UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) de Quito, en el año 2017.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Guevara Esparza, Alejandro Francisco

DIRECTORA: Zumba Zúñiga, María Fernanda, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2018

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

Loja, mayo del 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

María Fernanda Zumba Zúñiga.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración

El presente trabajo de titulación: Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) de Quito, en el año 2017, realizado por Alejandro Francisco Guevara Esparza, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 20 de abril del 2018.

f) ……

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Alejandro Francisco Guevara Esparza, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) de Quito, en el año 2017, de la Titulación de: Ingeniero en Administración de Empresas, siendo María Fernanda Zumba Zúñiga, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f) ……...

Autor: Alejandro Francisco Guevara Esparza

Cédula: 1712420742

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al Señor por su provisión y misericordia, a mi madre por estar siempre a mi lado y a mi esposa e hijos por su paciencia y comprensión.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial para mi tutora, por su prolijidad, su dedicación y sus palabras de aliento y a la Universidad por el aprendizaje y la experiencia de vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA i
CERTIFICACIÓN ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS iii
DEDICATORÍA iv
AGRADECIMIENTO v
ÍNDICE DE CONTENIDOS vi
RESÚMEN EJECUTIVO 1
ABSTRACT 2
INTRODUCCIÓN 3
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 5
1.1 Definición de las PYMES 6
1.2 Gestión de la calidad en las PYMES 6
1.2.1 Principios de la calidad 7
1.2.2 Normas ISO 9
1.3 Gestión del conocimiento en las PYMES 10
1.4 Innovación y desempeño organizacional en las PYMES 13
1.4.1 Tipos de innovación 14
1.4.2 Situación de la innovación en el Ecuador 15
1.5 La gestión de la calidad y su relación con gestión del conocimiento, innovación y desempeño de las PYMES 15
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS 17
2.1 Tipo de estudio 18
2.2 Métodos de investigación 18
2.3 Técnicas de recolección de datos 19
2.4 Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo ... 19
2.4.1 Recopilación de información 19
2.4.1.1 Unidad de análisis 20
2.4.1.2 Diseño de encuesta 20
2.4.1.3 Población: muestra y/o censo: CIIU 4.0 21
2.4.2 Procesamientos y análisis de datos cuantitativos 21
2.5 Procedimientos metodológicos para el estudio de caso 22
2.5.1 Elección de la empresa y recolección de datos 22
2.5.2 Organización y análisis de datos cualitativos 23
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS 24

3.1 Análisis descriptivo de la gestión de la calidad en las PYMES 25
3.1.1 Liderazgo 25
3.1.2 Planificación 26
3.1.3 Alianza de recursos 27
3.1.4 Gestión de empleados 28
3.1.5 Aprendizaje 29
3.1.6 Gestión de procesos 30
3.1.7 Mejora continua 31
3.1.8 Resultados claves 31
3.2 Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento en las PYMES 32
3.2.1 Adquisición de información 32
3.2.2 Diseminación de la información 33
3.2.3 Interpretación compartida 34
3.2.4 Almacenar conocimiento 35
3.2.5 Transferencia de conocimiento 36
3.3 Análisis descriptivo de la innovación y desempeño en las PYMES 37
3.4 Síntesis de los resultados 44
3.5 Matriz de selección de caso 45
CAPÍTULO IV. MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA EMPRESA ARVISEG CIA.LTDA. 49
4.1 Información general de la empresa 50
4.2 Diagnóstico estratégico y funcional 51
4.2.1 Análisis interno 52
4.2.2 Análisis externo 52
4.2.3 Análisis FODA 53
4.3 Misión, visión y valores de la empresa 53
4.3.1 Misión 53
4.3.2 Visión 53
4.3.3 Valores de la empresa 54
4.4 Estructura organizacional 54
4.5 Mapa de procesos 56
4.5.1 Descripción de procesos 57
4.6 Propuesta de mejora 71
CONCLUSIONES. 75
RECOMENDACIONES. 76

RESUMEN

El presente estudio, se desarrolló utilizando una metodología de tipo exploratorio-descriptivo, con una población de 2309 empresas, se consideró una muestra de 181 PYMES; como herramienta de medición, se aplicó la escala de Likert, como resultado, se obtuvo la percepción de las empresas, acerca de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación.

Los promedios obtenidos, en términos generales, mostraron un alto grado de conformidad con lo planteado, no obstante, al contrastar las respuestas con información pública disponible, se pudieron evidenciar determinadas inconsistencias, específicamente, en lo que se refiere a innovación y desempeño organizacional.

El estudio de los procesos de la empresa seleccionada, mostró un problema que podría ser sintomático: existe un enfoque hacia los aspectos formales, con énfasis en el cumplimiento de los requisitos de las entidades de control o de empresas certificadoras.

La identificación de esta realidad y el esbozo de una propuesta de mejora, constituyen los aportes que se pretende con este estudio, a fin de que las dimensiones mencionadas, se incorporen de manera efectiva en la administración de las PYMES.

PALABRAS CLAVE: calidad, conocimiento, innovación, procesos, organizaciones, administración.

ABSTRACT

The present study was developed using an exploratory-descriptive methodology, with a population of 2309 companies, it was considered a sample of 181 PYMES, as a measurement tool, the Likert scale was applied, as a result, the perception of the companies was obtained, regarding quality management, knowledge management and innovation.

The averages obtained, in general terms, showed a high degree of conformity with what was proposed, however, by contrasting the answers with public information available, certain inconsistencies could be evidenced, specifically, in terms of innovation and organizational performance.

The study of the processes of the selected company showed a problem that could be symptomatic: there is a focus on the formal aspects, with emphasis on compliance with the requirements of the control entities or certification companies.

The identification of this reality and the outline of a proposal for improvement, constitute the contributions that are intended with this study, so that the dimensions mentioned, are incorporated effectively in the administration of PYMES.

KEYWORDS: quality, knowledge, innovation, processes, organizations, management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) de Quito, en el año 2017, es un estudio que se justifica desde la perspectiva social, en virtud de que las PYMES generan fuentes de empleo de un gran sector de la población, en el mismo sentido, la dinámica que generan dentro del sector productivo, las coloca como un impulsor fundamental del crecimiento en la ciudad de Quito, lo cual, constituye la justificación económica de esta investigación.

El objetivo general, fue analizar gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y la innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Quito y como objetivos específicos se plantearon:

- Diagnosticar la situación (estado y prácticas) de la gestión de la calidad en las PYMES.
- Diagnosticar la gestión del conocimiento en las PYMES.
- Diagnosticar la innovación (de producto, proceso, mercadotecnia y organización) realizada en las PYMES.
- Elaborar un modelo de gestión de procesos para la empresa seleccionada.

Para el presente estudio, se ha utilizado una metodología de tipo exploratorio-descriptivo, al tratarse de un primer acercamiento al tema propuesto, en el cual, se pretende describir la situación de las dimensiones: gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en una muestra significativa de las PYMES de Quito.

El estudio contiene cuatro capítulos: en el primero, trata sobre la fundamentación teórica y los conceptos que sustentan el desarrollo de la investigación, detallando los principios de calidad en relación a la encuesta aplicada, las funciones de la gestión del conocimiento y los tipos de innovación.

En el segundo capítulo, se describe el tipo de estudio, la metodología utilizada y los procedimientos e instrumentos empleados, en este apartado, se incluyen los parámetros utilizados para la elección de la empresa.

En el tercer capítulo, se analizan los resultados obtenidos desde una perspectiva cualitativa, se analiza los factores de relación entre las variables y las respectivas dimensiones, finalmente, y como resultado del cumplimiento de las dimensiones, se selecciona la empresa que constituye el caso desarrollado en el cuarto capítulo

El capítulo final, se ocupa del diagnóstico estratégico y funcional y del análisis de los procesos en la empresa ARVISEG CIA.LTDA., y se concluye con la elaboración de una propuesta de mejora.

Durante el desarrollo de este trabajo, se presentaron limitantes como la renuencia de las empresas a entregar información y la inconsistencia en las respuestas proporcionadas; en el caso específico de la empresa seleccionada para el estudio: ARVISEG CIA. LTDA., se evidenciaron, deficiencias en la de documentación o ausencia de esta.

CAPÍTULO I
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Definición de PYMES.

La categorización de las empresas en el Ecuador, se basa en la clasificación realizada en el 2008 por la Comunidad Andina de Naciones CAN (Subsecretaria de MIPYMES y Artesanías, 2013), este organismo de integración, establece, cuatro estratos, en función del número de trabajadores:

Tabla 1. Clasificación de las empresas en el Ecuador

estrato	Rango
I	de 1 a 9 trabajadores
II	de 10 a 49 trabajadores
III	de 50 a 99 trabajadores
IV	de 100 a 199 trabajadores

Fuente: CAN (Comunidad Andina de Naciones)

Elaborado por: Elaboración del autor

Por otra parte, la misma CAN, en el artículo 3 de la decisión 702 (Cámara de Comercio de Quito, 2017), incluye pautas de clasificación, en donde se consideran, no solamente el personal ocupado, sino el valor bruto anual de ventas, es este criterio el que prevalece, en caso de conflicto con la medida del número de trabajadores, bajo estos parámetros, en el Ecuador, el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018), por medio del Registro Único de MYPYMES RUM, ha establecido los montos de ventas para para la clasificación de las empresa, en el país:

Tabla 2. Tabla de montos de ventas totales anuales para categorización

Categoría	Desde	Hasta
Microempresa	US$ 0	US$ 300.000
Pequeña empresa	US$ 300.001	US$ 1'000.000
Mediana empresa	US$ 1'000.001	US$ 5'000.000

Fuente: RUM MIPRO

Elaborado por: Elaboración del autor

1.2 Gestión de la calidad en las PYMES.

La gestión de la calidad constituye la piedra angular de la administración de las PYMES, la calidad se gestiona mediante técnicas de uso regular para la gestión de otras funciones empresariales, comercial y producción" (Pérez, 2010, p.32), en cuanto a su alcance, Palladino y Palladino (1998) señalan que: "la gestión de la calidad incluye: planificación, la asignación de recursos, organización de las actividades, la coordinación de las mismas, la evaluación de la calidad interna y externa" (p.47).

La gestión de la calidad, permiten a las PYMES, colocarse en una posición competitiva en un entorno, en donde cohabita con organizaciones de mayor tamaño y mejor disponibilidad de recursos.

1.2.1 Principios de la calidad.

Los ocho principios de gestión de la calidad son herramientas utilizadas por las empresas que buscan mejorar su desempeño, se introducen en la Norma ISO 9000, en la versión del año 2000 (D'Alemán, 2000), los principios de las calidad, según Gutiérrez Pulido (2010), son ocho: "enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor" (p.61).

Enfoque al cliente.

El enfoque al cliente es un principio de gran importancia para las empresas, entender las necesidades del cliente y satisfacerlas, se ha convertido en un tema crucial, en este sentido, Peppers y Rogers (como se citó en Evans y Lindsay (2008), afirman que: "sin clientes no hay negocio" (p.154).

> Para atraer y retener a los clientes, las organizaciones eficientes necesitan enfocarse en determinar lo que los clientes quieren y valoran, para después proporcionárselos (…) traducen la información la información que obtienen de ellos en acciones apropiadas, y alinean sus procesos claves de negocio para respaldar esos deseos. (Summers, 2006, p.60)

Liderazgo.

El principio de liderazgo, se refiere a la disposición de la dirección a la promoción del personal, como lo señalan Evans y Lindsay (2008) "Liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y en los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes" (p.212).

Participación del personal.

El principio de gestión de calidad de participación del personal, se refiere al nivel de involucramiento de los trabajadores en los temas de la empresa, en este sentido, lo que se espera es "que la compañía debe generar el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolle, crezca y se realice" (Gutiérrez Pulido, 2010, p.64).

