar un análisis sobre los aspectos de carácter político en el país, cuya incidencia haya sido positiva como negativa para empresas de la industria farmacéutica:

Tabla 27. Factor político

<b>Dimensión Política</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Apoyo por parte del Estado al desarrollo competitivo de emprendimientos nacionales.</li><li>● Incertidumbre respecto a la estabilidad política del país.</li><li>● Políticas y regulaciones que limitan el proceso de importación de ciertos productos.</li><li>● Políticas y regulaciones que limitan el proceso de importación de ciertos productos.</li><li>● Apoyo a través de Ministerios en temas de innovación tecnológica y productiva.</li></ul>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 28. Factor Económico

<b>Dimensión Económica</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Inestabilidad económica dado a la variación del precio del petróleo.</li><li>● La tasa de desempleo limita en el poder de compra de los consumidores.</li><li>● Alianzas bilaterales y multilaterales para el intercambio de bienes, fomenta la diversificación económica del país.</li></ul>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 29. Factor Socio cultural

<b>Dimensión Socio cultural</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Mayor apoyo al producto nacional, dado a la calidad y variedad del mismo.</li><li>● Mayor apoyo al producto nacional, dado a la calidad y variedad e impulso interno otorgado.</li><li>● Cambios de las características de la población que hacen que opten más productos con características naturales.</li></ul>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 30. Factor Tecnológico

<b>Dimensión Tecnológica</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Apertura a la innovación tecnológica contribuyen en el proceso productivo y comunicativo hacia los segmentos objetivos.</li><li>● Optimización de recursos y productos finales de mayor calidad.</li><li>● Mejor del proceso de inventario y logístico.</li></ul>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 31. Factor Ambiental

<b>Dimensión Ambiental</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Proceso productivos y tratamientos de desechos efectuados de manera responsable.</li><li>● Regulaciones relacionadas con el proceso de reciclaje.</li></ul>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 32. Factor Legal

Dimensión Legal
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disponibilidad de registro sanitario en todos los productos ofertados.</li> <li>● Ley de defensa al consumidor.</li> <li>● Seguridad laboral aplicada.</li> </ul>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

### 1.3. Diagnostico estratégico y organizacional

A continuación, se presenta la matriz de FODA, con el objetivo de mostrar por factor cada aspecto identificado:

#### FODA

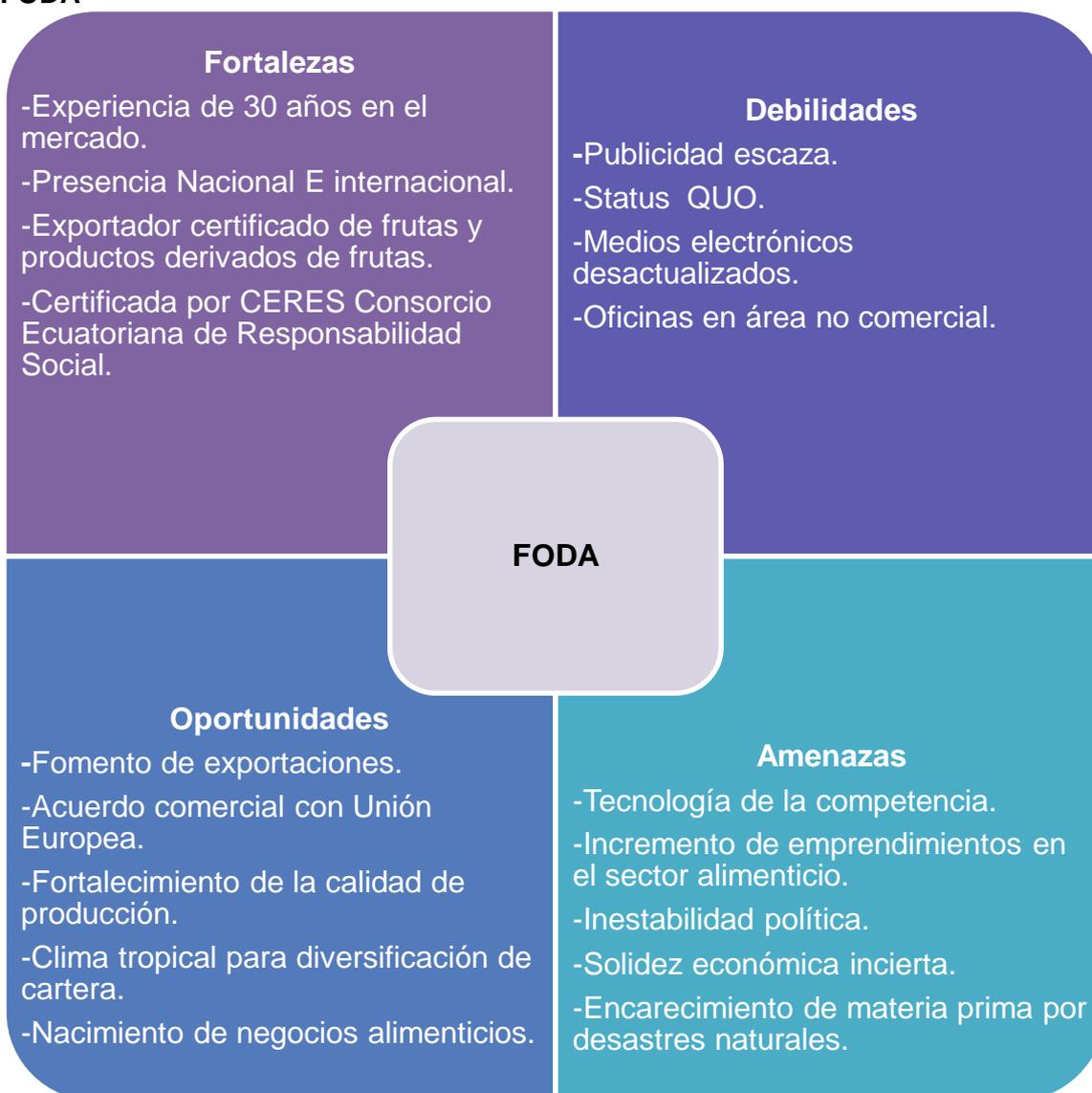


Figura 28. Matriz FODA diagnóstico estratégico organizacional

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

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

Se procede a continuación a realizar el respectivo análisis, iniciando con la gestión de calidad, para esto se adjuntará una tabla sobre cada aspecto a analizar, donde se considerará la siguiente estructura constituida por una variable y sub-variables definidas a continuación:

Tabla 33. Análisis de la gestión de calidad, innovación y conocimiento

	<b>Variab</b> les	<b>Sub-variables</b>
1	<b>Gestión de calidad</b> 	Liderazgo Política y planificación Alianzas y recursos Gestión del personal Aprendizaje Gestión de procesos Mejora continua Resultados Claves
2	<b>Gestión del conocimiento</b> 	Liderazgo Política y planificación Alianzas y recursos Gestión del personal Aprendizaje Gestión de procesos Mejora continua Resultados Claves
3	<b>Gestión de innovación</b> 	Liderazgo Política y planificación Alianzas y recursos Gestión del personal Aprendizaje Gestión de procesos Mejora continua Resultados Claves

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

En la tabla 14 presentada, se muestra de manera resumida las variables y sub-variables correspondientes a cada aspecto. Se procede a continuación a detallar ampliamente cada variable y sub-variable considerada como parte del análisis respectivamente planteado en los siguientes apartados:

**Primera variable:** Gestión de calidad

**Subvariables:** Se procede a detallar los principales hallazgos encontrados por cada uno de ellas.

Tabla 34. Análisis de la gestión de calidad: Liderazgo de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión de la Calidad		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
	¿Cómo se gestiona los cambios de calidad en la empresa?	R//Verificación de la documentación y de los procesos.
	¿Cómo se motivan a los empleados?	R//Se crea un ambiente colaborativo, se respetan sus derechos en su totalidad.
	¿Qué reconocimientos se les otorga a los empleados?	R//Bonos por el esfuerzo y reconocimiento de las horas extraordinarias.
	Para llegar a cabo las acciones de mejora ¿Cómo se involucran al personal?	R//Se convoca a reunión a los empleados sean operativos y administrativos.
	¿Cómo se evalúa el desempeño de sus empleados?	R// A través de cumplimiento de plazos y entregas, y cantidad de reclamos que pueda generar un cliente.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 35. Análisis de la gestión de calidad: Política-Planificación de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión de la Calidad		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
	¿Cómo se identifican las necesidades de los clientes y que herramientas se utilizan para implementar las estrategias?	R//Observación general del mercado /Matrices que componen una estrategia.
	¿Cómo comunica los objetivos a: personal, proveedores, clientes y agentes externos?	R//Reuniones generales al personal- A los proveedores mediante comunicado personal o correo electrónico - A los clientes se les informan por correo.
	¿Cómo se involucra al personal en la Gestión de la Calidad?	R//Se recopila el punto de vista del personal, y luego, a través de una charla o de una demostración corta se toman decisiones.
	¿Cómo se evalúan los resultados derivados de la planificación?	R//Se toma una lista de verificación en base a lo planeado y se

	inspecciona cada fase de un proceso modificado.
--	---

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 36. Análisis de la gestión de calidad: Alianzas y recursos de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión de la Calidad		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
	¿Cómo la organización norma el uso adecuado de sus recursos, edificios, equipos, etc.?	R//Los recursos se estiman para un número de días de acuerdo a un histórico.
	¿A través de qué medios se gestionan los recursos y la información de la empresa?	R//Medios físicos como archivos de documentos, también de forma digital.
	¿Cómo se promueve la gestión de alianzas en la organización?	R// No se han identificado alianzas estables significativas, generalmente se planifica el abastecimiento por medio de precios preferenciales y temporadas de producción.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 37. Análisis de la gestión de calidad: Gestión del personal de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión de la Calidad		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
Gestión del personal	¿Cómo se realice el proceso de reclutamiento y selección del personal?	R//Se da conocer la vacante por medio de plataformas de reclutamiento y en el entorno de la empresa de manera oral, luego el asistente de recursos humanos las evalúa y contacta con los perfiles más adecuados, se cita por medio de llamada celular o correo electrónico a la entrevista que será otro filtro en ella se toma una prueba de conocimiento.
	¿Cómo se designan las responsabilidades a los empleados?	R//Las responsabilidades de cada empleado se reflejan en el manual de funciones.

	<p><b>¿Qué tipo de comunicación prevalece en su empresa?</b></p>	<p><b>R//</b>Prevalece aun una comunicación informal. Aunque en casos de extrema importancia se elaboran documentos formales.</p>
---	--	---

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 38. Análisis de la gestión de calidad: Aprendizaje de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión de la Calidad		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
	<p><b>¿Cómo se genera una cultura de calidad en la empresa?</b></p>	<p><b>R//</b>Se mantiene una alerta sobre la asepsia, cortes, temperaturas y tiempos de espera en cada proceso.</p>
	<p><b>¿A través de qué medios se fomenta el trabajo en equipo?</b></p>	<p><b>R//</b> Por medio de charlas grupales, la conformación de grupos de trabajo y la responsabilidad compartida donde se dan instrucciones.</p>
	<p><b>Del presupuesto general ¿Qué porcentaje destina a la formación de sus empleados?</b></p>	<p><b>R//</b> Alrededor de un 2% del presupuesto se destina a este fin.</p>
	<p><b>¿Con que periodicidad se capacita al personal?</b></p>	<p><b>R//</b>El espacio de tiempo mínimo es de 6 meses a un año, se realiza con mayor frecuencia si se planifican cambios a mediano plazo.</p>

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 39. Análisis de la gestión de calidad Gestión por procesos de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión de la Calidad		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
<p><b>Gestión por procesos</b></p>	<p><b>¿Cuenta la empresa con certificaciones de calidad? ¿Cuáles?</b></p>	<p><b>R//</b> Profrutas Cía. Ltda. Ha sido certificada por CERES GmbH, en la que están autorizados para el comercio y la exportación de frutas orgánicas.</p>
	<p><b>¿Actualmente, todos sus procesos son documentados?</b></p>	<p><b>R//</b> No.</p>



<b>¿A través de que herramientas se evalúan los procesos?</b>	<b>R//</b> El jefe de producción y el gerente son los principales responsables de esta tarea, para hacerlo recopilan información, antecedentes, estudios, opiniones, y cifras del mercado.
<b>¿Quiénes participan en el diseño de nuevos productos /servicios?</b>	<b>R//</b> El jefe de producción y el gerente son los principales responsables de esta tarea, para hacerlo recopilan información, antecedentes, estudios, opiniones, y cifras del mercado.
<b>¿Qué herramientas se utilizan para recabar información sobre el diseño de productos y servicios?</b>	<b>R//</b> Encuestas, entrevistas, análisis PESTA, FODA, documentos financieros.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 40. Análisis de la gestión de calidad: mejora continua de Profrutas Cía. Ltda.