Enfoque basado en procesos.

El principio de enfoque en los procesos, señala que las organizaciones "existe una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor" (Isaza, 2014, p.62). La calidad de los productos o servicios, constituyen un resultante de la aplicación del enfoque basado en procesos, en este aspecto, Gutiérrez Pulido (2009) afirma: "El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto" (p.69).

Otro ejemplo del adecuado empleo del enfoque en los procesos, se puede evidenciar en las certificaciones, como la que otorga el Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN y la

certificación de cumplimiento de la norma ISO 9001 (Telefónica Movistar, 2015), estos avales, no constituyen el fin de la gestión de la calidad, sino una consecuencia de la incorporación de la calidad, en los procesos de que ejecutan las organizaciones.

Enfoque de sistema para la gestión.

El principio de enfoque de sistema para la gestión, consiste en visualizar la empresa como un conjunto, en donde se producen complejas relaciones entre sus diferentes elementos, en esa línea, Isaza (2014), afirma “el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos” (p.62).

Mejora continua.

En relación al principio de mejora continua; se puede afirmar que la calidad no es un destino, es un camino, de acuerdo con esto, Möller (2001) señala “ningún producto servicio tiene un liderazgo permanente en la carrera de la calidad. Los productos o servicios nuevos están constantemente mostrando al mercado hasta dónde es posible llegar” (p.169).

En consecuencia, es necesario realizar una revisión permanente de los procedimientos, considerando que “siempre es posible implementar maneras más prácticas o mejores para entregar los productos o prestar los servicios” (Isaza, 2014, p.62).

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

En cuanto al principio de toma de decisiones basada en hechos, “la norma establece: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información” (Gutiérrez Pulido, 2010, p.67).

Relaciones mutuamente benéficas entre proveedores.

El principio de relaciones mutuamente benéficas entre proveedores, se puede evidenciar, en el hecho de que, las PYMES, forman un entramado productivo que determina que las partes interesadas o *stakeholders* de las PYMES, suelen ser otras pequeñas y medianas empresas.

Los principios de la calidad en relación a la encuesta.

Para el desarrollo del presente trabajo, los principios de la calidad, fueron abordados en el bloque 2 de la encuesta realizada a una muestra de 181 PYMES:

- El enfoque al cliente y la mejora continua son tratados en la dimensión Mejora continua.
- El Liderazgo en la dimensión correspondiente.
- La participación del personal es tratada en la dimensión Gestión de los empleados.
- El enfoque basado en procesos corresponde a la dimensión Gestión de los procesos.
- El enfoque de sistema para la gestión y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, son tratadas en la dimensión Política / Planificación de la calidad.

- El enfoque basado en hechos para la toma de decisiones corresponde a la dimensión Resultados clave.

1.2.2 Normas ISO.

La gestión de calidad, dispone de estándares que permiten a las organizaciones, la medición y control del cumplimiento de las metas y objetivos planificados, los estándares de gestión, según Isaza (2014): “son los planes de gestión que debe tener cada proceso en la compañía, (cuando debo hacer y en qué tiempo), por ejemplo, cantidad de unidades de servicio y/o producto a ofrecer” (p.25).

Ante la necesidad de sistematizar de los diferentes enfoques de sistemas de calidad, la Organización Internacional de Normalización ISO (por sus siglas en inglés), desarrolló un conjunto de normas internacionales, de naturales genérica, que surgen como un referente para los requerimientos de calidad y estándar para sistemas administrativos (Gutiérrez Pulido, 2010).

> Las normas ofrecen un parámetro para juzgar los sistemas de calidad implementados por las organizaciones. La base de dicho parámetro es el logro de la satisfacción del cliente mediante la participación multidisciplinaria en los esfuerzos destinados a la mejora de la calidad, la documentación de los sistemas y procedimientos y otros elementos estructurales esenciales de cualquier sistema de calidad. (Summers, 2006, p.35)

En la tabla 3, se hace una breve descripción la familia de la norma ISO 9000:

Tabla 3. Las normas ISO-9000

Norma	Propósito	Características
ISO-9000:2005	Describe los fundamentos de los SGC y especifica la terminología básica	Sirve para comprender los aspectos esenciales de un sistema de calidad
ISO-9001:2008	Especifica los requisitos para un SGC a ser certificado	Clarificar puntos del texto de los requisitos y mejorar compatibilidad con norma ISO 14001:2004 certificación ambiental
ISO-9004:2000	Proporciona las directrices para la eficacia y la eficiencia del SGC	Busca la mejora del desempeño de la organización
ISO-9001:2015 (Escuela Europea de Excelencia, 2015)	Especifica los requisitos para un SGC a ser certificado, entrará en vigencia desde septiembre del 2018	Incorpora la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad

Fuente: Gutiérrez Pulido (2010) y La Escuela Europea de la Excelencia (2015)

Elaborado por: Elaboración del autor

Es importante destacar que, según lo determinado en la norma ISO 9004:2000, el desempeño de las empresas, debe observar los principios de eficacia y eficiencia, esto refleja una adecuada gestión de la calidad "Las organizaciones eficientes reconocen la necesidad de examinar sus resultados generales del negocio con el fin de determinar si la estrategia que han desarrollado y las acciones que se han tomado para apoyarla están ayudando a prosperar el negocio" (Summers, 2006, p.327).

Una frase célebre atribuida a William Thomson [Lord Kelvin], señala "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre".

La norma dispone la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad, para tal efecto, Gutiérrez Pulido (2010) afirma:

> Las evaluaciones deben orientarse a mantener y mejorar el funcionamiento del SGC, poniendo énfasis en investigar si se ha identificado y definido apropiadamente el proceso, si se han asignado las responsabilidades, si se han implementado y mantenido los procedimientos y si el proceso es eficaz para lograr los resultados requeridos. La norma establece que la evaluación de un SGC varía en alcance y comprende una diversidad de actividades. De manera específica, incluye tres tipos de evaluaciones: auditorías, revisiones y autoevaluaciones (p. 71)

1.3 Gestión del conocimiento en las PYMES.

La calidad es el resultado del aporte del talento humano en las actividades de la empresa. Castell (1999, p.65) advierte que "por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción". Asimismo, Möller (2001) manifiesta:

> A pesar de que la mayoría de los expertos en calidad hoy reconocen la importancia del factor humano en el proceso de calidad, muy pocos de ellos ofrecen métodos concretos para el desarrollo de la calidad dentro de la vertiente humana de la calidad. (p.15)

Uno de los caminos para avanzar hacia el desarrollo de la calidad en una organización, es la gestión del conocimiento, en este sentido, Román (2004) manifiesta que "el conocimiento es el bien más valorizable y, por lo tanto, se debe buscar donde reside: en el individuo" (p.68).

En este orden de ideas, Aeppel (como se citó en Summers, 2006) afirma:

> En su lucha por seguir siendo competitivas, las organizaciones desean incorporar el conocimiento de los empleados a sus procesos. Al tomar en cuenta la experiencia acumulada de los empleados y las innovaciones que éstos han sumado a su trabajo a su trabajo, las empresas confían en hacer mejoras a sus procesos, eliminar las

> actividades que no aportan valor, aumentar la productividad y optimizar la satisfacción del cliente y su percepción de valor. (p.134)

"La gestión o administración del conocimiento es un proceso sistemático e intencionado de creación, adquisición, transferencia y aplicación de los conocimientos críticos para el desarrollo de estrategias, decisiones, y operaciones encaminadas a la creación de valor" (Valdes, 2004, p.215).

El conocimiento constituye un elemento diferenciador para las empresas, posee dos dimensiones, la primera es el conocimiento personal de sus colaboradores y la segunda se trata del conocimiento organizacional, que básicamente constituye la forma como se administra el primero de ellos, canalizándolo hacia los propósitos del negocio.

> Hoy en día el éxito de una empresa depende más de sus capacidades intelectuales y sistémicas que de sus activos físicos. Gestionar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles, se está convirtiendo en la técnica directiva esencial de esta época. (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2003, p.203)

La tarea de la gestión del conocimiento es organizar la información, lo que implica: identificación, recopilación, sistematización y socialización de la información, a fin de que está sea de utilidad para la organización. Nonaka (2000) afirma que: "El nuevo conocimiento siempre se inicia en una persona (…) poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora del conocimiento" (p.28 y 29), además, Collison y Parcell (2003) señalan: "La gestión del conocimiento es una disciplina híbrida, ni un arte, ni una ciencia. Funcionalmente puede comprender ámbitos del desarrollo del aprendizaje y las organizaciones, los recursos humanos y la tecnología de la información" (p.35).

Determinados procesos relacionados con el talento humano, como la selección, la formación y la capacitación, deben estar alineados a los objetivos de la organización, por su parte en las PYMES, esta orientación podría resultar complicada, debido a varias causas, entre ellas: su tamaño, su bajo nivel de especialización, e incluso deficiencias en la dirección o la administración de la empresa.

> Pareciera que es muy fácil integrarse a una pequeña empresa de servicio o producción, ya que se parte de la creencia que se necesita poco personal calificado. Sin embargo, no basta conocer un oficio, es indispensable la capacitación formal y experiencia para contribuir a la efectividad de las pequeñas empresas (Rodríguez, 2002, p.305)

La dirección de organización, debe comprender la importancia estratégica de la capacitación de los empleados y procurar involucrarse, a fin de, conjuntamente con ellos, elaborar un plan "paralelo e interactivo del trabajador, y convertirse en un elemento catalizador de la

motivación, de adquisición y desarrollo de competencias, a través de las cuales se facilita una integración plena en la dinámica de la organización" (Rodríguez, Hernández y Salazar, 2004, p.1).

La gestión del conocimiento es un proceso continuo, la organización necesita estar preparada para identificar y procesar nuevo conocimiento en forma permanente, para este propósito, la PYME precisa convertirse en una organización aprende, Garvin (2000), hace la siguiente definición, sobre este tipo de organización:

> Experta en cinco actividades principales: resolución sistemática de problemas, experimentación de nuevos enfoques, aprovechamiento de las experiencias del pasado para aprender, aprendizaje de las mejores prácticas de otras empresas y transferencia rápida y efectiva del conocimiento a todo lo largo de la empresa (p.52)

La gestión del conocimiento es el proceso dinámico de creación, almacenamiento, transferencia y, aplicación y uso del conocimiento con el fin de mejorar los resultados en una organización (Tarí Guilló & García Fernández, 2009), es este sentido, en el bloque 3 de la encuesta aplicada para la realización de este estudio, se puede identificar las siguientes funciones del conocimiento:

- **Adquisición de información:** Para dar inicio al ciclo del conocimiento, es necesario obtenerlo, en este sentido, Canals (2003) señala que se requiere "invertir en conocimiento para gestionar conocimiento" (p.49).
- **Diseminación de la información:** En este punto, se precisa lograr que el conocimiento se comparta dentro de la empresa, Canals (2003) señala "la creación de capital social en las organizaciones requiere disponer de espacio y de tiempo… y de poder contar historias" (p.51).
- **Interpretación compartida:** Al llegar aquí, el conocimiento, ha entrado en el acervo empresarial, como lo señala Canals (2003) "el aprendizaje (es decir, la creación y la transmisión del conocimiento) se produce a menudo en el seno de grupos sociales denominados comunidades de práctica (...). Dentro de la comunidad, la tarea y el aprendizaje se realizan simultáneamente" (p.61).
- **Almacenar conocimiento:** Uno de los grandes retos de una empresa, lograr que el conocimiento se comparta, Canals (2003) afirma: "compartir conocimiento requiere una dedicación extra que sólo se producirá cuando el empleado perciba claramente los beneficios que le proporciona" (p.69).
- **Transferencia de conocimiento:** A fin de conseguir un máximo aprovechamiento del conocimiento, se requiere de mecanismos y procedimientos adecuados, Canals (2003) apunta "la gracia del sistema es que permita poner en contacto a quien necesita el conocimiento, con quien lo posee" (p.58).