<b>Variable: Gestión de la Calidad</b>		
<b>Sub-variable</b>	<b>Interrogantes clave</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Mejora continua</b> 	<b>¿Cómo se gestiona la comunicación con los clientes?</b>	<b>R//</b> Por medio de correo electrónico y llamadas telefónicas a oficinas.
	<b>¿Qué acciones de mejora desarrollan los altos directos para mejorar sus productos/servicios?</b>	<b>R//</b> Se capacitan con colegas del sector, realizan intercambios de información. Los directivos evalúan la calidad de los lotes enviados al cliente nacional y aquellos de exportación.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 41. Análisis de la gestión de calidad: Resultados clave de Profrutas Cía. Ltda.

<b>Variable: Gestión de la Calidad</b>		
<b>Sub-variable</b>	<b>Interrogantes clave</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Resultados clave</b>	<b>¿Qué modelos, normas o prácticas de calidad ha utilizado para mejorar su rentabilidad, productividad y posición competitiva?</b>	<b>R//</b> Por medio de normas ISO e INEN se ha logrado calificar para ser representante exportador del país.



**¿Cómo se evalúa el modelo, norma o practica de gestión de calidad?**

**R//** Se realiza la contratación de los servicios de una empresa consultora en normas de calidad, con esta medida se obtiene un informe de los puntos clave a mejorar.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

**Primera variable:** Gestión de calidad

**Subvariables:** Se procede a detallar los principales hallazgos encontrados por cada uno de ellas.

- **Liderazgo:**

De acuerdo a los hallazgos de la investigación, se identificó que la empresa Profrutas Cía. Ltda. Se preocupa por cuidar la calidad de los productos que elaboran, lo cual se ha constituido como uno de los factores fundamentales para mantener la fidelización de sus clientes. Cabe mencionar que el cuidado de la calidad que realiza la empresa Profrutas Cía. Ltda., tanto de los productos como del servicio que proporciona al mercado, se desarrolla tomando en consideración varios aspectos tales como:

Tabla 42. Proceso para el cuidado de calidad para producción y servicio

	Detalle	Indicador
<b>Calidad de los productos</b> 	Cuidar que los proveedores ofrezcan solo la materia prima de calidad.	1) Proveedores seleccionados previamente
		2) Frutas en buen estado
		3) Registro sanitario
		4) Ficha de recepción del producto
	Detalle	Indicador
	Atención personalizada y oportuna para el abastecimiento de los	1) Se cumple con el tiempo de entrega del producto

	productos alimenticios a los clientes	2) Nivel de satisfacción de los clientes
		3) Índice de reclamos sobre el producto o servicio

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

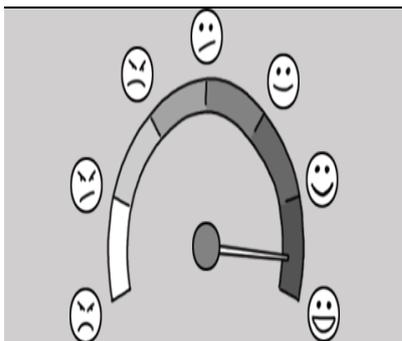
Los empleados constituyen un elemento fundamental de esta empresa, por lo cual Profrutas Cía. Ltda., procurará mantenerlos motivados constantemente de diversas maneras, principalmente ofreciéndoles un ambiente laboral adecuado, respetando sus turnos y horarios de trabajos, y proporcionándoles todos los beneficios que se estipulan por ley; lo que reflejará una visión general de Responsabilidad Social Empresarial que se aplica actualmente.

A su vez se trabaja con un modelo de reconocimiento sobre la gestión de los empleados, mediante del cual se logra involucrar a las gestiones y acciones de mejoras de la empresa Profrutas Cía. Ltda., a través de los reconocimientos, incentivos, así como también mediante las capacitaciones que se realizan de manera periódica; principalmente para actualizar aspectos o renovar la forma de atender y servir a los clientes. A través de estas medidas que aplica la empresa, busca incentivar un sentido de pertenencia por parte del personal, lo que contribuye a mejorar los niveles de productividad y eficiencia.

En cuanto a la forma de evaluar el desempeño de los empleados, esta se lleva a cabo a través de las pruebas prácticas que efectúa el administrador o encargado en turno de la empresa Profrutas Cía. Ltda., donde se toman en consideración aspectos tales como:

Tabla 43. Proceso para el cuidado de la calidad de las actividades internas y servicio venta-postventa

	Detalle	Indicador
Desempeño de los empleados	*Presencia *Forma de atender a los clientes *Tiempo que destinan para realizar las actividades asociadas a la producción. *Desarrollo de otras actividades (limpieza, eficiencia, eficacia).	1) Calificación del servicio por parte del cliente
		2) Nivel de satisfacción de los clientes
		3) Ficha de evaluación por parte del supervisor de producción



4) Índice de reclamos sobre el producto o servicio

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

- **Política y planificación:**

Debido a las exigencias del mercado, la empresa se ha tenido que adaptar a los cambios que sugiere el sector de abastecimiento alimenticio y de productos de limpieza. En este caso, la empresa Profrutas Cía. Ltda., logra identificar las necesidades de sus clientes a través de las opiniones que estos comunican cuando tienen contacto con asesores de la empresa, ya sea de forma personal como a través de ciertos medios, lo cual les ha permitido obtener información relevante sobre los requerimientos, exigencias de los clientes, así como identificar los niveles de satisfacción con los productos.

A nivel interno, la empresa Profrutas Cía. Ltda., realiza reuniones con sus colaboradores para comunicar sus objetivos empresariales, su misión y visión; una perspectiva donde resalta principalmente la importancia de mantener la calidad total de los productos, la responsabilidad en el desempeño de las actividades internas, y la mejora constante. Por otra parte, a nivel externo, el catálogo que utilizan los vendedores para dar a conocer los productos a los clientes externos incluye lo siguiente:

Dentro del catálogo se detallan:

- Tipo de productos a ofertarse.
- Presentación de los productos.
- Precios de los productos.
- Promociones y descuentos aplicables.

La empresa Profrutas Cía. Ltda., ha mantenido durante muchos años a través de sus valores, misión y visión, una perspectiva donde resalta mucho la calidad, la responsabilidad, confianza y la superación constante, lo cual tratan de demostrarlo y ponerlo en práctica siempre, de esta

manera se logra comunicar de forma directa e indirecta los objetivos que se buscan lograr a diario tanto al personal, proveedores, clientes y agentes en general.

La gestión de calidad de los productos es una tarea realizada por un supervisor general, quien evalúa los productos y el servicio ofrecido en la empresa, esta persona también procura involucrar al personal de la empresa para que realice un trabajo de calidad a través de incentivos, con el objetivo de incrementar su compromiso.

En lo que respecta a la evaluación de los resultados sobre la planificación, esta se logra ejecutar mediante una encuesta a los clientes, el personal y los proveedores, considerando aspectos claves como los detallados anteriormente, la ventaja de tomar en consideración perspectivas tanto internas como externas, radica en que es posible obtener una visión de mejora sobre lo que quizá no está funcionando bien y debe modificarse, y sobre que funciona de manera eficiente para mantenerlo.

- **Alianzas y recursos:**

En lo que respecta a los recursos, la empresa Profrutas Cía. Ltda., ha establecido normativas internas en las cuales se determina la obligatoriedad del personal que labora en las diferentes áreas para hacer uso adecuado de los equipos de oficina, maquinarias y equipos utilizados para la producción, de acuerdo a los manuales correspondientes. Así como también, el personal deberá reportar posibles daños existentes para que la directiva de la empresa pueda gestionar el respectivo mantenimiento o sustitución de los mismos. Esta medida le permite a la empresa reducir el riesgo de que se generen productos de menor calidad debido a fallas en los equipos o que exista una paralización en la producción que genere pérdidas para la empresa.

En el caso de la gestión de recursos y la información interna, a través del estudio realizado, se logró identificar que la empresa hace uso de herramientas automatizadas, lo que le permite a los directivos administrar todos los datos necesarios para apoyar las decisiones rutinarias y repetitivas de recursos humanos, recursos económicos y recursos de materia prima y maquinaria. La utilización de sistemas automatizados, le ha permitido a la empresa Profrutas Cía. Ltda., optimizar la gestión de datos. En este caso, se incluye la gestión de lo siguiente:

- Información de clientes.
- Información correspondiente a la cadena de suministro.

- Información correspondiente a inventarios.
- Información correspondiente a cuentas y finanzas.

En otro apartado, es importante destacar que, en la actualidad, la empresa no cuenta con alianzas con otras empresas u organizaciones. Sin embargo, en su calidad de exportador, Profrutas Cía. Ltda., busca mantener buenas relaciones con sus clientes actuales y potenciales clientes, y tiene apertura a posibles alianzas que podrían favorecer e impulsar su presencia en el mercado internacional.

- **Gestión del personal:**

A nivel de gestión de personal, a pesar de que la empresa cuenta con procesos de reclutamiento y selección, a través de la observación realizada, se ha identificado que dichos procesos en algunos casos no se realizan de manera eficiente; lo cual se atribuye a que Profrutas Cía. Ltda., carece de criterios de selección claramente definidos, los mismos que se deberían incluir dentro del manual correspondiente al proceso de reclutamiento.

No obstante, en lo que se refiere a la designación de responsabilidades, Profrutas Cía. Ltda., ha establecido los respectivos manuales de funciones para cada cargo que se desarrolla dentro de la empresa. Así mismo, se identificó que al momento de contratar nuevo personal, los encargados del proceso, le proporcionan la inducción correspondiente y una previa capacitación a fin de que puedan integrarse eficientemente en el cargo designado.

En lo que respecta a la comunicación interna, según los hallazgos encontrados dentro de la empresa, se desarrolla una comunicación ascendente, descendente y horizontal; esto permite mantener informado a todo el personal de las diferentes áreas de la empresa sobre las decisiones internas, proyectos, metas establecidas, entre otra información de relevancia. Además, este tipo de comunicación permite la participación activa del personal en la generación de nuevas ideas, lo que contribuye a crear un sentido de pertenencia con la empresa.

- **Aprendizaje:**

En cuanto a la subvariable de aprendizaje, se identificó que la empresa Profrutas Cía. Ltda., se preocupa por fomentar en todo el personal una cultura de calidad, la misma que se verá reflejada en el desarrollo de sus actividades internas centradas en la calidad, la reducción de los errores y el ahorro en recursos destinados para corregir los posibles falencias. En este

caso, la empresa, además de los programas de capacitación que realizan de forma periódica, han implementado directrices de calidad que involucran desde los procesos de la cadena de suministro, los procesos la producción de las pulpas de frutas y jugos, y el servicio que proporcionan a los clientes.