1.4 Innovación y desempeño organizacional en las PYMES.

La innovación debe ser vista como un proceso orientado a satisfacer las necesidades del cliente, en ese sentido Valdes (2004) afirma “Si el consumidor es el foco de la estrategia y del proceso de innovación, entender sus necesidades, requisitos y deseos es una de las claves para orientar los esfuerzos” (p. 59).

El proceso de innovación orientado por el cliente, surge de tres fuentes: innovación orientada por las necesidades percibidas, innovación orientada por las necesidades no percibidas e innovación orientada por las necesidades futura (Valdes, 2004).

Varios autores han aportado con conceptos sobre la innovación, por ejemplo: Tundidor (2017) señala: “Innovar es transformar en valor una oportunidad de mejora, introduciendo un cambio en el sistema de referencia” (p.19).

Por otra parte, Valdes (2004), afirma “La innovación es un proceso sistemático para mejorar un producto, un servicio o el modelo de negocios de una empresa para que sea percibida favorablemente por el cliente” (p. 4).

La innovación es un elemento fundamental en las organizaciones, de hecho, debe ser la impronta que marque su existencia; la PYME es, en sí misma, una idea innovadora, que, por medio de la actividad productiva, pretende transformar la sociedad.

Schumpeter (como se citó en Berastain, 2009), asegura que:

> La innovación va tan unida a la función empresarial que se considera la nota definitoria del empresario. La función empresarial, consiste en realizar nuevas combinaciones en el ámbito económico. Estas nuevas combinaciones pueden referirse a los siguientes aspectos: la introducción de un nuevo bien o servicio; la introducción de un nuevo método de producción; la apertura de un nuevo mercado; la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento y la creación de una nueva forma de organización de la industria. (p.26)

Como se pude apreciar, en la actividad empresarial, la relevancia de la innovación no es un tema menor, al enfocarse en el objeto de este estudio, Berastain (2009) afirma: “las PYMES pueden y deben innovar, siendo ésta casi su única forma de competir en mercados globalizados y sectores que tienden a la concentración, con empresas de gran tamaño y volumen de recursos” (p.33).

Se debe superar la idea generalizada que ubica a la innovación como algo extraordinario, reservado para determinadas mentes iluminadas; en la práctica, el mayor aporte a la innovación, se forja desde los pequeños cambios que se producen en la cotidianidad de una organización, por ello, Tundidor (2017) afirma: “aquello que se haga no tiene por qué ser algo totalmente nuevo, basta con que sea diferente en el contexto en el que se realiza e implique un cambio en el sistema que se considere” (p.21).

En esta misma dirección, Frohmann, Mulder, Olmos y Urmenata (2016), afirman:

> Un nuevo producto o proceso es una innovación para la empresa, aunque no necesariamente sea nuevo para la industria o el mercado específico. Más aún, en el caso de las PYMES ligadas al sector de alimentos tales innovaciones son comúnmente de escala "menor", es decir, no son patentables. Sin embargo, tales desarrollos permiten a las empresas sortear las dinámicas de mercado, mejorando su desempeño en términos de eficiencia o incorporando elementos de calidad innovativa a sus productos y procesos. (p.37 y 38)

Ahora bien, para que la innovación tenga el impacto adecuado, debe contar con la aceptación de aquellos para quienes está dirigida. "No es innovación si no se vende. El ciclo se completa cuando el cliente va al mercado y paga por esa creación. Solamente en ese momento queda justificada la invención" (Valdes, 2004, p.5).

No obstante, es un desacierto frivolizar la idea de innovación, ligándola a réditos económicos cortoplacistas, existe un gran número de innovaciones que en términos de retorno financiero, han de fracasar, en virtud de que el nivel de incertidumbre es alto, en ese sentido, es conveniente mirar estos "fracasos" como parte del proceso innovador, un ejercicio heurístico, encaminado a perfeccionar una idea con una experiencia de ensayo-error, en ese sentido, Kinni (como se citó en Valdes, 2004), afirma:

> Fallar es parte de la vida; la empresa lo sabe y por eso espera que los errores ocurran. De 1000 ideas, solo 100 se convierten en verdaderos proyectos, y una pequeña llegará al mercado. La mitad de estos productos terminarán fracasando. Sin embargo, con un producto que sea exitoso, se cubrieron con creces los gastos derivados de los proyectos que nunca se cristalizaron (p.44)

La innovación vende, es decir, posee la capacidad de generar recursos para la empresa, ergo, se requiere inversión en la tarea de innovar, esta dinámica debe tener continuidad "por lo que se habla de gestión de la innovación. No basta con hacerlo una vez, en la medida que el entorno cambia dinámicamente, el reto está en innovar permanentemente" (Morales Montejo, 2014, p.46).

La innovación no es un tema aislado que le concierne a una persona o departamento, debe ser sistemática en la empresa, la idea innovadora, necesita el apoyo consistente de todos los procesos y las actividades que realiza una entidad, al respecto, Valdes (2004) señala que: "innovar debe ser parte del trabajo diario de todos los miembros de la organización" (p.17).

1.4.1 Tipos de innovación.

La innovación implica un cambio, y los cambios se producen de manera cada vez más vertiginosa, las empresas buscan adaptase rápidamente o incluso pretenden estar un paso

adelante en la carrera de la innovación, “se procuran nuevas capacidades para el momento inevitable en que las antiguas ya no proporcionen ninguna ventaja” (Fine, 2000, p.51).

De acuerdo al Manual de Oslo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas EUROSTAT, 2006), la innovación se cataloga en cuatro tipos, a continuación, se describe en forma sucinta, lo detallado en el documento citado, respecto a esta clasificación:

- **Innovación de producto:** Se trata de la introducción de un bien o servicio totalmente nuevo o con mejoras significativas por introducción de nuevos materiales, tecnología o funcionalidad; no se consideran como innovaciones las actualizaciones o cambios fútiles.
- **Innovación de proceso:** Se considera innovación de proceso, a la implantación de nuevos o significativamente mejorados procesos de producción y/o distribución de productos o creación y/o prestación de servicios, orientados a la disminución de costes o mejora de la calidad.
- **Innovación de mercadotecnia:** Se refiere a emplear un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto o la utilización de nuevos métodos para promocionar bienes o servicios de una empresa, que incluyan mejoras significativas en su posicionamiento, su promoción o la aplicación de tarifas.
- **Innovación de organización:** Se trata de la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa, se produzcan como resultado de decisiones estratégicas.

1.4.2 Situación de la innovación en el Ecuador.

Un dato interesante acerca de la situación de la innovación en el Ecuador se puede observar en el Índice Mundial de Innovación 2017 (Wold Intellectual Property Organization WIPO, 2017), elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual WIPO (por sus siglas en inglés); el mencionado estudio, ubica al país el lugar 92 a nivel mundial, este puesto constituye una mejora en el posicionamiento, en relación al año anterior, en el que se situaba en el lugar 100, en lo que respecta a Latinoamérica y el Caribe, ocupa el lugar 14, el mismo que tenía en el 2016 (Wold Intellectual Property Organization WIPO, 2016).

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

La gestión de la calidad está articulada con la gestión del conocimiento, con la innovación y con el desempeño de las organizaciones, de una manera sinérgica, desde una perspectiva integral; las empresas, deben establecer una suerte de rueda de gestión del conocimiento que, impulsada por el flujo de la innovación, ponga a trabajar la maquinaria de la calidad.

No resulta eficiente, el pretender gestionar la calidad, el conocimiento o la innovación, por separado, pues son las relaciones entre estos elementos, las que aportan mayores beneficios a la administración, como lo señala Valdes (2004): “la innovación basada en conocimientos es la estrella de los innovadores. Este segmento no sólo se basa en grandes conocimientos científicos o técnicos, sino también en conocimientos sociales” (p.72).

En este sentido, el concepto de la organización que aprende, refiere la capacidad de una empresa en innovar y también de gestionar conocimiento, y en modificar su conducta para ajustar su gestión a esa innovación y ese conocimiento (Garvin, 2000) con el propósito de alcanzar la calidad en sus procesos.

De igual forma, en virtud de que la oportunidad de introducir un cambio, es decir innovar, puede ser observada en todos los aspectos de la organización; la innovación se puede implementar en relación con los SGC de una empresa, al respecto, Tundidor (2017), afirma:

> Las PYMES son organizaciones que cuentan con una alta capacidad de implementar cambios y tomar decisiones rápidamente, al no tener una complicada burocracia que superar o una enorme inercia en la forma de hacer las cosas.
>
> Pero muchas pymes presentan una fuerte coraza que rechaza de manera sistemática cualquier novedad que pueda implicar hacer algún cambio en sus procedimientos, excepto cuando resulta completamente obligatorio. (…) es imprescindible aprovechar cualquier oportunidad de mejora, analizar todas las posibilidades y estar siempre abiertos al cambio. (p.70)

Las relaciones entre la gestión de la calidad con la gestión del conocimiento, y la innovación y desempeño de las PYMES, genera un incremento en el capital intelectual de las empresas, Valdes (2004), define capital intelectual como “el conjunto de activos estratégicos tangibles e intangibles, conformados por el talento y las competencias del personal; documentos, procesos y sistemas; y relaciones con terceros que posee una organización para generar valor en el mercado” (p.215).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS

2.1 Tipo de estudio.

El presente estudio es de tipo exploratorio-descriptivo; partiendo de esta afirmación, se debe señalar que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (Hernández, Fernández, Baptista, 2006, p.100). Asimismo, Martínez (2011), afirma que los estudios exploratorios “integran teorías para explicar los fenómenos o hechos. Su propósito es recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas” (p.13).

El tema del presente estudio, tal como ha sido planteado, no tiene un antecedente, por lo cual, pretende marcar una línea base sobre la situación de las PYMES en la ciudad de Quito, un referente para nuevas investigaciones, para su ejecución, se ha realizado una exploración de los datos primarios disponibles en las empresas que formaron parte de la muestra y datos secundarios obtenidos de las fuentes citadas en esta investigación.

En cuanto a los estudios descriptivos, se definen como aquellos que “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández et al., 2006, p.102). Los objetivos de los estudios descriptivos “son las relaciones y aspectos de los fenómenos, así como obtener un panorama más preciso de (…) la situación a estudiar. Tienden a jerarquizar, conocer variables y señalar lineamientos” (Martínez, 2011, p.13).

Para esta investigación, en el cuestionario aplicado (Véase Anexo 1), se han definido las dimensiones y variables a ser descritas para su análisis respectivo.

En la presente investigación, se ha realizado, además, un estudio correlacional entre conceptos, tal es el caso de las relaciones propuestas en la dimensión Resultados clave.

2.2 Métodos de investigación.

El estudio inició utilizando el **método de la medición**, que “consiste en asignar números o clasificaciones a personas, objetos y acontecimientos de acuerdo con reglas específicas para asignar números que reflejen la cantidad de un atributo poseído” (McDaniel y Gates, 2005, p.256), es decir, se asignó valores numéricos a las respuestas, a través de lo cual, se determinaron indicadores acerca de la gestión y el desempeño de las PYMES de la muestra. Partiendo de la medición realizada, se utilizaron los siguientes métodos.

- **Método analítico-sintético:** Para la realización de la investigación, se ha deconstruido los elementos que forman parte de la administración de las PYMES, a fin de analizar por separado cada uno de ellos, para luego volver a establecer conexiones (Lopera, Ramírez, Zuluaga, & Ortiz, 2010).
- **Método inductivo o empírico:** Las conclusiones del presente estudio, se ha realizado utilizando este método, que consiste en la creación de enunciados generales a partir

de la observación de un caso particular, es decir la empresa seleccionada (Lafuente & Egoscozábal, 2008).

2.3 Técnicas de recolección de datos.

Para la realización del presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **La encuesta:** Utilizando como instrumento, un cuestionario, que contenía una serie de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para el presente estudio y lograr los objetivos relacionados al análisis de las dimensiones (McDaniel y Gates, 2005).
- **La entrevista:** De manera simultánea a la aplicación del cuestionario, se desarrollaron entrevistas breves con las personas designadas por las entidades, más adelante, cuando se seleccionó la empresa a ser analizada, se desarrollaron una serie de conversaciones dirigidas, con el personal de la mencionada firma, con el propósito de obtener información específica para el desarrollo del caso de estudio.

2.4 Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio – descriptivo.

Los procedimientos metodológicos que se cumplieron para la ejecución del presente estudio, fueron los siguientes:

- Recepción de la base de datos por parte de la tutora de la tesis con la respectiva estratificación y peso relativo de cada segmento.
- Agrupación geográfica de las empresas por barrios.
- Diseño de recorridos para visitas a empresas.
- Elaboración de cronograma de avance de trabajo de campo.
- Recopilación y validación inicial de cuestionarios.
- Ingreso de información de los cuestionarios en la matriz de tabulación diseñada para el efecto, dicha matriz correspondía a una hoja de cálculo estructurada en base al diseño de la encuesta, con las PYMES como filas y las preguntas como columnas.
- Envío de cuestionarios a la Titulación, en la Sede de la Universidad en la ciudad de Loja, para su validación final.

2.4.1 Recopilación de información.

Durante aproximadamente 4 semanas, se visitaron 181 firmas, en promedio se realizó el levantamiento de la información en 10 empresas por día, en donde se pudo observar cierto grado de resistencia para la entrega de la información, por lo que, el presente estudio, podría de alguna manera verse afectado por un sesgo de respuesta, este concepto es definido como “el error que resulta de la tendencia de las personas a responder incorrectamente a una pregunta, ya sea mediante la falsificación deliberada o una tergiversación inconsciente” (McDaniel y Gates, 2005, p.151).

En las visitas realizadas, se procuró mantener contacto con personal directivo o sus delgados, la encuesta era llenada en las instalaciones de la PYME; el procedimiento estándar consistió en una lectura clara y precisa de las preguntas y las alternativas de respuesta, por parte del entrevistador al entrevistado, este último, seleccionó las respuestas que consideraba pertinentes, las mismas que se anotaban en el cuestionario, finalmente, el entrevistado realizaba una revisión y colocaba el sello de la empresa.

En otros casos, por pedido expreso del personal de la empresa, se dejaba el cuestionario, para ser retirado posteriormente, una vez que era completado.

2.4.1.1 *Unidad de análisis*.

Unidad de análisis, se define como "ideas que se observan y describen en orden para obtener una suma de descripciones de ellas y explicar sus diferencias" (Guízar, 2008, p.145).

Desde esta perspectiva, tomando como criterio, la densidad poblacional de PYMES en los diferentes barrios de la ciudad de Quito y considerando factores como tiempo asignado para la toma y los recursos disponibles, la unidad de análisis fue las PYMES de los siguientes sectores: González Suárez, La Colón, La Floresta, El Batán, Iñaquito y La Carolina, correspondiente a los códigos CIUU (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEN, 2012): A Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, B Explotación de minas y canteras, F Construcción, H Transporte y almacenamiento, I Actividades de alojamiento y de servicio de comidas, J Información y comunicación, K Actividades financieras y de Seguros, L Actividades inmobiliarias, M Actividades profesionales, científicas y técnicas, N Actividades de servicios administrativos y de apoyo, P Enseñanza y Q Actividades de atención de la salud humana y de Asistencia social.

2.4.1.2 *Diseño de encuesta*.

La encuesta está conformada en por preguntas divididas en cuatro bloques:

- El primer bloque contiene información sobre datos generales de la empresa.
- El segundo bloque se refiere a la gestión de la calidad.
- El tercer bloque trata sobre la gestión del conocimiento.
- El cuarto bloque corresponde a la innovación y el desempeño organizacional.

Las preguntas del primer bloque, es decir la información de la empresa, contiene preguntas abiertas, preguntas dicótomas y algunas son preguntas de múltiple elección.

Las preguntas del segundo al cuarto bloque, pertenecen al tipo de escala de medición Likert, en este procedimiento "Se pide al participante que indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada declaración, asignándole una calificación numérica. Después se suma el total de las calificaciones para medir la actitud del participante" (McDaniel y Gates, 2005, p.297); en determinadas cuestiones, se encuentran insertas preguntas cerradas de tipo dicotómico (sí o no).

Las preguntas dentro de los bloques, están organizadas en literales e ítems, de acuerdo a los lineamientos para el análisis.

2.4.1.3 *Población: muestra y/o censo: CIIU 4.0*.

La población objetivo corresponde a las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, clasificadas de acuerdo a los parámetros de cantidad de empleados y valor anual de ventas, detallados en las Tablas 1 y 2.

El presente estudio se desarrolló en la ciudad de Quito, se consideró población relevante a una muestra de 181 empresas de base de datos registrada en la Superintendencia de Compañías, se utilizó un muestreo estratificado bajo los criterios de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0, dentro de cada estrato se tomó una muestra aleatoria simple según la distribución puntualizada en la tabla 3.

Tabla 4. Distribución estratificada de la muestra según el CIIU 4.0

Actividad Económica Nivel 1	**# PYMES**
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	1
B - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	8
F – CONSTRUCCIÓN	23
H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	11
I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS	16
J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	15
K - ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	20
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	1
M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	48
N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	30
P – ENSEÑANZA	2
Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	6
Total	**181**

Fuente: Elaboración del autor

2.4.2 Procesamientos y análisis de datos cuantitativos.

Los procesamientos y análisis de los datos cuantitativos se ejecutaron en base a la agrupación por sub temas, literales e ítems.

Las preguntas de la encuesta, los datos generales de las 181 empresas que conformaron la unidad de análisis y las respuestas facilitadas por cada una de ellas, fueron ingresadas en una hoja de cálculo Excel; adicionalmente, los criterios de agrupación citados en el párrafo anterior, se colocaron en columnas separadas, a fin de configurar una base de datos que viabilice los agrupamientos requeridos para el proceso de análisis.

Para examinar los resultados de la encuesta del presente estudio, para cada dimensión se agruparon los resultados de las preguntas relacionadas a un determinado sub tema y se

presentó el análisis respectivo. La agrupación de las preguntas, se realizó por medio de tablas dinámicas diseñadas por cada una de las dimensiones (Véase Anexo 2).

Para la elaboración de gráficos, se consideró cada literal del bloque 2 Gestión de calidad, bloque 3 Gestión del conocimiento y bloque 4 Innovación y desempeño organizacional, es importante señalar que, para determinadas preguntas, se analizó en primer lugar, el resultado de manera global, es decir, el promedio de todas las preguntas y se destacó solamente los aspectos principales, en este caso, los ítems que obtuvieron el mayor puntaje.

2.5 Procedimientos metodológicos para el estudio de caso.

Para el estudio del caso, se desarrolló el siguiente procedimiento:

De la base de 181 empresas de la muestra, se seleccionaron las 10 PYMES con el mayor número de empleados. Estas organizaciones fueron los elementos de análisis que constan en la matriz de decisión, conformada por los siguientes criterios y ponderaciones:

- El total de empleados, corresponde al 20%
- Dimensión Resultados clave (preguntas 9.1 a 9.4), corresponde al 20%
- Evolución de la empresa (preguntas 19.1 a 19.4), corresponde al 20%
- Innovación y desempeño organizacional (pregunta 15), corresponde al 20%
- Transferencia de conocimiento (pregunta 14), corresponde al 20%

Se calculó el puntaje de los cinco factores, utilizando la matriz de decisión y se identificó las 3 PYMES con mayor puntación, de estas empresas se seleccionó la del estudio de caso.

Cabe señalar que, en vista de que una de las 10 empresas con mayor número de empleados, obtuvo un porcentaje muy bajo, se la descartó de la matriz y se incluyó a la siguiente en orden descendente.

2.5.1 Elección de la empresa y recolección de datos.

En base a los procedimientos señalados en el punto anterior, la selección de la empresa, se realizó observando la ponderación obtenida como resultado del cálculo de los valores de las respuestas de las diez PYMES con mayor número de empleados, utilizando como elemento de análisis, los criterios que constan en el Anexo 3.

Finalmente, la recolección de datos de la empresa elegida, se realiza durante una nueva visita, en la cual, se abordan los siguientes puntos:

Fase 1: Análisis estratégico

Establecer la filosofía de la organización

- Misión
- Visión
- Valores

Diagnostico estratégico y funcional

- Análisis interno

- Análisis externo

Diagnostico estratégico y organizacional

- FODA

Fase 2: Enfoque de gestión por procesos operativos

- Planificación del trabajo/metodología de investigación
- Identificación de los procesos
- Mapa de procesos
- Descripción y análisis de los procesos
- Identificación del objetivo del proceso
- Identificación del responsable del proceso
- Identificación de los procedimientos y actividades
- Aplicación y control de los procesos (indicadores)
- Mejoramiento continuo de los procesos (rediseño de los procesos)

2.5.2 Organización y análisis de datos cualitativos.

Una vez seleccionada la empresa para el estudio del caso, corresponde la recolección de información para su procesamiento y análisis, cabe señalar que el análisis para este tipo de datos está sujeto a un mayor grado de subjetividad en relación con los datos cuantitativos, en este sentido McDaniel y Gates (2005), afirman “la investigación cualitativa es un término que se utiliza libremente para referirse a una investigación cuyos descubrimientos no están sujetos a una cuantificación” (p.108).

La metodología a ser utilizada, es la Entrevista a fondo, en la se ahondará en las preguntas del cuestionario, por medio de una charla casual, no estructurada, que permita recopilar datos relevantes relacionados con las sensaciones y motivaciones del entrevistado.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS DE RESULTADOS

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

Según la información recopilada de las empresas, en lo relacionado a la gestión de la calidad, se han podido evidenciar los siguientes resultados:

3.1.1 Liderazgo.

En la dimensión de Liderazgo, se evaluarán los ítems de cambio, motivación y grupos de interés, en donde, el promedio obtenido es 4.53, lo cual refleja un alto grado de interés, por parte de la dirección, en conseguir influir positivamente en el personal y en el entorno de la empresa, en la siguiente figura, se muestran los resultados:

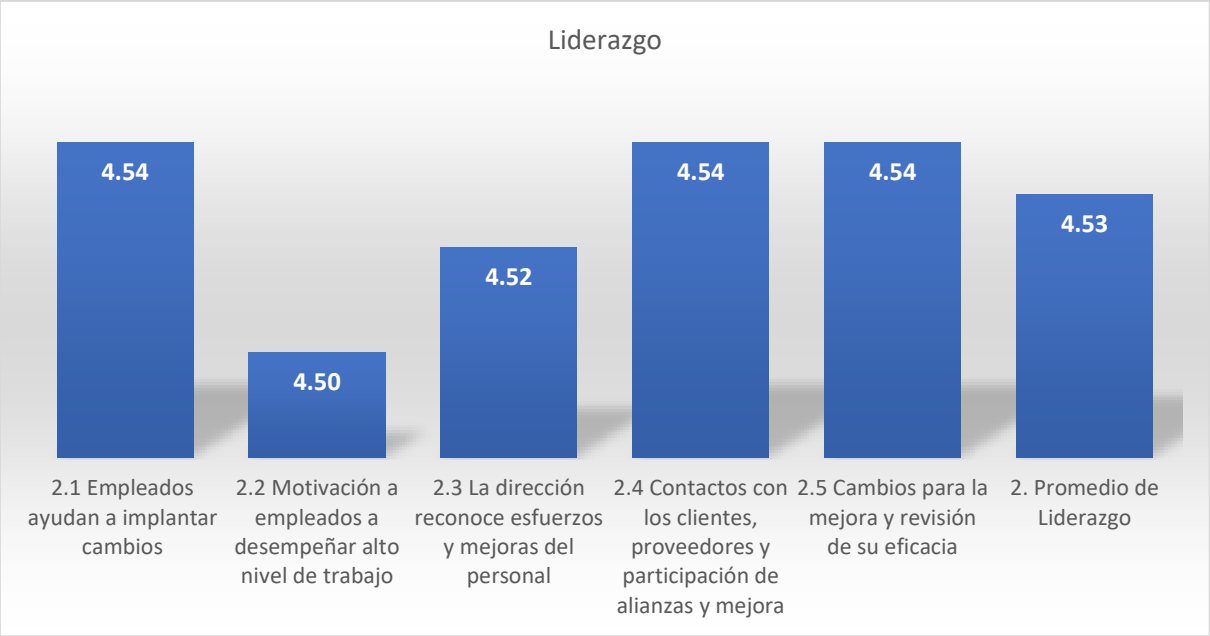

Figura 1. Bloque 2: Gestión de la calidad, Dimensión: Liderazgo

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis del Cambio: Conforme lo expuesto en la descripción metodológica, el presente ítem ha sido analizado con base en las respuestas de las preguntas 2.1 y 2.5, el resultado obtenido es de un promedio de 4.54; es decir, existe una fuerte percepción de que el cambio se genera con el aporte de los empleados y que los administradores se encargan de implementar los mismos y monitorear su eficacia.