No obstante, a pesar de que se ha creado una cultura de calidad, y se ha identificado que la empresa Profrutas Cía. Ltda., se preocupa por mantener a su personal constantemente capacitado, para lo cual invierten el 3% anual de sus ganancias, generalmente en programas que se desarrollan cada cuatro o seis meses; una de las áreas en las que se ha identificado que no existe el mismo nivel de inversión, corresponde al trabajo en equipo, puesto que no han desarrollado programas externos para fomentar el trabajo colaborativo entre el personal que integra la empresa.

- **Gestión por procesos:**

La gestión de los procesos, constituye para la empresa Profrutas Cía. Ltda., uno de los aspectos fundamentales para garantizar la calidad de sus productos, los mismos que son elaborados con base a estándares de calidad; esto, sumado a la experiencia y trayectoria que poseen en el mercado les ha permitido obtener el certificado CERES GmbH, el cual la legaliza como una empresa autorizada para la comercialización y exportación de frutas orgánicas, esto debido a que emplea buenas prácticas en el manejo de la industria alimenticia, y el procesamiento de alimentos ecológicos.

En la actualidad, los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, se encuentran debidamente documentados en los respectivos manuales de procesos; y a su vez, los encargados llevan a cabo la respectiva supervisión y evaluación a través de herramientas automatizadas, evaluando el que se apliquen mejores prácticas de producción, que las instalaciones de las dos plantas se encuentren en las condiciones adecuadas, y que la temperatura de las instalaciones sean las correctas de acuerdo a los siguientes parámetros establecidos por la empresa:

- Área de proceso: 15°C / 57°F.
- Cámara de pre-mantenimiento: 09°C / 48°F.
- Túnel de congelación: -35°C / -31°F.
- Cámara de mantenimiento: -20°C / -04°F.

Por otra parte, en lo referente al diseño de nuevos productos, la empresa Profrutas Cía. Ltda., por lo general realiza reuniones en la que participan los encargados del área de producción, mercadeo y los directivos quienes se encargan de desarrollar y evaluar nuevas ideas de producto; sin embargo, los directivos de la empresa se han preocupado por dar apertura a las ideas del personal, así como también, se toma en consideración las sugerencias o comentarios realizados por los clientes.

- **Mejora continua:**

En la actualidad, la gestión de la comunicación con los clientes se realiza a través de contacto telefónico, vía correo electrónico o a través de mensajes que la empresa Profrutas Cía. Ltda. recepta mediante su página web. Sin embargo, se ha identificado que la empresa no ha procurado implementar nuevos medios de comunicación con sus clientes, no hace uso de redes sociales u otro tipo de herramienta que le permita tener mayor interacción directa con sus clientes actuales o potenciales, así como mayor presencia de marca. En lo que respecta a las acciones empleadas por los directivos para mejorar la calidad de sus productos, se identificó entre las principales medidas que se aplican en la empresa Profrutas Cía. Ltda., las siguientes:

- Constante capacitación al personal.
- Control permanente de los procesos internos y correcto estado de las instalaciones.
- Control de la calidad de la materia prima.

- **Resultados claves:**

En cuanto a los resultados claves obtenidos en cada período, la empresa Profrutas Cía. Ltda., busca constantemente desarrollar mejores prácticas de calidad, considerando que sus procesos internos de producción se ajustan a estándares internacionales de calidad, a su vez procura mantener a su personal constantemente capacitado y motivado, los cuales son factores fundamentales que inciden en los niveles de productividad interna. A nivel de competitividad, Profrutas Cía. Ltda. ha procurado desarrollar ventajas competitivas a través de la calidad, lo que le ha permitido no solo mantenerse en una buena posición competitiva, sino también incursionar en el mercado internacional, aspectos que inciden de manera favorable en los niveles de rentabilidad.

**Segunda variable:** Gestión de conocimiento

**Subvariables:** Se deben detallar los principales hallazgos encontrados por cada uno de ellas.

Tabla 44. Análisis de la gestión de conocimiento: adquisición de la información de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión del conocimiento		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
<b>Adquisición de información</b> 	<b>¿Cómo se adquiere la información de clientes y trabajadores? Y ¿Con que frecuencia?</b>	<b>R//</b> Un representante de la empresa al momento de pactar una cita con un cliente, trata de extraer la mayor información para recopilarla y posteriormente trabajar sobre la base de datos. La frecuencia puede variar, por lo general la información de los trabajadores se actualiza cada seis meses según el contrato.
	<b>¿En qué área o proceso se genera la mayor cantidad de información?</b>	<b>R//</b> Considerando el organigrama, la mayor cantidad de información de los clientes se da por parte del personal de ventas; Mientras que la información de los empleados se da a través del área de gestión comercial.
	<b>¿Cómo se manejan los sistemas de información?</b>	<b>R//</b> Actualmente existen falencias en cuanto al manejo de sistemas de información, dado a que la empresa no se ha centrado a definir procesos específicos para llevar adecuadamente estos sistemas, siendo una limitante para dicha organización y su desempeño en el mercado.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

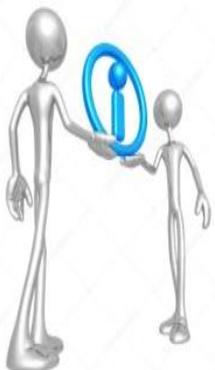
Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 45. Análisis de la gestión de conocimiento: diseminación de la información de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión del conocimiento		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
<b>Diseminación de la información</b> 	<b>¿Cómo se comparte la información (formal e informal) y Con que frecuencia?</b>	<b>R//</b> Se realiza de manera formal a través de reuniones que se mantiene con los directivos de cada área, sin embargo, dichas reuniones se realizan de manera bimensual o trimestral.
	<b>¿Qué tipo de herramientas utiliza para compartir la información (formal e informal)?</b>	<b>R//</b> La información que se maneja de manera informal, se comparte a través de comunicados que se realizan vía correo electrónico.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)  
 Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 46. Análisis de la gestión de conocimiento: interpretación de la información de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión del conocimiento		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
<b>Interpretación compartida</b> 	<b>En la organización ¿A cargo de quién o de que área es interpretada la información?</b>	<b>R//</b> Se designa a los directivos de la empresa Profrutas Cía. Ltda., y a los encargados de dirigir cada área.
	<b>¿Cuál es el proceso para interpretar la información?</b>	<b>R//</b> Por lo general, el proceso de interpretación de la información, involucra la recopilación de datos, ideas, opiniones y requerimientos, que son discutidos en las reuniones que realizan.
	<b>¿Con base a que herramientas el personal realizada sus funciones y/o actividades?</b>	<b>R//</b> Los empleados trabajan exclusivamente bajo los requerimientos del gerente comercial, por lo general emplean herramientas como informes, manual de procesos de elaboración de los diversos productos.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)  
 Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 47. Análisis de la gestión de conocimiento: almacenar conocimiento de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión del conocimiento		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
<b>Almacenar conocimiento</b>  	¿Quién es el responsable de almacenar el conocimiento?	R// Los directivos, son los encargados de cada área que realizan los reportes correspondientes.
	¿Qué herramientas se utilizan para almacenar el conocimiento?	R// A través de sistemas automatizados, donde se registra tanto la base de datos de los clientes.
	¿Con que frecuencia se genera rotación de personal a nivel organizacional?	R// Cada seis meses cuando se cumplen con las fechas de los contratos de ciertos empleados.
	¿En qué área o proceso se almacena la mayor cantidad de información?	R// Área de producción, son las que generan mayor cantidad de información dentro de la empresa.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 48. Análisis de la gestión de conocimiento: transferencia de conocimiento de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Gestión del conocimiento		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
<b>Transferencia del conocimiento</b>  	¿A través de qué mecanismos y/o procedimiento se transfiere el conocimiento?	R// A través de medios digitales, tales como correo electrónico corporativo.
	¿Cómo se accede a la base de datos y documentos de la organización?	R// Para el acceso de la información, todo el personal puede ingresar con su respectivo usuario.
	¿Existen documentos formales para transferir el conocimiento? Y ¿Cuáles son?	R// En el caso de los documentos formales, se encuentran los manuales de funciones y manuales de procedimientos.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

**Tercera variable:** Gestión de innovación

**Subvariables:** Se procede a detallar los principales hallazgos encontrados por cada uno de ellas.

Tabla 49. Análisis de la Innovación: Productos/servicios, procesos y sistemas de gestión de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Innovación		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
<b>Productos/servicios, procesos y sistemas de gestión</b>  	<b>¿Enuncie cuáles son los cambios o mejoras realizados en: productos/servicios/ procesos y sistemas de gestión?</b>	<b>R//</b> La mayor parte de las mejoras continuas que se efectúan es en los diferentes tipos de productos donde la materia prima (Producto cosechado) es conseguida en su mejor calidad.
	<b>¿Qué canal utiliza para la comercialización de sus nuevos productos/servicios?</b>	<b>R//</b> Transporte convencional, que se rige a las normas de calidad el mismo que debe asegurarse el traslado de la mercadería en las mejores condiciones.
	<b>¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades para introducir nuevos productos, servicios, métodos de producción o distribución?</b>	<b>R//</b> Calidad de los productos- alta capacitación/ Debilidades: Falta de innovación con tecnología, mejora del servicio al cliente, y falta de captación de nuevos mercados.
	<b>¿Con que periodicidad se adquieren nuevos equipos?</b>	<b>R//</b> Cada 3 a 5 años.

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 50. Análisis de la Innovación: Productos/servicios de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Innovación		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
<b>Productos/Servicios</b>  	<b>¿Cuáles son sus productos o servicios nuevos?</b>	<b>R//</b> Nuevos sabores en los productos, frutas enlatadas, productos de coco, choco banana, productos secos, jarabe de frutas, vegetales congelados, mermeladas.
	<b>¿Con que frecuencia se han introducido nuevos productos y servicios?</b>	<b>R//</b> Cada seis meses.
	<b>¿Qué porcentaje del presupuesto se ha destinado para la I+D de nuevos productos y servicios?</b>	<b>R//</b> Se destina el 5%

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 51. Análisis de la Innovación: procesos de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Innovación		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
<b>Procesos</b>  	<b>¿Cuáles son las modificaciones efectuadas en los procesos?</b>	<b>R//</b> Entre los principales cambios en los sistemas de gestión, se identifican la aplicación de la norma ISO 22000, la misma que se aplicó como estándar de seguridad alimentaria.
	<b>¿Con que frecuencia se han introducido nuevos procesos?</b>	<b>R//</b> El tiempo aproximado que se da para esto no se ha determinado, sin embargo, hace un par de meses recién se instauró la norma ISO 22000.
	<b>¿Qué porcentaje del presupuesto se ha destinado para la I+D de nuevos procesos?</b>	<b>R//</b> Se destina el 6%

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

Tabla 52. Análisis de la Innovación: Sistemas de gestión de Profrutas Cía. Ltda.