Análisis de la Motivación: Las preguntas 2.2 y 2.3 se refieren a la motivación, el promedio obtenido son 4.51, con base en este resultado, se puede afirmar que, las personas investigadas consideran que en las empresas se impulsa la motivación y el reconocimiento, como aspectos fundamentales para conseguir un adecuado clima laboral.

Análisis de Grupos de interés: El promedio obtenido en la pregunta 2.4 es de 4.54; lo cual refleja que la administración mantiene contactos beneficiosos con clientes y proveedores y además establece alianzas y acciones de mejoramiento para la organización. El resultado apunta a que la mayor parte de las empresas, explota las posibilidades de mejora que

proporciona el mantener una relación adecuada con el entorno organizacional y existe apertura para la realización de acuerdos con otros actores del mercado.

3.1.2 Planificación.

La dimensión Planificación, está formada por los ítems planificación, comunicación y enfoque al cliente, obtuvo el 4.29 de promedio, esto evidencia una percepción fuerte en el sentido de que la planificación de las empresas está orientada por los requerimientos del cliente, de que esta planificación es socializada con el personal y además es difundida a los clientes y a los proveedores; en la figura 2, se muestran los resultados:

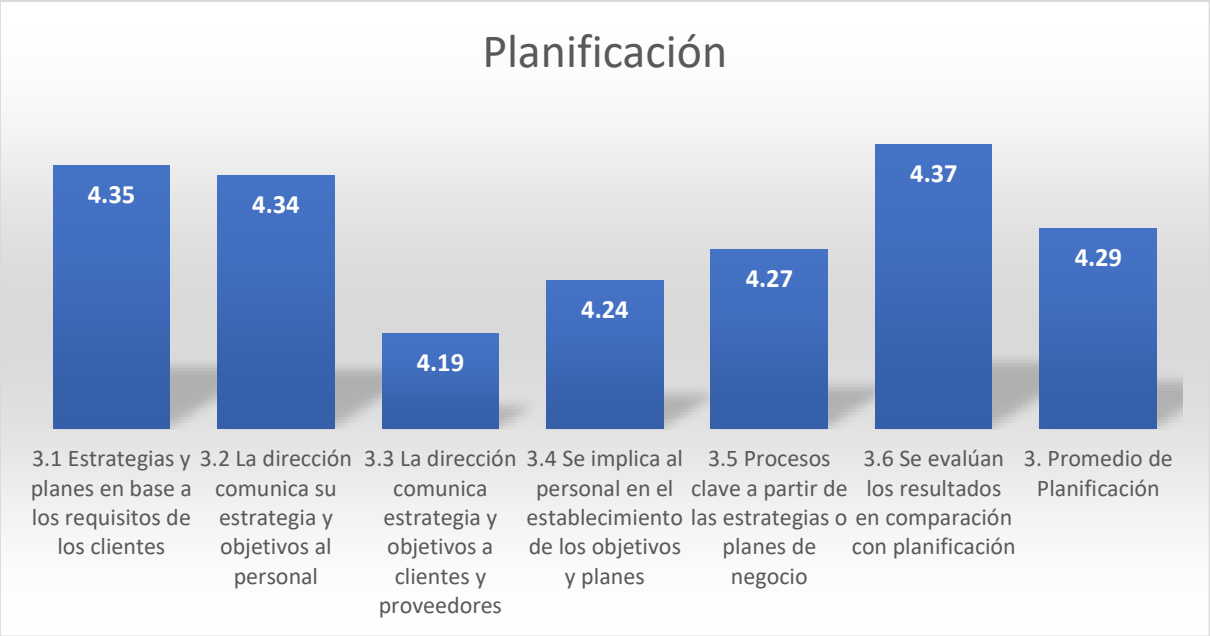

Figura 2. Bloque 2: Gestión de la calidad, Dimensión: Planificación

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis de Planificación: Este ítem, es analizado a través de las preguntas 3.1, 3.5 y 3.6, el promedio obtenido es de 4.33. El resultado refleja que las organizaciones estiman que sus estrategias están alineadas con los requerimientos del cliente, sus procesos son consistentes a las estrategias y planes de negocio, y existen mecanismos de evaluación que permiten realizar los ajustes necesarios.

Análisis de Comunicación: Este ítem, incluye a las preguntas 3.2, y 3.3, en donde se obtiene el promedio de 4.27; este resultado refleja que si bien, existen una percepción mayoritaria en el sentido de que las empresas transmiten adecuadamente las estrategias y objetivos de la organización, tanto al personal como a los proveedores y clientes.

La pregunta 3.4, alcanza un promedio de 4.24, el resultado obtenido, indica que existe la percepción de que el personal está siendo considerado al momento de establecer objetivos y planes para las empresas.

3.1.3 Alianza de recursos.

Esta dimensión, está conformada por los ítems: mejora continua, recursos y estrategias, alcanza un promedio de 4.36, lo cual, demuestra la percepción generalizada de que las empresas hacen uso adecuado de sus recursos, incluyendo el conocimiento y se considera que el uso de estos recursos, está orientado a la estrategia; en la siguiente figura, se visualizan los resultados obtenidos:

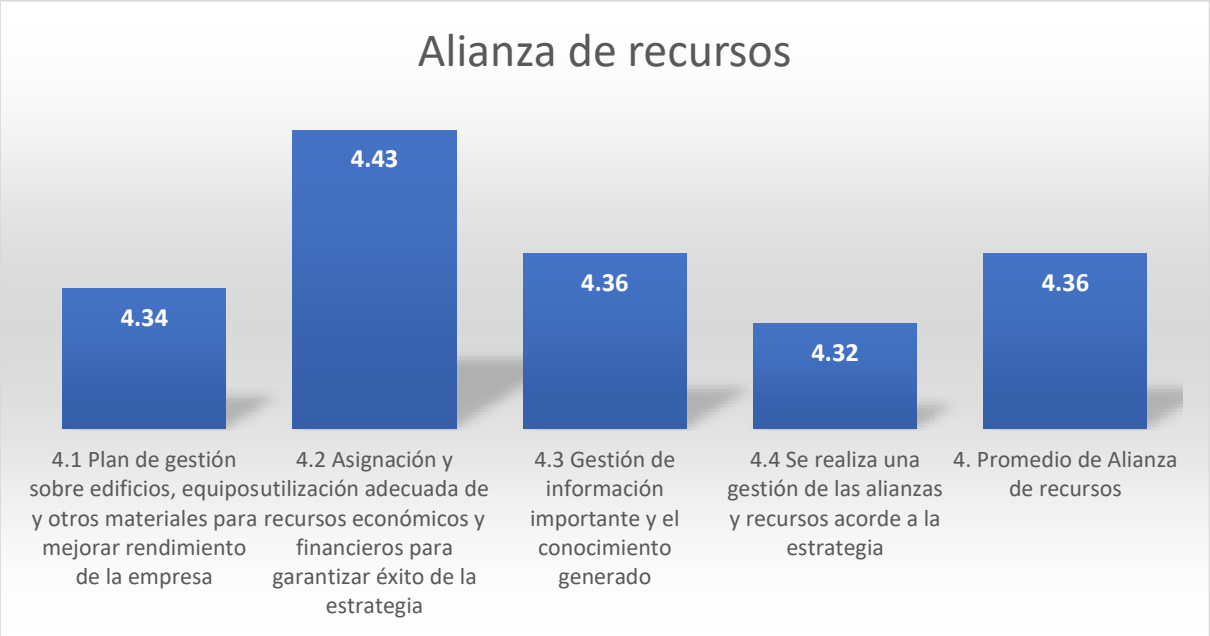

Figura 3. Bloque 2: Gestión de la calidad, Dimensión: Alianza de Recursos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis de Mejora continua: Este ítem corresponde a la pregunta 4.1 que se relaciona con propiedades, planta y equipos, alcanza un promedio de 4.33, por lo que se podría afirmar que el manejo de estos recursos en la PYMES, apuntan a potenciar el rendimiento de las empresas, es decir los planes de gestión de activos fijos y suministros, cumplen con las expectativas de beneficios para la organización.

Análisis de Recursos: En este ítem se analizan las preguntas 4.2 y 4.3, las cuales muestran un promedio de 4.40, el resultado obtenido, se puede interpretar como el reconocimiento de una orientación preponderante hacia la asignación y utilización de recursos económicos y financieros como camino para asegurar el éxito de la estrategia, mientras que se otorga un menor nivel en la relevancia en lo concerniente a los recursos: información y conocimiento.

Análisis de Estrategias: En este ítem, se ubica el planteamiento de la pregunta 4.4, que obtiene un promedio de 4.32, el cual indica que, en general, se considera que la gestión de las alianzas y los recursos, son consistentes con las estrategias de las empresas.

3.1.4 Gestión de empleados.

La dimensión Gestión de empleados, está compuesta por los ítems: talento humano, toma de decisiones y comunicación interna, obtiene un promedio de 4.27, esto apunta a que la percepción de que las empresas, ubican al personal como un recurso importante, en el que se invierte y con el cual, se pretende establecer una comunicación adecuada a fin de lograr su participación activa en la gestión de las empresas; los promedios obtenidos por preguntas, se muestran en la figura 4:

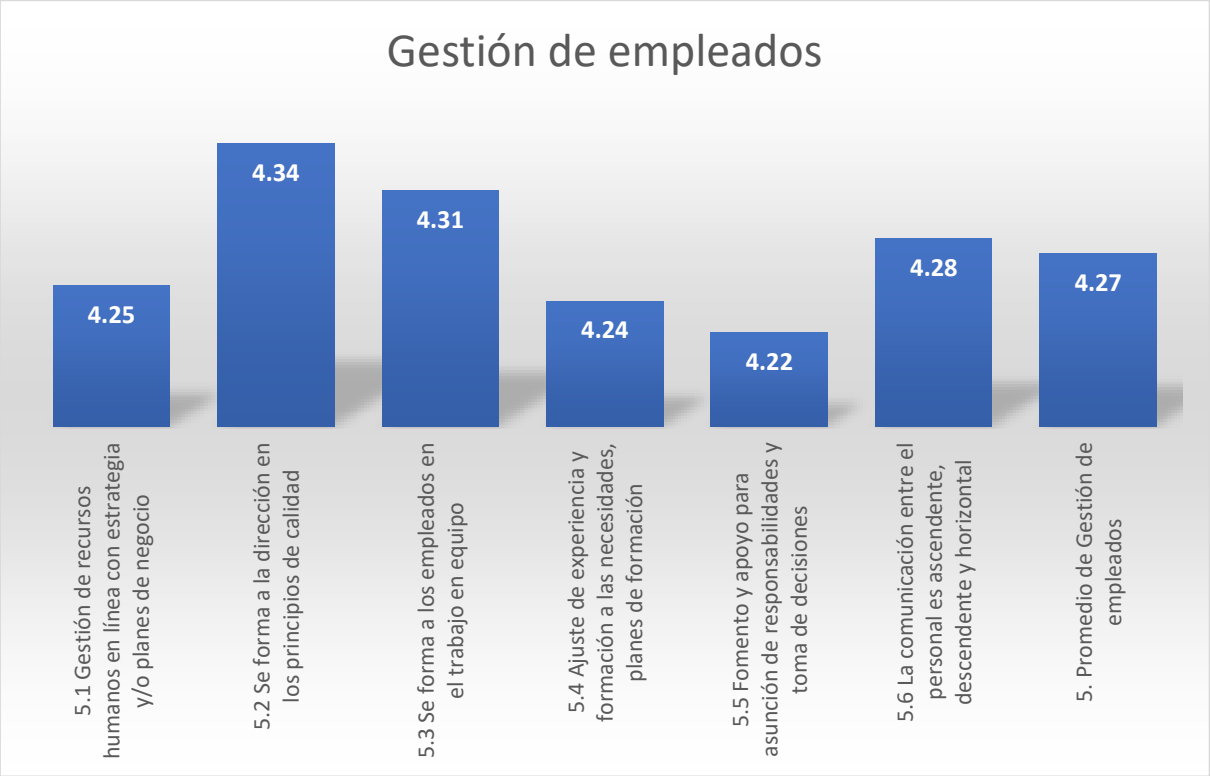

Figura 4. Bloque 2: Gestión de la calidad, Dimensión: Gestión de empleados

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis de Talento Humano: Este ítem es analizado a través de las preguntas. 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4, en donde se obtiene el promedio de 4.29, por lo que se evidencia que existe la percepción de que la gestión de recursos humanos es consistente con la estrategia del negocio, la dirección tiene formación en principios de calidad, se promueven los equipos de trabajo y existe planes de formación para el personal.

Análisis de Toma de decisiones: Este ítem se analiza a través de la pregunta 5.5, la misma que alcanza un promedio de 4.22, es decir, en términos generales, las empresas, estiman que se fomenta y apoya el empoderamiento del personal.

Análisis de Comunicación interna: El ítem está formado por la pregunta 5.6, que obtiene el promedio de 4.28, esto revela que existe la percepción de que se ha logrado un flujo adecuado en la comunicación y que se valoran las opiniones del personal

3.1.5 Aprendizaje.

En la dimensión Aprendizaje, se realiza un análisis individual por cada ítem, el promedio de la dimensión es 4.31, este promedio, indica que: a la formación, al entrenamiento y a la educación continua, se les asigna un lugar de gran importancia en la gestión de las empresas, el personal es considerado como un recurso estratégico de las PYMES, esto se puede evidenciar en los promedios obtenidos en las preguntas, que se muestran en la figura:

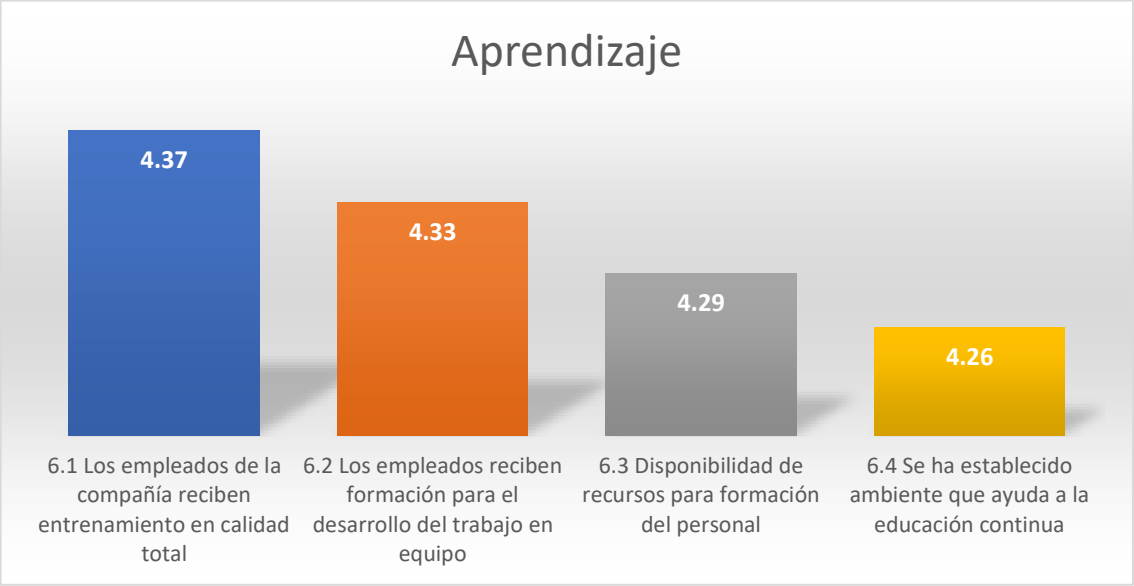

Figura 5. Bloque 2: Gestión de la calidad, Dimensión: Aprendizaje

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

La pregunta 6.1, muestra el nivel de entrenamiento en calidad que reciben los empleados de la compañía, la pregunta obtiene un promedio de 4.37, el resultado obtenido, revela que la mayor parte de las empresas, advierten la necesidad de proporcionar al personal, un entrenamiento enfocado en calidad total, con la perspectiva de que se produzcan mejoras en los procesos productivos de la empresa.

La pregunta 6.2, hace referencia a la formación para el trabajo de equipo en los empleados de la empresa, el promedio es de 4.33, este resultado, apunta a que, en las empresas, se promueve la formación de equipos de trabajo, a fin de generar relacionas saludables entre sus colaboradores, lo que finalmente redunda en la obtención de los resultados esperados por la organización.

La pregunta 6.3 exhibe el nivel de interés de las empresas para invertir en su personal, colocando recursos a disposición de la formación, alcanza un promedio de 4.29, con lo cual, se puede afirmar que, este aspecto es atendido de manera apropiada por la mayor parte de empresas.

El promedio para la pregunta 6.4 es 4.26, lo que demuestra que la dirección de las empresas, ha realizado esfuerzos orientados a consolidar un ambiente laboral que promueva la educación continua.

3.1.6 Gestión de procesos.

La dimensión Gestión de procesos, obtiene un promedio de 4.29, lo que da la medida de la observancia que la mayoría de las empresas mantienen hacia el principio de calidad Enfoque basado en procesos; está dimensión se compone de los ítems: procesos, prevención e innovación, los resultados se muestran en la siguiente figura:

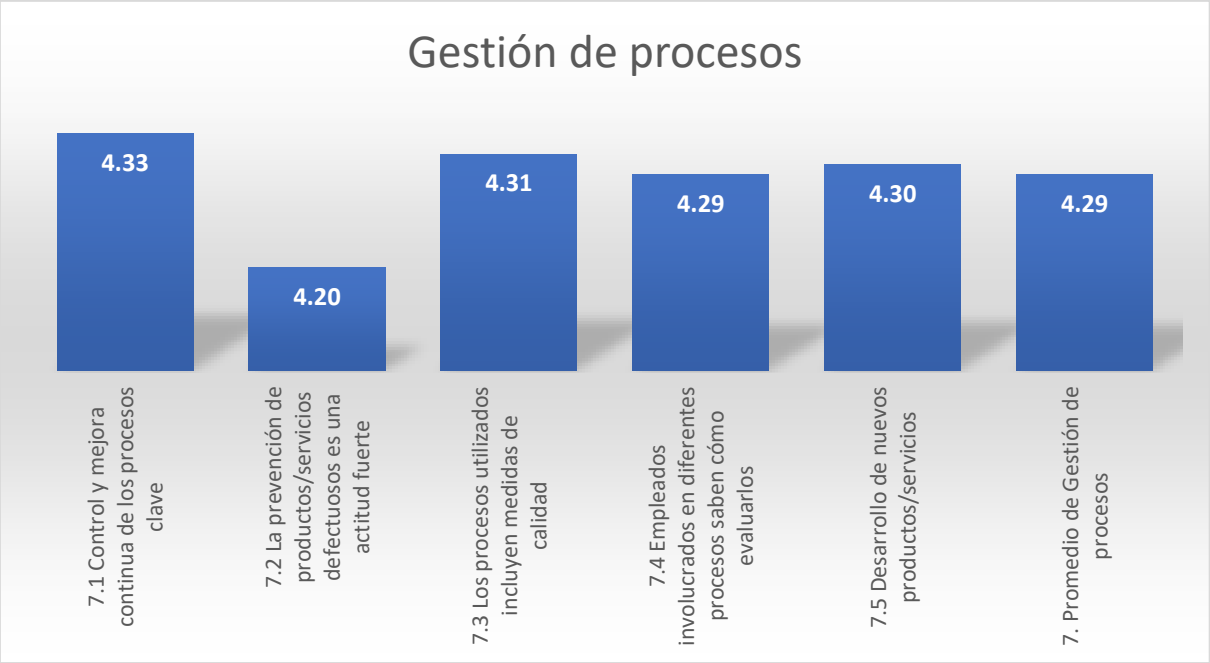

Figura 6. Bloque 2: Gestión de la calidad, Dimensión: Gestión de procesos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis de Procesos: El ítem está formado por las preguntas 7.1, 7.3 y 7.4, obtiene un promedio de 4.31, este resultado apunta a que, en la mayor parte de las empresas, existen control y mejora de procesos clave, los procesos implementados incluyen medidas de calidad y los empleados saben evaluar los procesos en los que están involucrados.

Análisis de Prevención: Este ítem es analizado a través de la pregunta 7.2 que se refiere a la actitud acerca de prevención de defectos, el promedio obtenido de 4.20, este resultado sugiere la existencia de una deficiencia en la prevención de defectos, lo que implica que es necesario fortalecer la atención a este costo de la calidad.

Análisis de Innovación: En este ítem se analiza con lo planteado en la pregunta 7.5, en la cual se obtiene un promedio de 4.30, el resultado señala a que el desarrollo de nuevos productos y servicios está orientado a incursionar en nuevos mercados y obtener ventajas competitivas.