Variable: Innovación		
Sub-variable	Interrogantes clave	Respuesta
	¿Cuáles son los cambios efectuados en los sistemas de gestión?	R// Identifican la aplicación de la norma ISO 22000, la misma que se aplicó como estándar de seguridad alimentaria, debido a la actividad productiva que desarrolla la empresa.
	¿Con que frecuencia se han introducido nuevos sistemas de gestión?	R// Se aplican cuando existe la introducción de nuevos productos, servicios o procesos, lo que garantiza que todo funcione de manera adecuada.
	<p>En qué porcentaje la empresa ha mejorado con respecto a:</p> <p><b>Cuota de mercado: 7%</b></p> <p><b>Ventas y Rentabilidad: 11%</b></p> <p><b>Resultados de desempeño: 98%</b></p>	

Fuente: Guía de desarrollo caso de estudio (2017)

Elaborado por: Universidad Técnica Particular de Loja

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

En este aspecto se recalcan las fortalezas de la empresa y aquellas características que realzan su calidad entre las cuales se obtuvieron las siguientes:

Tabla 53. Factores claves del éxito para la gestión empresarial

Perspectivas	Objetivos	Factores de éxito	Componentes de los factores de Éxito	Indicadores
<b>Económicas</b>	Incrementar las ventas	Crecimiento del mercado	Mejora de la calidad	Porcentaje de ventas
<b>Financieras</b>			Mejorar las características del producto	
<b>Disponibilidad de recursos</b>	Mejorar los procesos internos	Procesos optimizados	Maquinarias nuevas	Planeación: N° de pedidos de los clientes.
			Preparación y capacitación del personal	

<b>Personal</b>	Mejor desempeño	Eficiencia y eficacia en cada una de las tareas	Procesos cumplidos a tiempo y bajo los estándares requeridos	(N° de requerimientos cumplidos-errores encontrados/ N° total de requerimientos recibidos)*100
<b>Marketing</b>	Mejor notoriedad y en el mercado	Mayor posicionamiento en la mente del consumidor	Ampliación de los canales informativos y promocionales (redes sociales, relaciones públicas-publicidad)	Crecimiento del número de clientes

Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

#### 4.4. Fase 4: Acciones de mejora

Con base a los resultados obtenidos del análisis estratégico y el análisis de los factores de calidad, innovación y gestión de conocimiento en la empresa Profrutas Cía. Ltda., se logró identificar las áreas más vulnerables en la empresa, sobre las que se requiere establecer mejoras y buenas prácticas de gestión interna. En este caso, considerando la línea de negocio sobre la cual opera la empresa, las estrategias de mejora se ajustarán a las directrices y parámetros que se incluyen en la norma ISO 22000, correspondiente a la seguridad alimentaria.

Así mismo, se proponen medidas y buenas prácticas que contribuyan a mejorar la gestión de calidad, innovación y conocimientos; dentro de las cuales, a nivel general, se destacan las siguientes:

- Formalización de políticas de reclutamiento de personal.
- Fortalecimiento de los controles de calidad.
- Mejora del entorno de comunicación interna.
- Transparencia y divulgación de información.
- Asegurar la sostenibilidad del negocio con base a un marco de innovación.

## Mejoras en la gestión de calidad

A pesar de que los hallazgos encontrados demostraron que la empresa Profrutas Cía. Ltda., desarrolla una adecuada gestión de calidad, lo que le ha permitido mantener sus niveles de competitividad en el mercado, con base a un enfoque de mejora continua, y de acuerdo a la norma ISO 22000, se proponen las siguientes estrategias de aplicación a corto y mediano plazo:

### Estrategias a corto plazo

- Control sobre la materia prima y la cadena de suministro: El control de calidad de la materia prima recibida tiene un papel importante en la producción de alta calidad; un mayor control a la cadena de suministros y la revisión del cumplimiento de las normativas sanitarias por parte de los proveedores, permitirá a la empresa Profrutas garantizar la producción de alimentos inocuos para el consumo del público. Esto no solo le permitirá a la empresa garantizar el cumplimiento de las normativas a las que se encuentra sujeta, sino también mantener su ventaja competitiva y obtener beneficios económicos derivados del comercio de alimentos seguros y de alta calidad.
- Definir el concepto de calidad de los productos desde la perspectiva del cliente: Para el desarrollo de productos de calidad, la empresa Profrutas deberá adoptar un concepto de calidad ajustado a la perspectiva de los clientes; esto les permitirá definir cuál sería el mejor producto de su clase y cumplir con esos requisitos mientras a su vez logrará minimizar el costo.
- Gestionar la calidad desde un enfoque integral de equipo: A pesar de que la empresa Profrutas cuenta con personal designado a gestionar la calidad de los productos, es necesario incorporar esta perspectiva orientada hacia la mejora continua de la calidad en todo el equipo de trabajo; considerando que la calidad no se puede lograr una mejora en la calidad de manera sostenible de forma individual. Para alcanzar cambios significativos en los procesos de producción, se deberá tomar un enfoque basado en el equipo. Al involucrar a múltiples disciplinas en la búsqueda de una mejor calidad, se obtendrán los resultados esperados.
- Gestión del personal y proceso de reclutamiento: Considerando que el personal cumple un papel fundamental en el desarrollo de los procesos de producción de las diferentes líneas de producto en la empresa Profrutas, y de acuerdo a los hallazgos

encontrados, se recomienda implementar un proceso estandarizado de reclutamiento y selección de personal, ya que al momento esta labor se realiza de manera informal y sin la incorporación de las suficientes pruebas psicológicas y médicas. En esta se debe incluir una base de datos con aspirantes y de ser posible la contratación de una empresa reclutadora externa que disminuiría los costes por asumir.

### **Estrategias a mediano plazo**

- Adoptar un enfoque organizacional de costo-calidad: Es esencial que el personal del área de producción sea capacitado para comprender los multiplicadores de costos involucrados con la calidad de los productos que comercializa la empresa Profrutas, y el costo de la reputación en el mercado que pudiera verse afectada en caso de que existan problemas con la calidad de las líneas de producto que produce. Una vez que el personal toma esta perspectiva, el deseo de encontrar una causa raíz para la resolución de problemas se desarrolla de manera inherente.
- Adoptar una disciplina de proceso sólida: A lo largo del proceso de mejora de la calidad, es esencial que se emplee una disciplina de proceso sólida; puesto que, dependiendo de la línea de producto que se esté produciendo, la desviación sin la cooperación adecuada del equipo y la anticipación del cambio podrían tener repercusiones significativas en la calidad del producto. En este caso, resulta esencial que se emplee alguna estructura para mantener la consistencia y la comprensión de la forma en que se produce el producto durante ese período de tiempo, de modo que la causa raíz también pueda identificarse más tarde si surgen nuevos problemas.
- Supervisar la producción permanentemente para evitar problemas: Las mejoras de la calidad de los productos de la empresa, dependerán en gran medida de la supervisión y control de los procesos de producción, de modo que le permita al inspector de calidad identificar la causa raíz de los errores en la calidad. Será importante que el personal tenga una mayor comprensión de la causa raíz para identificar oportunamente los defectos en el proceso de producción, de esta manera se crearán verdaderas soluciones a los problemas.

## **Mejoras en la gestión de conocimiento**

En lo que respecta a la gestión de conocimiento, de acuerdo a la investigación realizada, se identificó la forma en que actualmente se lleva a cabo la diseminación, almacenamiento y transferencia de conocimiento en la empresa Profrutas Cía. Ltda. En este caso, a pesar de que no se encontraron problemas que podrían comprometer de forma significativa el buen funcionamiento de la empresa, con base a un marco de mejora continua, se proponen las siguientes estrategias de aplicación a corto y mediano plazo, que contribuya a optimizar la comunicación:

### **Estrategias a corto plazo**

- **Actualizar al personal sobre metas y objetivos empresariales:** En este caso, a pesar que dentro de la empresa Profrutas se mantiene una comunicación abierta y participativa con el personal, se recomienda mantener la transparencia de los objetivos y metas establecidos a corto, mediano y largo plazo; puesto que, contribuiría impulsar el rendimiento al crear un sentido de urgencia y compromiso. Cuando los directivos de la empresa Profrutas comunican a todo el personal sus objetivos, también los está ayudando a comprometerse a alcanzar esos objetivos con base a su desempeño personal y grupal.
- **Incluir boletines informativos semanales:** Implementar un modelo de comunicación informal, como complemento a la comunicación formal que se maneja actualmente en la empresa, les permitirá a los directivos de Profrutas aumentar la conciencia y la comprensión de su empresa, sus productos y sus servicios a través de un boletín semanal; esto será de especial utilidad para los nuevos empleados, puesto que les permitirá familiarizarse con los procesos de la empresa. Un boletín informativo también puede ser una herramienta eficaz de comunicación empresarial para actualizar a los empleados sobre los desarrollos y las métricas recientes, metas y objetivos a corto plazo, o para diseminar información de manera rápida.
- **Adoptar el uso de herramientas móviles:** Para facilitar la comunicación informal y la integración de todo el personal en la empresa Profrutas, se sugiere la adopción de herramientas móviles de comunicación, tales como aplicaciones de mensajerías que permiten la creación de grupos, esto les permitirá a los directivos enviar notificaciones y permitir que los empleados respondan desde su propio dispositivo. Así como también, garantizará que los canales de comunicación estén abiertos en todo momento tanto para la administración como para los empleados.

## **Estrategias a mediano plazo**

- Implementar métricas en la presentación de informes: Al usar métricas en los informes, resulta más probable fomentar el conocimiento, puesto que permiten que la estrategia de comunicación interna sea más dinámica y eficaz. Agregar representaciones visuales que muestren tendencias de crecimiento permitirá a los equipos de trabajo identificar en qué áreas deben concentrarse para establecer mejoras.
- Fortalecer las políticas de comunicación interna: La adopción de una política de comunicación abierta motivará al personal a compartir sus opiniones, lo cual representa una de las formas más efectivas de mejorar la comunicación en el entorno de trabajo. Así mismo, puede ser una estrategia de motivación para el personal que integra Profrutas. En este caso, se fomentará la retroalimentación en ambos sentidos, tanto de los directivos hacia el personal, como del personal hacia el área administrativa.

## **Mejoras en Innovación**

Para las mejoras en innovación se tiene en cuenta que estas implican cualquier cambio o mejora ya sea en productos, procesos, comunicación, forma de vender, etc. En Profrutas Cía. Ltda. se sugieren las mejoras narradas a continuación

### **Estrategias a corto plazo**

- Renovar el empaque de las pulpas de fruta, es una estrategia para que el consumidor tenga preferencia hacia el producto y por ende las ventas incrementen. Para ello se sugiere recurrir a fundas abre fácil ya que en los hogares no todo el contenido es preparado en una ocasión, por lo que se suele guardar pulpa congelada en fundas cortadas que manchan y contaminan la nevera. Para esto Profrutas le ofrecerá al consumidor un empaque amigable que no le genere problemas de almacenaje y limpieza.
- Usar las tecnologías y medios de comunicación digitales para la difusión de la marca, así como para estrechar la relación entre la empresa, los clientes reales y potenciales. Con esta estrategia se requiere la creación y gestión de perfiles sociales, así como el mejoramiento de la página web actual de modo que la identidad de marca, oferta y beneficios sean reflejados de forma directa e intuitiva para el consumidor actual que desea estar informado por sus propios medios desde la comodidad de su hogar o dispositivo móvil.

- La innovación en producción, no necesariamente implica crear un producto totalmente nuevo, en este aspecto se tiene como innovación en mejorar la forma de venta. Profrutas Cía. Ltda. elabora mermeladas, siropes y productos secos, con estos recursos y aprovechando la apertura de restaurantes o negocios relacionados, se puede innovar en la empresa al dirigirse como proveedor por excelencia de una mayor cantidad de clientes, con la confianza de la cercanía y certificación orgánica que la empresa posee. A través de una cartera con mayor número de clientes, los canales de venta se diversifican, crecen y la empresa alcanza un nuevo nivel de desarrollo comercial.