3.1.7 Mejora continua.

Esta dimensión está formada por los ítems: gestión de la información y actividades para la satisfacción de clientes, obtiene 4.39 de promedio, por lo que se puede asegurar que, el principio de la calidad Mejora continua es especialmente observado en las empresas, en este sentido, la dirección ha establecido un compromiso con la satisfacción de los clientes; los resultados de esta dimensión, se aprecian en la siguiente figura:

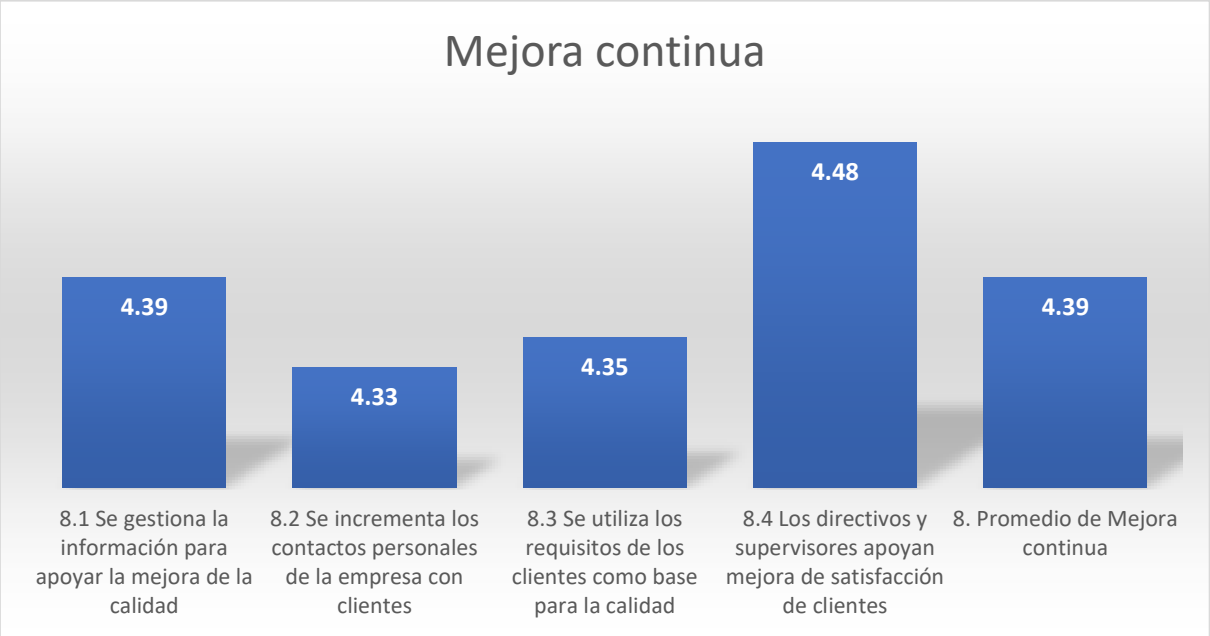

Figura 7. Bloque 2: Gestión de la calidad, Dimensión: Mejora continua

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis de Gestión de la información: Este ítem es analizado a través de las preguntas 8.1, 8.2 y 8.3 con promedio de 4.36, este resultado refleja que la mayor parte de las empresas poseen canales adecuados para que la información apoye a los procesos de gestión de la calidad, que se considera que existe un nivel adecuado de contactos de la empresa con los clientes y que los requisitos de estos son utilizados como base para gestionar la calidad.

Análisis de Actividades para la satisfacción de clientes: En este ítem consta la pregunta 8.4 que obtiene un promedio de 4.48, por lo que se constituye en el punto más alto de la dimensión, esto anuncia la trascendencia que los directivos y supervisores, le asignan a la satisfacción del cliente.

3.1.8 Resultados claves.

La dimensión Resultados clave, está formada por las preguntas: 9.1, 9.2, 9.3 y 9.4, obtiene un promedio de 4.39, una calificación señala que las empresas le atribuyen, en gran medida, sus resultados, en lo que respecta a: ingresos, productividad y posición competitiva, a los programas de calidad y planes de mejora implementados; en esta dimensión se realiza un análisis individual por cada pregunta, en la siguiente figura, se muestran los resultados:

Figura 8. Bloque 2: Gestión de la calidad, Dimensión: Resultados claves

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Según el estudio, en relación al aporte de los programas de calidad al aumento de ingresos en las empresas, la pregunta 9.1 alcanza un promedio de 4.38, este resultado apunta a que existe la percepción mayoritaria de que, los programas de calidad, contribuyen significativamente en los ingresos obtenidos por las empresas.

La pregunta 9.2 obtiene un promedio de 4.39, lo cual evidencia un criterio generalizado en el sentido de que los programas de calidad son impulsores de la productividad de las empresas.

La pregunta 9.3, alcanza un promedio de 4.40, el resultado permite visualizar la percepción de la mayor parte de las empresas de que los programas de calidad son un factor del mejoramiento de su posición competitiva.

Con un promedio de 4.39 en la pregunta 9.4, se muestra que el criterio general de las personas investigadas, es que, en las empresas, se realizan los análisis de las causas de los resultados clave y como resultado, se ponen en marcha los planes o acciones de mejora pertinentes.

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

En lo que respecta al bloque 3 Gestión del conocimiento, el estudio ha obtenido los siguientes resultados:

3.2.1 Adquisición de información.

Esta dimensión alcanza un promedio de 4.16, este resultado es relativamente bajo en relación a otras dimensiones, lo que sugiere que las empresas tienen ciertas deficiencias en el aprovechamiento del conocimiento disponible en su entorno, por lo este aspecto requiere ser

fortalecido; consta de los ítems proveedores y estudio de mercado, el detalle se muestra en la siguiente figura:

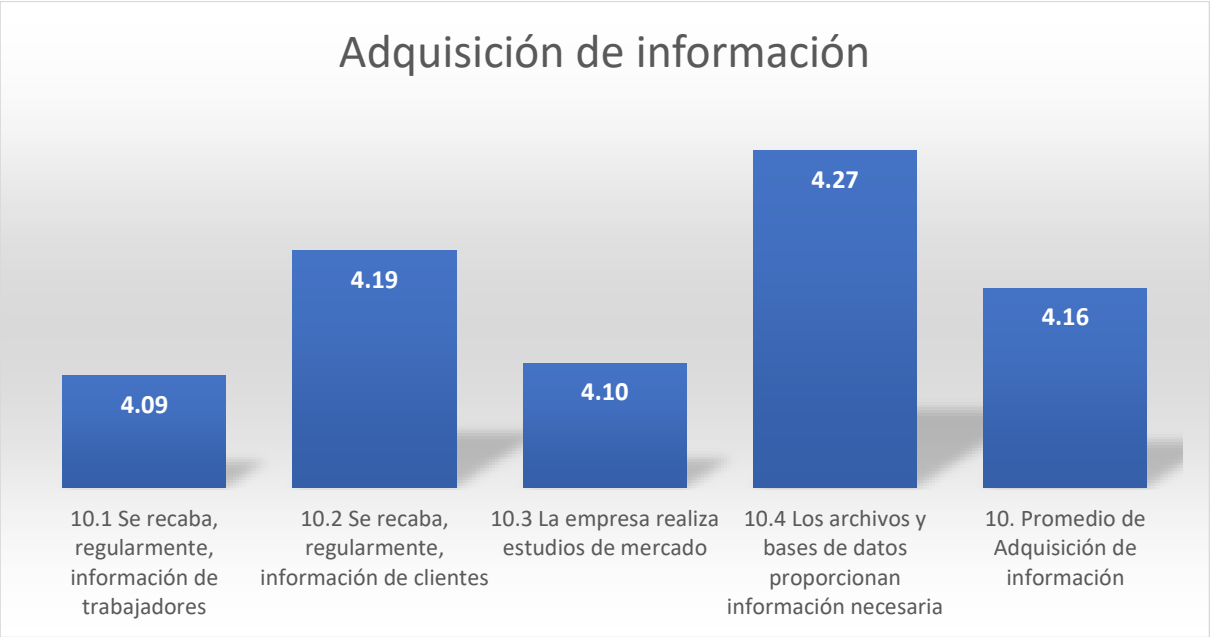

Figura 9. Bloque 3: Gestión del conocimiento, Dimensión: Adquisición de información

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis de Proveedores: Este ítem es analizado por medio de las preguntas: 10.1, 10.2 y 10.4 con un promedio de 4.18, el resultado obtenido señala que las empresas consideran que existen mecanismos para recabar información, en forma regular, tanto de los trabajadores como de los clientes y, asimismo, existe la capacidad en los archivos y bases de datos para proporcionar la información que la empresa requiere.

Análisis de Estudio de mercado: En este ítem se ubica la pregunta 10.3 con un promedio de 4.10, esto evidencia que, en la mayor parte de las empresas, se realiza este proceso a fin de apoyar sus planes de negocio, la toma de decisiones o incluso como una herramienta informativa.

3.2.2 Diseminación de la información.

La dimensión Diseminación de la información está formada por los ítems Auditoría interna y Sistemas de información, obtuvo un promedio de 4.14, lo cual apunta a que, al igual que la dimensión anterior, también existen inconvenientes que deben ser corregidos, a fin de fortalecer los mecanismos para que la información fluya dentro de la empresa; en la figura 10, se muestran los resultados:

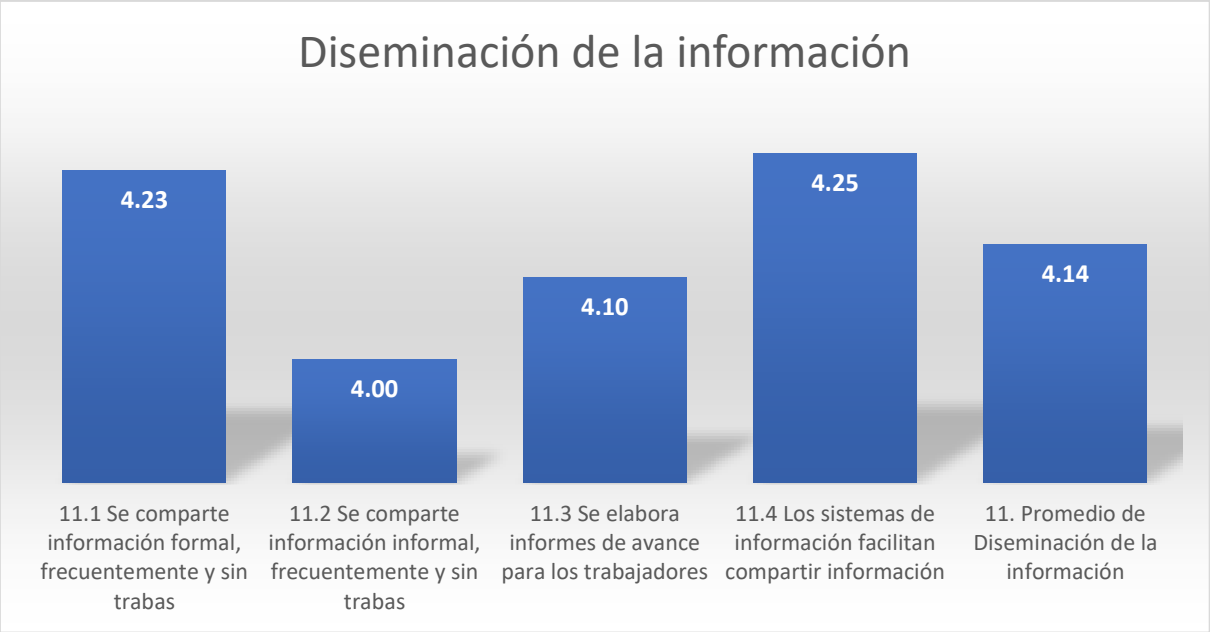

Figura 10. Bloque 3: Gestión del conocimiento, Dimensión: Diseminación de la información

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis de Auditoría interna: Este ítem está formado por las preguntas 11.1, 11.2 y 11.3 con promedios de 4.11, el resultado obtenido sugiere que, en gran parte de las empresas, se comparte información con frecuencia y fluidez, por medio de la elaboración de informes para los trabajadores.

Análisis de Sistemas de información: Este ítem es analizado a través de la pregunta 11.4, la misma que obtiene un promedio de 4.25, este resultado apunta a que nueve de cada diez empresas, tienen confianza en la capacidad que posee la tecnología para viabilizar el compartir información dentro y hacia afuera de la organización.