#### Estrategia de mediano plazo

- Otra de las estrategias para mejora consiste en expandir los canales de distribución. Actualmente la ciudad de Guayaquil ha reflejado el crecimiento paulatino que inició años atrás, muchas personas que viven alejadas de la ciudad demandan centros de compra cercanos, por lo que grandes cadenas y PYMES jóvenes se han dado lugar. En tal contexto, Profrutas aprovecharía los espacios para brindar un producto de consumo masivo como las pulpas y trozos congelados que tienen éxito en el actual ritmo de vida acelerado.

#### Estrategia de largo plazo

- Estudiar y monitorear el sector como a los consumidores es una de las innovaciones en procesos que derivará en innovaciones de producto. En Profrutas existe la necesidad de fortalecer la investigación y desarrollo; este no es un factor sencillo de incorporar ya que necesita inversión y garantía de enfrentar los posibles errores. Por ello se sugiere que en un lapso de 5 años la empresa organice aún más la manera en que obtiene información del mercado y los datos en los que basa sus decisiones. De no hacerlo, productos de consumo masivo pueden sucumbir ante el crecimiento de la oferta y mercados saturados.

Tabla 54. Matriz de indicadores y estrategias - Mejora de la gestión de calidad

Objetivo: Fortalecer la gestión de calidad en la empresa Profrutas S.A. en el período 2018-2019								
Áreas de gestión	Oportunidad de mejora	Metas	Resultados	Actividades	Indicadores	Responsables	Tiempo	Recursos
Control	Control de la materia prima y cadena de suministro	Controlar la calidad de las materias primas de modelo que éstas cumplan con las normativas sanitarias.	Garantizar la calidad de los productos	* Establecer parámetros de compra de materia prima. * Evaluar proveedores. * Pruebas de calidad de materia prima.	* Ventas mensuales * Satisfacción del cliente	Jefe de producción	1 mes	Informes de producción.
Comunicación	Cultura de calidad	Fomentar la participación de todo el personal en la gestión de calidad.	Alcanzar la mejora continua en la calidad de los productos	* Incentivar al personal a desarrollar sus tareas con un enfoque de calidad. * Involucrar a múltiples disciplinas en la búsqueda de una mejor calidad.	* Ventas mensuales * Devolución de producto	Gerente Jefe de producción Personal de la empresa	3 meses	Talento Humano
Talento Humano	Proceso de reclutamiento	Formalizar políticas de reclutamiento de personal.	Estandarizar el proceso de reclutamiento de personal	* Incorporar parámetros de reclutamiento y selección del personal. * Incorporar como requisitos el desarrollo de pruebas psicológicas y médicas.	* Desempeño del personal.	Gerente	6 meses	Presupuesto anual Cumplimiento de presupuesto. Talento Humano

Comunicación	Adoptar un enfoque organizacional de costo-calidad	Promover en el personal de la empresa la consciencia sobre el costo-calidad	Garantizar la calidad de los productos y mantener la buena reputación de la empresa en el mercado.	* Capacitar al personal. * Realizar seguimiento y control	* Satisfacción del cliente. * Percepción del mercado sobre la empresa.	Jefe de producción Personal	1 año	Presupuesto anual Talento Humano
Producción	Adoptar una disciplina de proceso sólida	Mantener la consistencia y la comprensión de la forma en que se produce el producto	Garantizar la calidad durante todo el proceso de producción	* Establecer manuales de procesos de producción. * Capacitar al personal.	* Calidad de los productos.	Jefe de producción Personal de producción	1 año	Presupuesto anual Talento Humano
Producción	Supervisar la producción permanentemente para evitar problemas	Identificar la causa raíz de los errores en la calidad	Garantizar la calidad durante todo el proceso de producción	* Supervisión y control de los procesos de producción.	* Calidad de los productos.	Jefe de producción Personal de producción	1 año	Presupuesto anual Talento Humano

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 55. Matriz de indicadores y estrategias - Mejora de la gestión de conocimientos

Objetivo: Mejorar el flujo de la comunicación interna en la empresa Profrutas S.A. en el período 2018-2019								
Áreas de gestión	Oportunidad de mejora	Metas	Resultados	Actividades	Indicadores	Responsables	Tiempo	Recursos
Planeación estratégica	Actualizar al personal sobre metas y objetivos empresariales	Mantener la transparencia de los objetivos y metas establecidos a corto, mediano y largo plazo	Obtener el compromiso de todo el personal en el cumplimiento de las metas	* Mantener una comunicación abierta. * Mantener informado al personal sobre las decisiones estratégicas de la empresa.	* Participación del personal.	Gerente Jefes de áreas	3 meses	Informes.
Comunicación informal	Incluir boletines informativos semanales	Diseminar información de manera rápida	Mejorar la comunicación interna.	* Implementar boletines informativos. * Actualizar la información de forma semanal.	* Flujo de comunicación empresarial.	Gerente	6 meses	Talento Humano
Comunicación informal	Adoptar el uso de herramientas móviles	Facilitar la comunicación informal en la empresa.	Mejor flujo de información informal y mayor integración del personal.	* Hacer uso de aplicaciones de mensajería instantánea que permitan la creación de grupos de conversación. * Gestionar de forma responsable la comunicación que se trasmite a través de la herramienta seleccionada.	* Flujo de comunicación informal.	Gerente	6 meses	Talento Humano

Transferencia de conocimientos	Implementar métricas en la presentación de informes	Mejorar las directrices de presentación de informes.	Desarrollar una comunicación interna más dinámica y eficaz.	* Agregar representaciones visuales que muestren tendencias de crecimiento.	* Comprensión de informes.	Gerente Jefes de áreas	1 año	Talento Humano
Interpretación compartida	Fortalecer las políticas de comunicación interna	Fomentar la participación abierta del personal.	Mayor retroalimentación entre el área directiva y el personal.	* Implementar una política de comunicación abierta motivará al personal a compartir sus opiniones.	* Participación del personal.	Gerente Jefes de áreas Personal	1 año	Talento Humano

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Tabla 56. Matriz de indicadores y estrategias - Mejora de la gestión de calidad

Objetivo: Fortalecer la cultura de Innovación en la empresa Profrutas S.A. en el período 2018-2019								
Áreas de gestión	Oportunidad de mejora	Metas	Resultados	Actividades	Indicadores	Responsables	Tiempo	Recursos
Diseño de empaque	Bolsa abre fácil en el empaque de pulpa para jugos	Suministrar a las familias un empaque inteligente y abre fácil en la pulpa de fruta congelada	Incrementar ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Preparar lineamientos de empaque</li> <li>* Buscar y evaluar proveedores.</li> <li>* Definir presupuesto.</li> <li>* Pruebas de calidad.</li> <li>* Incorporación</li> </ul>	Ventas Rentabilidad	Jefe de producción	6 meses	Informes de ventas. Presupuesto Línea de producción de pulpa
Comunicación	Uso de TICS	Generar comunicación con el cliente final a través de medios digitales sociales	Mejorar la difusión y reputación de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contratar los servicios de profesionales en Marketing Digital.</li> <li>* Rediseño de base de datos de clientes.</li> <li>* Planificar los objetivos a corto y mediano plazo de la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Métricas Sociales</li> <li>* Engagament</li> <li>* Exposición de marca</li> </ul>	Gerente Jefe de comunicación Contabilidad	6 meses	Presupuesto anual Informes de gestión Talento Humano
Ventas	Crecimiento de canales de distribución	Presentar los productos de Profrutas sectores de ampliación de la ciudad	Dar cobertura al mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Negociar con puntos de venta.</li> <li>* Crear plan de abastecimiento.</li> <li>* Publicidad en punto de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ventas mensuales</li> <li>* Devolución de producto</li> </ul>	Gerente Jefe de producción Asesor de ventas	1 año	Talento Humano Margen de rentabilidad

Producción	Incrementar la cartera de clientes empresariales	Sumar a la cartera de clientes 20 establecimientos más dedicados a la preparación de alimentos.	Incrementar producción y ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seguimiento a rutas de venta.</li> <li>* Negociación según las necesidades del prospecto.</li> <li>* Estimar aumento de la producción diaria, semanal y mensual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proyección de ventas</li> <li>* Ventas reales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de producción</li> <li>Jefe de ventas</li> <li>Asesor de ventas</li> </ul>	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto anual</li> <li>Cumplimiento de presupuesto.</li> <li>Talento Humano</li> </ul>
------------	--	---	---------------------------------	--	---	--	---------	---

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

## CONCLUSIONES

- Las PYMES se enfrentan a un ambiente cambiante y diverso por lo que necesitan de un mecanismo de gestión del conocimiento y de la calidad, con estos factores tienen un entorno ideal para la innovación de modo que estas variables se complementan.
- La encuesta reveló que en la mayoría de los casos se reporta un puntaje satisfactorio para las gestiones analizadas, en promedio acumulan un puntaje de 4.5 sobre 5 de una escala de acuerdo o desacuerdo.
- El bloque de gestión de calidad analizo aspectos como: liderazgo, política de calidad, alianzas y recursos, gestión de empleados, aprendizaje, gestión de los procesos y mejora continua en los que se dio un buen diagnóstico en la mayoría de los casos. Así mismo se indica que como resultado de esto se aumentaron los ingresos.
- En el bloque de gestión del conocimiento se señala que la adquisición de la información se obtiene a través de los clientes en un 75% como medio principal de información para conocer los aspectos en los que la PYME puede seguir puliendo.
- La información formal se disemina correctamente, pero se debe tener cuidado con la de carácter informal ya que se pierden datos importantes en el flujo de información entre personas.
- Las empresas encuestadas poseen mecanismos para que el conocimiento sea compartido y seleccionar las mejoras prácticas a partir de la experiencia.
- En el bloque de innovación y desempeño organizacional las empresas denotaron en un 80% que la base de esto es en primer lugar la gestión de los procesos, ya que sin ello los productos y sistemas rara vez pueden darse con el menor número de complicaciones posibles.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las PYMES del sector acelerar su proceso de gestión a través de asociaciones colaborativas en los que se intercambien charlas y capacitaciones para la innovación, gestión del talento humano y de la calidad.
- Las políticas empresariales deben seguir dando programas de apoyo y estructurar una clara guía para cada uno de los sectores, ya que no todos los sectores se involucran en las iniciativas de desarrollo.
- Las PYMES pueden consultar periódicamente los programas disponibles y ampliar el plan de crecimiento, de modo que no se quede en una situación de estancamiento en el futuro.
- Se recomienda que las PYMES apliquen programas, software u otros métodos disponibles para recopilar datos respecto a sus clientes, información valiosa y relevante que les permitirá satisfacer en mejor medida los requerimientos de estos y así lograr su fidelización y posicionamiento.
- Es recomendable que las PYMES en cuanto a innovación y desempeño organizacional se centren mucho más en mejorar los procesos, con lo cual a su vez podrán asegurar la calidad de los productos y servicios brindados, lo cual será un diferencial en beneficio a estas, considerando la creciente oferta.
- Al igual que las grandes empresas, las PYMES deben mantenerse innovando constantemente, independientemente de cuán grande sea el nivel de innovación, esto será un factor relevante que saltará a la vista entre aquellas PYMES que se atreven a innovar poco a poco frente a aquellas que no han considerado la innovación como punto de fortaleza.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEC. (2017). *Liderazgo*. Madrid: Asociación Española para la Calidad.
- Arbonies, Á. (2013). *Conocimiento para innovar*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Berawi, M. (2004). Quality revolution: leading the innovation and competitive. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 425-438.
- Bernárdez, M. (2013). *Desempeño organizacional*. Madrid: Global Business Press.
- Carballo, & Hernández. (2011). *La eficiencia y eficacia en el sistema de gestión de calidad Método para el cálculo de los costos de calidad*. Ediciones Díaz Santos.
- CEIM. (2010). *La innovación: Un factor clave para competitividad de las empresas*. Madrid: Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de Gestión de la Calidad* . Málaga: ICB Editores.
- Cruz, J. (2007). Participación del empleado en la mejora continua. *Innovaciones de negocios* , 4 (1), 79-105.
- Cuatrecasas, L. (2015). *Gestión integral de la calidad* . México D.F. : Grupo Planeta.
- Escuela Politécnica del Litoral . (2015). *Industria Farmacéutica*. Guayaquil: Escuela Politécnica del Litoral .
- Eurostat. (2012). *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* . Manual de Oslo .
- Fuente, M., & González, M. (2014). *Calidad percibida por los usuarios en las organizaciones sanitarias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fuentes, V., & Bueno, E. (2013). *¿Existe relación entre la gestión de la calidad y el proceso de innovación?* Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- García, J. (2014). *Gestión de conocimiento y empresas*. México: EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Gerardo, A. (2015). *Gestión del conocimiento y TIC*. México: EAE.
- Giménez, C., Macrini, D., & Miyaji, R. (2013). *Calidad e innovación. Una visión estratégica empresarial*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- González, J. (2012). *Control y gestión del área comercial* . Barcelona: Netbiblo.
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Griful, E. (2015). *Gestión de la calidad*. Barcelona : niv. Politèc. de Catalunya.
- Guaipatin, C., & Schwartz, L. (2014). *Ecuador Análisis del Sistema Nacional de Innovación*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo .
- Hidalgo, M. (2016). *Gestión de la calidad en productos, procesos y servicios*. Loja: UTPL.

- Instituto Centroamericano de Administración Pública . (2011). *Gestión de la calidad* . ICAP .
- International Dynamic Advisors. (6 de Febrero de 2014). *ISO 9004 formación en gestión avanzada de la norma*. Obtenido de <http://www.intedya.com/internacional/6/consultoria-gestion-avanzada-iso-9004.html>
- ISO. (1 de Diciembre de 2015). *ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de calidad: fundamentos y vocabulario*. Obtenido de <https://www.iso.org/standard/45481.html>
- ISO. (2017). *ISO 9004:2009*. Ginebra: ISO.
- ISOTOOLS. (6 de Enero de 2018). *¿Para qué sirven las normas ISO?* Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/>
- López, N. (2015). *Gestión del conocimiento en las PYMEs*. Madrid: Netbiblo.
- Lusthaus, C. (2017). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa: Idb Book.
- Merino, M., & Pintado, T. (2016). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Madrid: ESIC.
- Navarro, M., López, A., & Denia, A. (2013). Sistemas de gestión de la calidad total, gestión del conocimiento y de la I+D y desempeño organizativo. *Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing* , 1-12.
- Organización Internacional para la Estandarización. (06 de Enero de 2017). *Acerca de ISO*. Obtenido de <https://www.iso.org/about-us.html>
- Ortega, V. Relación entre la innovación y desempeño organizacional. *Estudio empírico en empresas*. Universidad de Colombia, Manizales.
- Otero, M. (2017). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales* , 2, 22.
- Prasad, B. (2001). Total value management - a knowledge management concept for integrating TQM into concurrent product and process development. *Knowledge and Process Management* , 105-122.
- Quintero, M. (2014). *Sistemas de Gestión de Calidad en las PYMES Colombianas*. Nueva Granada: Universidad Militar Nueva Granada.
- Registro Oficial. (2008). *Mandato constituyente*. Quito: Editores Nacionales.
- Revista Líderes. (24 de Enero de 2016). Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/farmaceuticas-crecimiento-produccion-medicamentos.html>
- Rubert, J. (2013). *La economía regional en el marco de la gestión*. México: Universitat Jaume I.
- Rueda, J. (2013). *La innovación como eje del desarrollo empresarial*. Gestión y Sociedad S.A .

Ruiz, A., Cruz, A., Alomoto, Nelson, & Acero, J. (2015). Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en hispoamérica y España. *Estudios Gerenciales* , 319-334.

Sánchez, M. (2012). *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*. Madrid: Netbio.

Secretaría Central ISO. (2005). *Norma Internacional ISO 900 Traducción Certificada: Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Secretaría Central ISO.

Srdoc, A., Sluga, A., & Bratko, I. (2005). A quality management model based on the deep quality concept. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 278-302.

Stake, R. (2012). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata S.L.

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](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

Tarí, J., & García, M. (2011). Dimensiones de la Gestión del conocimiento y de la Gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , 138-148.

Tundidor, A. (2016 ). *Cómo innovar en las pymes* . México: MARGE BOOKS.

Vaintimilla, L. (2010). *Gestión de la calidad*. Madrid: Vértice.

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

Yance, C. (2017). *LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL ECUADOR*. Quito: Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Formato de encuesta

#### 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:** Ronald Estid Mayancela Córdova **Fecha:** \_\_\_\_\_ **Nº de encuesta:** \_\_\_\_\_

**Ciudad:** Guayaquil

#### 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 Ronald Estid Mayancela Córdova con cédula N°....., 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

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

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

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

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

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

<b>6. Aprendizaje. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:</b>	Totalmente en Totalmente de				
--	--------------------------------	--	--	--	--

	desacuerdo acuerdo				
6.1 Todos los empleados de la compañía reciben entrenamiento en los conceptos de calidad total	1	2	3	4	5
6.2 Los empleados reciben formación para el desarrollo del trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6.3 Disponibilidad de recursos para la formación del personal dentro de la organización	1	2	3	4	5
6.4 La alta dirección ha establecido un ambiente que ayuda a la educación continua	1	2	3	4	5

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

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

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

### BLOQUE 3. Gestión del conocimiento

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

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

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

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

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

**BLOQUE 4. Innovación y desempeño organizacional**

<b>15. ¿En los últimos 2 años la empresa ha realizado?: (lea cada frase)</b>			<b>Para cada respuesta afirmativa, indique el grado de importancia</b> Poco importante Muy importante					
<b>Productos/servicios</b>								
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	
<b>Procesos</b>								
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	
<b>Sistemas de gestión</b>								
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	

<b>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:</b>	<b>Muy desfavorable</b> <b>Muy favorable</b>				
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

<b>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)</b>	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

<b>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:</b>	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

<b>19. Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes indicadores en su empresa en los dos últimos años:</b>	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

### Listado de empresas a estudiar

1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
Copacigulf	Av. Francisco Orellana 234	`042630530	<a href="mailto:aaarauz@aquagold.com.ec">aaarauz@aquagold.com.ec</a>
Versacorp	CC La tienda local 6, frente a centro comercial Alban Borja	6025283	<a href="mailto:vep@gve.stanet.net">vep@gve.stanet.net</a>
Quality Corporation	Av. Carlos Julio Arosemena Km 3.5 Cda Cogra	`04220094	<a href="mailto:admin@qualityec.com">admin@qualityec.com</a>
Technet C.A	Av. Carlos Julio Arosemena Km 2 1/2 Via a Daule	`04201913	<a href="mailto:despinoza@technetca.com">despinoza@technetca.com</a>
Sunkova S.A	Km 1.5 Via a Samborondon	`042599225	<a href="mailto:gsoledispa@wendys-ecuador.com">gsoledispa@wendys-ecuador.com</a>
Firesky S.A	Av. Carlos Julio Arosemena Galpon 8-9 Av. Las Monjas	`042200721	<a href="mailto:finiguez@biotecdor.com">finiguez@biotecdor.com</a>
Q-Eros S.A	Av. Carlos Julio Arosemena Km 2 1/2 Junto a Skoda	`042204516	<a href="mailto:curtiembre@renaciente.com">curtiembre@renaciente.com</a>
Blue Air Technologies	Av. Carlos Julio Arosemena Km 2.5 Complejo Magsum	`042597200	<a href="mailto:info@blueair.com.ec">info@blueair.com.ec</a>
Duobalsa	Av. Francisco Orellana Blue Towers	25120182	<a href="mailto:gserrado@duocell.com.ec">gserrado@duocell.com.ec</a>
Cabaqui	Av. Francisco Orellana S/N Alberto Borges	`045106908	<a href="mailto:esseniamatamoros@banandes.com.ec">esseniamatamoros@banandes.com.ec</a>
Pescardeg S.A	Av. Francisco Orellana Edif. Blue Towers	`042440106	<a href="mailto:susana@pescardeg.com">susana@pescardeg.com</a>
Diempec	Av. Francisco Orellana Mz 111 y Justino Cornejo	6026153	<a href="mailto:info@diempec.com">info@diempec.com</a>
PVS International	Av. Francisco Orellana Edif. World Trade Center	6009813	<a href="mailto:ivera@pvsinternational.com">ivera@pvsinternational.com</a>
Laboratorios Genericos Farmaceuticos	Av. Francisco Orellana C. Empresarial las Camaras Torre A	`042681522	<a href="mailto:ivonne.toapanta@sanofi.com">ivonne.toapanta@sanofi.com</a>
Expodelta S.A	Av. Francisco Orellana C. Y Miguel H. Alcivar	`042680666/042201226	<a href="mailto:recepcion@vepamil.com">recepcion@vepamil.com</a>
Joymand International S.A	Av. Francisco Orellana C. Empresarial las Camaras	`042684570	<a href="mailto:gflor@joymindlatina.com">gflor@joymindlatina.com</a>
Poliauto Accesorios S.A	Cdla. La Garzota SL 1518 Edif. Multitairos	`04226552	<a href="mailto:poliauto2016accesorios@gmail.com">poliauto2016accesorios@gmail.com</a>
Moda Importaciones Importmoda S.A	Cdla La Garzota Mz 7SL 234 Av. Gipareja	`042629218	<a href="mailto:jimera1964@hotmail.com">jimera1964@hotmail.com</a>



1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
Industria Dulcapalma Cia. Ltda.	Av. Victor Emilio Estrada 404 Edif. El Postenon local 3	042889635	dulceria_la_palma@hotmail.com
Fajamia S.A	Av. Victor Emilio Estrada 415 CC Plaza	042386122	geov_zambrano@yahoo.com
Valtingna S.A	Av. Victor Emilio Estrada 114 Piso 111	042381398	pvaldez@vit.com.ec
Vertical Interior S.A Intervecit	Av. Victor Emilio Estrada 1115	042384125	xaviercordero6183@gmail.com
Mac Center S.A	Av. Victor Emilio Estrada 504 Edif. Freire Villaloba, Piso 5	042888543	maccente@gve.satnet.net
Dmatilde S.A	Av. Victor Emilio Estrada 500 Edif. Centro Comercial	042885141	cguillen@dmatile.co
El Patacon S.A	Av. De Las Monjas 308	042850566	el.patacon.restaurante@hotmail.com
Ecuaire S.A	Km 10,5 Via a la Costa	043709100	giselladel pilar_15@hotmail.com
kafrim C.LTDA Seguridad Custodio e Investigaciones	Cdla. Bellavista M2 41 S140-41	042220705	asistenteadministrativo@kafrim.com
Fernando Pinargote C.LTDA	rlos Julio Arosemena diagonal a Si C	042220840	fernando@pinargote.net
Kumix S.A	Alborada 2 da etapa M2 AN solar 22	042234269	contabilidad2@estuardito.ec
Intermot S.A	rlos Julio Arosemena S/N Av.. Las r	042207763	info@intermot S.A.COM
Mercadesarrollo S.A	Carlos Julio Arosemena km 21/2 via I	042220040	mlimones@mercadesarrollo.com
Teka	ue California 2 bloque C bodega 58	042388254	diana@teka.ec
Priscabol S.A	ia daule km 12 1/2 Guayaquil- Guay	042115630	priscabol2011@hotmail.com
Surtitodo S.A	1 via Daule lot 10 bloq 4 parque calif	042163459	ventas-guayaquil@surtitodo.com
Granespe S.A	Cdal la Alborada XII M2 58	042648056	granespe@ec
Star Office Q&M S.A	lla Alborada VI etapa Benjamin Carr	042920032	proyectos@staroffice.com.ec
Comercializadora Olkar S.A	Av Carlos Julio Arosemena k 16	0425112973	info@olkars.com
ACRETI S.A	Via Daule km 11.5 local E-S	022418322	gerencia@acreti.com.ec
Industria Ecuatoriana de Carrocerias	Km 12 via Daule lotizacion los rancho	0993906169	marmal@calpesa.com.ec
POLIDIST	Km 121/2 via a Daule	0422100253	info@polidist.com
PROSTEV S.A	Parque california local 24	0993011053	lilianasanch2@hotmail.com
Distribuidora DESCALZI S.A	Parque california 1	042103277	disdesa@tekonet.net
ESCUALEM S.A	Carlos Julio Arosemena SL3 MZ265	042111673	info@esscualem.com
AUTOSHARECORP S.A	Carlos julio arosemena	042207080	xmolestina@orgu.com.ec
DEALERNEW S.A	3ORADA 6TA etapa Manzana 6/51V	042644519	dealernew@gve.satnet.net
BETATRONIC S.A	ORADA ETAPA 12 M2 1203 VILL	042276760	ventas@betatronica.com
Megaproductos S.A	ule Km 7.5 12va 501 y Calle Tercera	042262630	info@megaproductos.com
Laboratorios Danivet S.A	mpresarial Colon edif Corp 3 piso 2.	042136701	danimet_servicios@hotmail.com
INTERFILK S.A	Guayas, Guayaquil solar 5	042799038	huistapia@interfilk.com
Multiservicios Graficos S.A graficsa	Guayaquil Colon 1104 y calle novena	042367292	ventas@multiserviciosgraficsa.com
Nicotron S.A	Colon 229 y Pedro Carbo	042531906	info@nikotron.us
Psicofarma del Ecuador	Pinzon 209 Guayas Guayaquil tarqu	042136724	anita.villavicencio@psicofarma.com
CHEMCROP S.A	Via a la costa km 7.5 viA del bombero	0994501834	bvron_ochog@hotmail.com
Cogralet S.A	1 av Juan Tancamarengo sl13 y av Jo	042294555	www.cograletsa.com
Litorey S.A	ad colon S.N Y ciudad Colon Guay	04236264	laryzco@lartizo.com
Madocel S.A	1/2 Av Juan Tancamarengo sl 5 y cal	046002769	madocel@hotmail.com
TICKETSHOW S.A	1/2 Av Juan Tancamarengo S/N Y J	042107136	gerencia@ticketshow.com.ec
Temein S.A Tecnioelectrico mecanico ind	milio Romero menendez y segundo p	042658630	contabilidad@temein.com
Susconde S.A	Km 6.5 Av Juan Tancamarengo sl 18	043082230	metaper2012@gmail.com
Plasticos chempro cia ltda	Km 6.5 Av Juan Tancamarengo s/n	043082008	ventas@plasticoschempro.com.ec
Metales y afines S.A	Daule km65 Av Juan Tancamarengo	043081289	venta@metalsa.com
VINOS dos Hemisferios C.A VIDOHECA	km 3.5 av Juan Tancamarengo s/n	046002001	info@doshemisferios.com
Kayabo S.A	Guayaquil colon 405-407y Chile	042323961	gweida8@163.com
Postprensa S.A acabados graficos	Colon 1107 y novena	042190012	sandra_ehzbeth1991@hotmail.com
Polifibras del Ecuador S.A POLIFECSA	Av Juan Tancamarengo Km 5 1/2	043081600	venta@polifecsa.com
Procesadora de frutas PROFRUTAS CIA. LTDA	Via Daule Km 10/5	042103730	profutas25@hotmail.com
Pintura Superior CIA.LTDA	m 6.5 via juan tancamarengo, Guayaq	042254288	xaya_mir@hotmail.com
Tonisa S.A	Km 8.5 y av 12 y 13	046026232	merintonisa@yahoo.com
Montacargas	Av Juan Tancamarengo 107 y Justino	042294985	dplaza@apy.com.ec
Moldes , matrices y utillaje S.A MOLMAUSA	Km 6 1/2 y Av Juan Tancamarengo.	043082008	molmausa@plasticoschempro.com.ec
Magicmesa S.A	Colon 206 y pichincha	04232251	magicmesa.gerencia@hotmail.com
Exportadora e Importadora Ferridalgo	e Km 7.5 primera 1107 y calle 11ava	0426269	info@megaproductos.com
Ausprice S.A	e Roldos Aguilera 54 y a.v Juan tanc	04827004	ausprice@hotmail.com
AGROHIDALGO S.A	JLE KM 7/5 AV 12 AVA SOL Y T	042262628	contador@megaproductos.com.ec
VICEVA S.A	ARENKO KM 2 1/2 FRENTE AUT	042920298	OVENTAS@GRUPOVICEVA.CO
loupit S.A	n tanca marengo solar 21 y rodriguez	042136127	administracion@emilicare.com.ec
Gurusoft S.A	AV las americas 510y s/n	0425109312	rafael.montero@gurusoft.ec
Black / Decker del Ecuador S.A	Av juan tanca marengo S/N	0429262201	lorena.rendon@sbdinc.com
Comercial Ginatta S.A	juan tanca marengo s/n y av agustin f	046026520	cmocayo@la_llave.com
Maquicentro S.A	Km 1.5 av juan tancamarengo	043429000	gabriela.macias@maquicentro.com.ec
Karcher Ecuador S.A	Av juan tanca camarengo solar 24	046005867	info@karcher.ec
Righttrack equipos y soluciones S.A	KM 4 via a daule 109 y calle segunda	042004179	dchamaidan@righttrack.com.ec
Reencachadora Del Pacifico S.A	km 3.5 av Juan Tancamarengo s/n	04227600	jizurieta@mavesaec.com.ec
Infinitus negocios S.A Infinegocios	Guayas / Guayaquil S6	043082047	cripo305@hotmail.com
Granotec Ecuador S.a	km 10.5 via daule mz 16 S/N Y S4	043705555	correo@granotec.com.ec
Colimpo S.A	2.5 av juan tancamarengo sol 7 y ing	0422800026	colimpo@com.ec
Cellnel S.A	3.5 Av Guillermo cubillo s27 y felipe j	026004384	ventas@cellnel.com
Hidroinstalaciones y servicios afines Hidrosa S.A	Km 1.5 av juan tancamarengo s/n	02596240	dtrejo@hidrosa.com.ec



1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
Industria Dukapalma Cia. Ltda.	Av. Victor Emilio Estrada 404 Edif. El Postenon local 3	042889635	dulceria_la_palma@hotmail.com
Fajamia S.A	Av. Victor Emilio Estrada 415 CC Plaza	042386122	geov_zambrano@yahoo.com
Valimgna S.A	Av. Victor Emilio Estrada 114 Piso 111	042381398	pvaldez@vit.com.ec
Vertical Interior S.A Intervestic	Av. Victor Emilio Estrada 1115	042384125	xaviercordero6183@gmail.com
Mac Center S.A	Av. Victor Emilio Estrada 504 Edif. Freire Villaloba, Piso. 5	042888543	maccente@gve.satnet.net
Dmatilde S.A	Av. Victor Emilio Estrada 500 Edif. Centro Comercial	042885141	cguillen@dmatilde.co
El Patacon S.A	Av. De Las Monjas 308	042850566	el.patacon.restaurante@hotmail.com
Ecuaire S.A	Km 10,5 Via a la Costa	043709100	gselladelplaz_15@hotmail.com
kafrim C.LTDA Seguridad ,Custodio e Investigaciones	Cdla. Bellavista M2 41 SI 40-41	042220705	asistenteadministrativo@kafrim.com
Fernando Pinargote C.LTDA	rlos Julio Arosemena diagonal a Si C	042220840	fernando@pinargote.net
Kumix S.A	Alborada 2 da etapa M2 AN solar 22	042234269	contabilidad2@estuardito.ec
Intermot S.A	rlos Julio Arosemena S/N Av.. Las r	042207763	info@intermot_S.A.COM
Mercadesarrollo S.A	Carlos Julio Arosemena km 21/2 via I	042220040	mlimonex@mercadesarrollo.com
Teka	que California 2 bloque C bodega 58	042388254	diana@teka.ec
Priscabol S.A	ia daule km 12 1/2 Guayaquil- Guaya	042115630	priscabol2011@hotmail.com
Surtitodo S.A	1 via Daule lot 10 bloq 4 parque calif	042163459	ventas-guayaquil@surtitodo.com
Granespe S.A	Cdal la Alborada XII M2 58	042648056	granespe@ec
Star Office Q&M S.A	lla Alborada VI etapa Benjamin Carr	042920032	proyectos@staroffice.com.ec
Comercializadora Olkar S.A	Av Carlos Julio Arosemena k 16	0425112973	info@olkars.com
ACRETI S.A	Via Daule km 11.5 local E-S	022418322	gerencia@acreti.com.ec
Industria Ecuatoriana de Carrocerias	Km 12 via Daule lotizacion los rancho	0993906169	marmal@calpesa.com.ec
POLIDIST	Km 121/2 via a Daule	0422100253	info@polidist.com
PROSTEV S.A	Parque californa local 24	0993011053	lilianasanch2@hotmail.com
Distribuidora DESCALZI S.A	Parque californa 1	042103277	disdesa@telconet.net
ESCUALEM S.A	Carlos Julio Arosemena SL3 MZ265	042111673	info@esscualem.com
AUTOSHARECORP S.A	Carlos julio arosemena	042207080	xmolestina@orgu.com.ec
DEALERNEW S.A	BORADA 6TA etapa Manzana 6/51N	042644519	dealernew@gve.satnet.net
BETATRONIC S.A	ORADA ETAPA 12 M2 1203 VILL	042276760	ventas@betatronica.com
Megaproductos S.A	ule Km 7.5 12va 501 y Calle Tercera	042262630	info@megaproductos.com
Laboratorios Danivet S.A	Empresarial Colon edif Corp 3 piso 2	042136701	danivet_servicios@hotmail.com
INTERFILK S.A	Guayas, Guayaquil solar 5	042799038	luistapia@interfilk.com
Multiservicios Graficos S.A graficsa	Guayaquil Colon 1104 y calle novena	042367292	ventas@multiserviciosgraficsa.com
Nicotron S.A	Colon 229 y Pedro Carbo	042531906	info@nikotron.us
Psicofarma del Ecuador	Pinzon 209 Guayas Guayaquil tarqui	042136724	anita.villavicencio@psicofarma.com
CHEMCROP S.A	Via a la costa km 7.5 via del bombero	0994501834	byron_ochoa@hotmail.com
Cogralet S.A	1 av Juan Tancamarengo sll3 y av Jo	042294555	www.cograleta.com
Litorey S.A	ad colon S.N Y ciudad Colon Guaya	04236264	larvzo@lartizo.com
Madocel S.A	1/2 Av Juan Tancamarengo sl 5 y cal	046002769	madocel@hotmail.com
TICKETSHOW S.A	1/2 Av Juan Tancamarengo S/N Y Jc	042107136	gerencia@ticketshow.com.ec
Temein S.A Tecnicoelectronico mecanico ind	amilio Romero menendez y segundo pa	042658630	contabilidad@temein.com
Susconde S.A	Km 6.5 Av Juan Tancamarengo sl 18	043082230	metalper2012@gmail.com
Plasticos chempro cia ltda	Km 6.5 Av Juan Tancamarengo s/n	043082008	ventas@plasticoschempro.com.ec
Metales y afines S.A	Daule km65 Av Juan Tancamarengo	043081289	venta@metalsa.com
VINOS dos Hemisferios C.A VIDOHECA	km 3.5 av Juan Tancamarengo s/n	046002001	info@doshemisferios.com
Kayabo S.A	Guayaquil colon 405-407y Chile	042323961	gveida8@163.com
Postprensa S.A acabados graficos	Colon 1107 y novena	042190012	sandra_eltzabeth1991@hotmail.com
Polifibras del Ecuador S.A POLIFECSA	Av Juan Tancamarengo Km 5 1/2	043081600	venta@polifecsa.com
Procesadora de frutas PROFUTAS CIA. LTDA	Via Daule Km 10/5	042103730	profutas25@hotmail.com
Pintura Superior CIA.LTDA	m 6.5 via juan tancamarengo, Guayaq	042254288	xava_mir@hotmail.com
Tonisa S.A	Km 8.5 y av 12 y 13	046026232	merinotonisa@yahoo.com
Montacargas	Av Juan Tancamarengo 107 y Justino	042294985	dplaza@apy.com.ec
Moldes , matrices y utillaje S.A MOLMAUSA	Km 6 1/2 y Av Juan Tancamarengo	043082008	nolmausa@plasticoschempro.com.ec
Magimesa S.A	Colon 206 y pichincha	04232251	magimesa.gerencia@hotmail.com
Exportadora e Importadora Ferridalgo	e Km 7.5 primera 1107 y calle 11ava	0426269	info@megaproductos.com
Ausprice S.A	de Roldos Aguilera 54 y a.v Juan tanc	04827004	ausprice@hotmail.com
AGROHIDALGO S.A	JLE KM 7/5 AV 12 AVA SOL Y T	042262628	contador@megaproductos.com.ec
VICEVA S.A	RENGO KM 2 1/2 FRENTE AUTC	042920298	OVENTAS@GRUPOVICEVA.CC
loupit S.A	n tanca marengo solar 21 y rodriguez	042136127	administracion@emilcare.com.ec
Gurusoft S.A	AV las americas 510y s/n	0425109312	rafael.montero@gurusoft.ec
Black / Decker del Ecuador S.A	Av juan tanca marengo S/N	0429262201	lorena.rendon@sbdinc.com
Comercial Ginatta S.A	juan tanca marengo s/n y av agustin f	046026520	cmocavo@la_llave.com
Maquicentro S.A	Km 1.5 av juan tancamarengo	043429000	gabriela.macias@maquicentro.com.ec
Karcher Ecuador S.A	Av juan tanca camarengo solar 24	046005867	info@karcher.ec
Righttrack equipos y soluciones S.A	KM 4 via a daule 109 y calle segunda	042004179	dchamaidan@righttrack.com.ec
Reencauchadora Del Pacifico S.A	km 3.5 av Juan Tancamarengo s/n	04227600	jizurieta@mavesaec.com.ec
Infinitus negocios S.A Infinegocios	Guayas / Guayaquil S6	043082047	cripo305@hotmail.com
Granotec Ecuador S.a	km 10.5 via daule mz 16 S/N Y S4	043705555	correo@granotec.com.ec
Colimpo S.A	2.5 av juan tancamarengo sol 7 y ing	0422800026	colimpo@.com.ec
Cellnel S.A	3.5 Av Guillermo cubillo s27 y felipe t	026004384	ventas@cellnel.com
Hidroinstalaciones y servicios afines Hidrosa S.A	Km 1.5 av juan tancamarengo s/n	02596240	dtrejo@hidrosa.com.ec



1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
JNG DEL ECUADORV S.A	Km 2.5 Juan tanca marengo 27-32	043714900	ventas@ingdelecuador.com
La Ferretera C.A	5 av Juan tanca marengo SL J Av agu	02922223	ventas@laferretera.ec.com
LEBENFARMA S.A	Av Juan tanca marengo solar 3A	043082202	Karina392@hotmail.com
Tulipanesa S.A	Km 0.5 av. Juan tanca marengo	042107000	info@tulipanesa.com
Totalink S.A	av. Juan tanca marengo SL 24 Y Vic	042289105	guayaquil@totalinksa.com
Integral eléctrica S.A Intellectica	Km 2.5 av Juan tancamarengo S21	02921453	INFO@INTECTRICA.COM-EC
Aceros Catbol S.A	Km6.5 av Juan tanca camarengo s 18	042261760	a.catbol@gmail.com
Dismeles S.A	AV JUAN TANCA CAMARENGO	042922848	dismelec@iclaro.com.ec
Ferreteria Espinoza S.A	AV JUAN TANCAMARENGO SL	042326020	bsalguero@fera.com.ec
Naturpharma S.A	Km 1.5 calle romero AV JTC	046003038	fernand-oleas@hotmail.com
Polilon S.A	km 3.5 av Juan Tancamarengo s/n	042658005	ventas.ecuador@polilon.com
Zaptec S.A	Guayas/ Guayaquil /S6	042082543	dpasar@hotmail.com
Antonio Pino Ycaza CIA. LTDA	Juan tancamarengo 107 y Justino Cor	042284500	dplaza@apv.com.ec
AGROPECUARIA GANADERA ACUICOLA S.A. AGRONACUI	Km 0.5 Juan tanca marengo 316	02284700	contabilidad@agronacui.com
Sdquim S.A	DAULE KM 8.5 TERCERA SOLA	042258207	VENTAS@SOLQUINSA.COM
Sisteleza S.A	Via Daule Km7,5 solar 1	042261522	gerenciageneral@sisteleza.com
New Yorker S.A	VIA Daule km 9.5 solar 7	042111861	newyorker@com.ec
Adelcocoa S.A	VIA Daule km 10.5 solar 1	042113668	adelprocao@gmail.com
Litser S.A	via Daule Km 7.5 sn 1201 y s/n	042250915	nelly.santos@litzera.com
Family food Ecuador S.A famodeca	Via Daule km 11.5	042103809	rodrigoc@familyfoodist.com
Industrias Reunidas Cia Ltda	Via daule km 10	042111293	msantana@indunidas.com.ec
Jarnuc Cia. Ltda	km 12 1/2 via daule y av Isidro Ayora	042115257	ventas@jarnuc.com
Maviju S.A	Via Daule km 9.5 lot inmaconsa	043712520	info@maviju.com
Dinalli S.A	AULE KM 7.5 SEGUNDA ESQUIN	042265998	contador@tuvalsa.com
STECH S.A	AV Juan tancamarengo S/N	042107023	Sales@stech.ec
Prohome S.A	Av. Juan Tanca Marengo 55-6 y Av.	042922574	info@prohome.sa.ec
Ecuatermoformados S.A	km 3.5 Juan Tanca Marengo Lote 23	043727410	info@ecuatermoformados.com
Ingemedica del Ecuador S.A	Juan Tanca Marengo SN Av. Guillerm	042594500	info@ingemedicadelecuador.S.A
Lubricantes y Lacas Cia. Ltda. Lubrilaca	v. Juan Tanca Marengo Km. 4.5 y St	042272300	silvanalopez@yahoo.com
Macasa Maquinari y Camiones S.A	1.5 Av. Juan Tanca Marengo 3 y Pasa	045000297	gomez_antonio@iasacat.com
Expoglobal S.A	n Tanca Marengo 100 y Av. Joaquín	042158159	jvera@expoglobal.com.ec
Expocsa S.A	Av. Juan Tanca Marengo solar 12A	042255251	info@expocsa.com
Cormin Cia. Ltda.	v. Juan Tanca Marengo 15-19 y Agu	042641449	mforavanyi@cormin.com.ec
Arketip's Cia. Ltda.	tanca Marengo SN y Av. Francisco d	042249839	contadora@arketip's.com
Citera S.A	Via Daule Km 11.5 SN	046008701	servicioalcliente@fortex.com.ec
Timec S.A	AV 11 SN y Callejon 3ro	042250024	timec19@hotmail.com
Tacomag S.A	Km 29 Via Daule 630 y lado derech	0421355189	lvagual@labiza.com
Croinsa S.A	ule Km 7.5 Av. 11 S23 y Segundo C	042813949	jbgadoinfo@evj.com.ec
Impormetal Cia. Ltda.	11.5 Via a Daule S12 y Av. Isidro A	0944536110	alex.pozo@impormetal.com
Salcedo Motors S.A Salmotors	Via Daule Km 15.5 SN y SN	042597220	ventas@salcedomotors.com
Sacoplast S.A	6.5 Via a Daule (Frente a pinturas U	042162016	contraloria@sacoplast.net
Segroz S.A	Via Daule Km 6.5 Division 5	042251163	tatiana.quintero@segroz.com
Sud food Service S.A Sudfoodsa	Via Daule Km 6.5 Av. Principal SN	0996097368	servicioalcliente@sudfoodsa.com
Fabrica de metales de acero s.a caryl	Daule Km 10.5 Quinquella S4 e Hig	0421143772	sport@yahoo.com
Arteofi S.A	ia Daule Km 11.5 S11 y Callejon tec	042103101	contador@arteofi.com.ec
Pharmedic S.A	Km 11 Via Daule parque California 1	042596690	gcomercial@phamedic_sa.com
Ecuapar Ecuatoriana de partes S.A	a Daule Km 10.5 casuarina y quinqu	0993021860	ecuapar_vias@ecuapar.com
Plastico Internacionales Plasınca	Via a Daule Km10.5 SL7	0422114157	mcastillo@plasınca.com
Flint Ink Ecuador S.A	Via a Daule Km 11.5 Beta solar 22 y J	042103189	rosi.hidalgo@flintgrp.com
Telmefast S.A	Via a Daule Km 6.5 Av principal SN	046011630	telmefast@easy.net.ec
Akaisan S.A	Via a Daule Km 11.5 Av. Principal SN	042103496	ventas@akaisan.com
Importadora Disvasari S.A	Via a Daule Km 6.5 Av. Principal SN	042251169	contador@grupopalmon.com
Acerimallas S.A	atriz Lotizacion Santa Cecilia MZ.01	042250221	Info@acerimallas.com.ec
Risostar S.A	Via a Daule Km 7.5 Av. Principal SN	042252899	maritzam@aurogres.com.ec
Plastro S.A	Via a Daule Km 11.5 C1	042103406	plastro@plastroec.com
Castek S.A	ia a Daule Km 11.5 Cedros 5.5y Calle	043704060	contador@tuvalsa.com
Disprelsa Distribuidora de Productos Tecnicos S.A	Via a Daule Km 8.5 S2	042121065	ventas@diprelsa.com
Agroindustrial Fruta de la Pasión	Via a Daule Km 10 Av. Principal SN	042114091	ceo@fruta-pasion.com
Gerardo Vargas Importadora S.A Gerimportsa	Via a Daule Km 11 SN	0421103199	contabilidadsegmar@geroneto.com
Conexiones Ecuatoriana Metal Mec S.A	Via Daule Km 11.5 S1	042100222	mmamirez@cemensa.com
Procesadora de Plasticos Proceplas S.A	Daule Km 10 Palmeras SN y Casuar	042113700	servicioalcliente@proceplas.com
Resinas del Ecuador S.A Resinesa	Via a Daule Km 26 S1	043711380	xleonel_juradodumes@hotmail.com
Hilanderias Unidas Hiunsa S.A	Via a Daule Km 7.5 103	042257040	info@hiunsa.S.A
Papelmersa S.A	a Daule Km 11.5 Mangos 1-5 y pech	042103673	amerino@papelmersa.com
Compania Cervecera Ambev Ecuador S.A	a a Daule Km 14.5 Av. Las iguanas S	043950500	ecsm@ambev.com.ec

Fuente: Investigación (2017)

Elaborado por: Ronald Estid Mayancela Córdova

Lineamientos para el análisis de resultados de la encuesta

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



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