3.2.3 Interpretación compartida.

La dimensión Interpretación compartida está compuesta por los ítems: control operacional, capacitación y manual de operatividad, alcanza un promedio de 4.27, esto sugiere que, pese a las dificultades mencionadas en las dos dimensiones anteriores, una vez que el conocimiento está disponible en la empresa, es incorporado de manera efectiva en la operación; en la figura 11, se observan los resultados obtenidos:

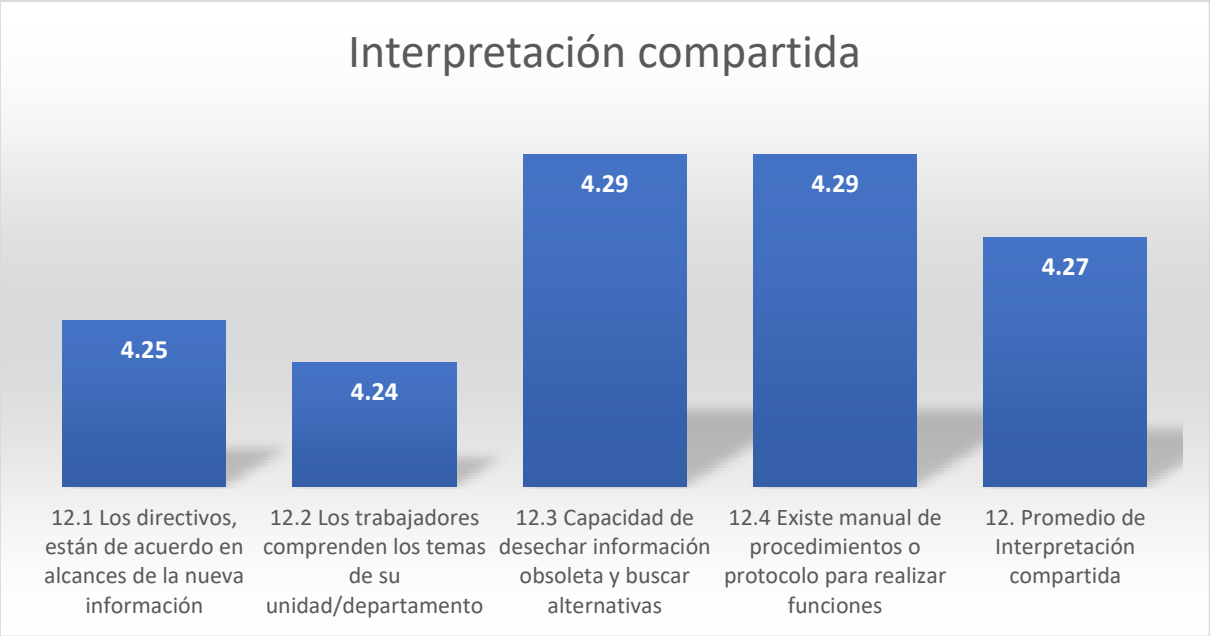

Figura 11. Bloque 3: Gestión del conocimiento, Dimensión: Interpretación compartida

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis de Control operacional: Este ítem es analizado por medio de las preguntas 12.1 y 12.3 con un promedio de 4.27, el resultado apunta a que, en una importante proporción de empresas, existe la percepción de que los directivos se muestran abiertos hacia la nueva información y que la organización está dispuesta a desechar información obsoleta.

Análisis de Capacitación: En este ítem consta la pregunta 12.2 con un promedio de 4.24, es la de menor puntuación de la dimensión, lo que insinúa que existe ciertas dificultades en las empresas, en su afán por conseguir que exista una adecuada comprensión de los empleados de los temas de su unidad / departamento.

Análisis de Manual de operatividad: En este ítem es analizado por medio de la pregunta 12.4, con el promedio de 4.29, el resultado señala que la mayor parte de empresas operan con un manual de procedimientos o protocolo para la realización de funciones.

3.2.4 Almacenar conocimiento.

La dimensión Almacenar conocimiento la dimensión está conformada por los ítems: base de datos, rotación del personal y propuestas de los empleados, en promedio, obtiene el 4.14, lo cual da la pauta de que existen ciertas deficiencias en los mecanismos implementados por las empresas para lograr que el conocimiento se comparta y esté disponible de manera oportuna; en la figura 12, se muestran los resultados:

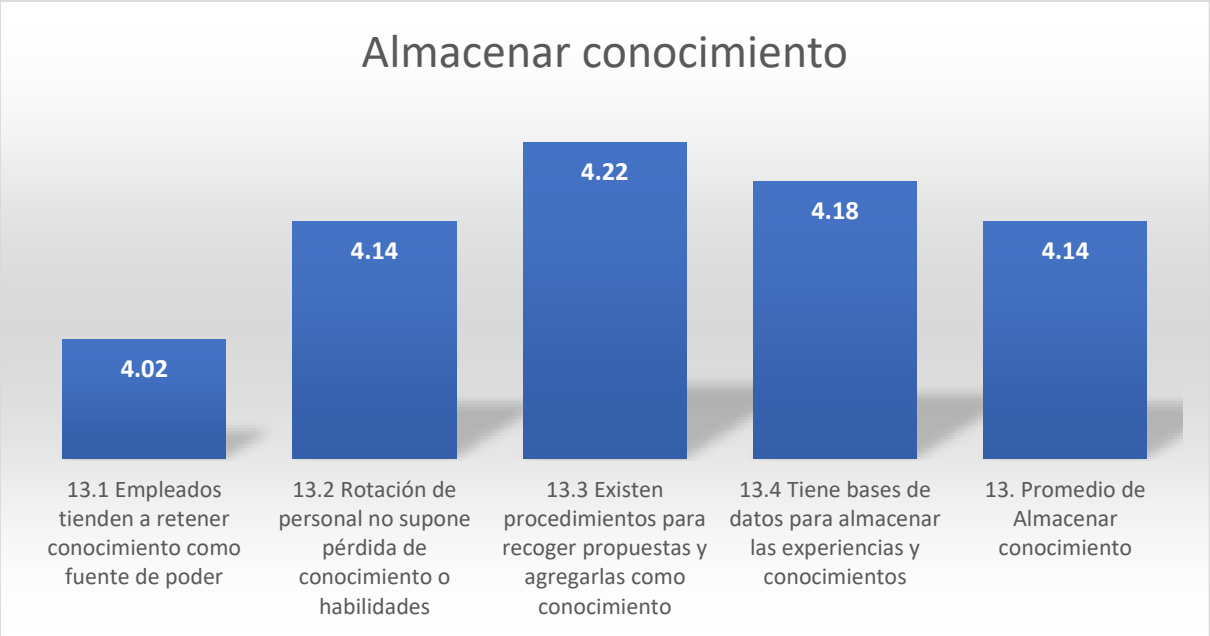

Figura 12. Bloque 3: Gestión del conocimiento, Dimensión: Almacenar conocimiento

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis de Base de datos: Este ítem es analizado a través de las preguntas 13.1 y 13.4 con promedio de 4.10, es criterio de este autor, que los resultados de las preguntas deben ser analizados por separado, en el caso de la pregunta 13.1, parece indicar una tendencia de los empleados a retener conocimientos como fuente de poder, incluso es posible que el resultado hubiera sido mayor, de no mediar un probable sesgo de aceptación social; en relación a la existencia de base de datos para almacenamiento de experiencias y conocimientos, la respuesta apunta a que la mayor parte de empresas, apuestan por la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación TIC¨S.

Análisis de Rotación del personal: En este ítem consta la pregunta 13.2, con un promedio de 4.14, al igual que en la pregunta 13.1, se debe advertir de la posibilidad de que exista un sesgo, en este caso, de consentimiento.

Análisis de Propuestas de los empleados: La pregunta 13.3 alcanza el 4.22 de promedio, el resultado indica que las empresas han implementado procedimientos para recoger y sistematizar propuestas de los empleados e incorporarlas al conocimiento de la organización.

3.2.5 Transferencia de conocimiento.

Esta dimensión está integrada por los ítems: mecanismos y procedimientos, sistema de documentación, validación y desarrollo, obtiene un promedio de 4.29, esto apunta a que existe la percepción de que los mecanismos y procedimientos implementados por las empresas han apoyado al objetivo de conseguir un máximo aprovechamiento del conocimiento; los resultados son mostrados en la figura 13:

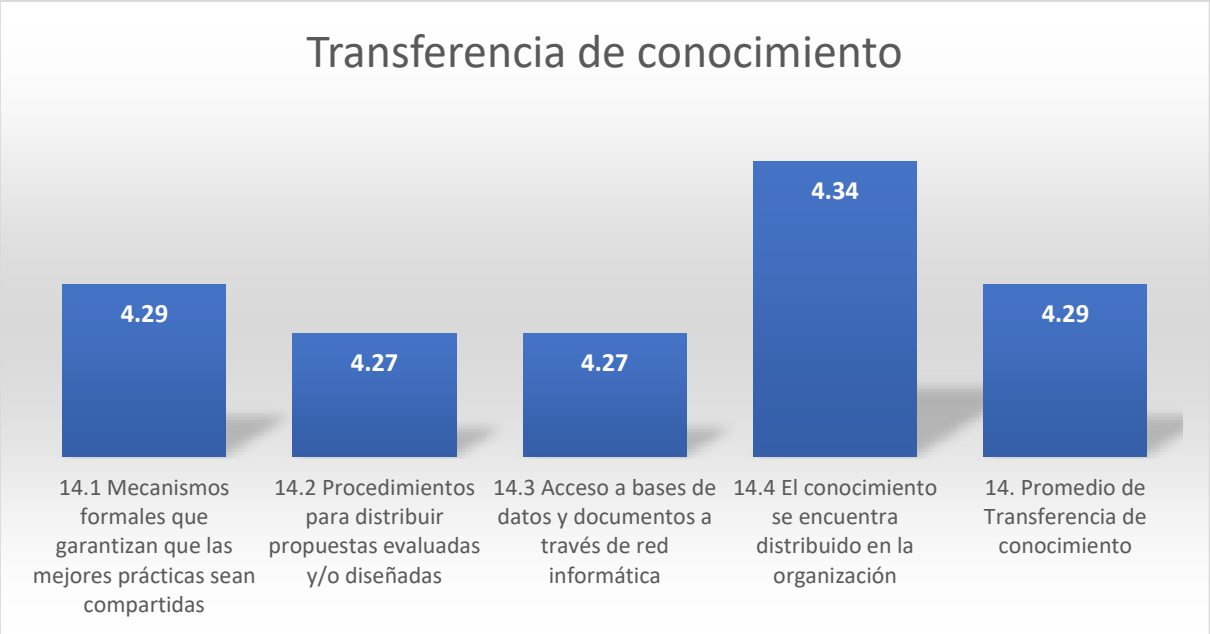

Figura 13. Bloque 3: Gestión del conocimiento, Dimensión: Transferencia de conocimiento

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis de Mecanismos y procedimientos: Este ítem es analizado a través de las preguntas 14.1 y 14.2 con un promedio de 4.28, las empresas afirman contar con mecanismos establecidos para compartir mejores prácticas y con procedimientos para socializar las propuestas evaluadas.

Análisis de Sistema de documentación: Este ítem se analiza a través de la pregunta 14.3, que obtiene un promedio de 4.27, el resultado apunta a la existencia de un adecuado acceso a bases de datos y documentos de la empresa, por medio del uso de red informática.

Análisis de Validación y desarrollo: Este ítem es analizado mediante la pregunta 14.4, la misma que alcanza un promedio de 4.34, este resultado refleja la percepción de que, en la mayor parte de empresas, se han establecido mecanismos de distribución del conocimiento que evitan la concentración de este recurso.

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

El bloque 4 está relacionado con la Innovación y el desempeño organizacional, lo conforman las preguntas de la 15 a la 19.

En la pregunta 15, se realiza el análisis con respecto a los dos últimos años de gestión, en términos generales, la pregunta 15 muestra que las empresas han logrado un buen nivel en lo relacionado a productos y servicios, por otro lado, los promedios más bajos se ubican en los sistemas de gestión.

En la figura 14 se muestran los resultados obtenidos para el componente Productos/servicios:

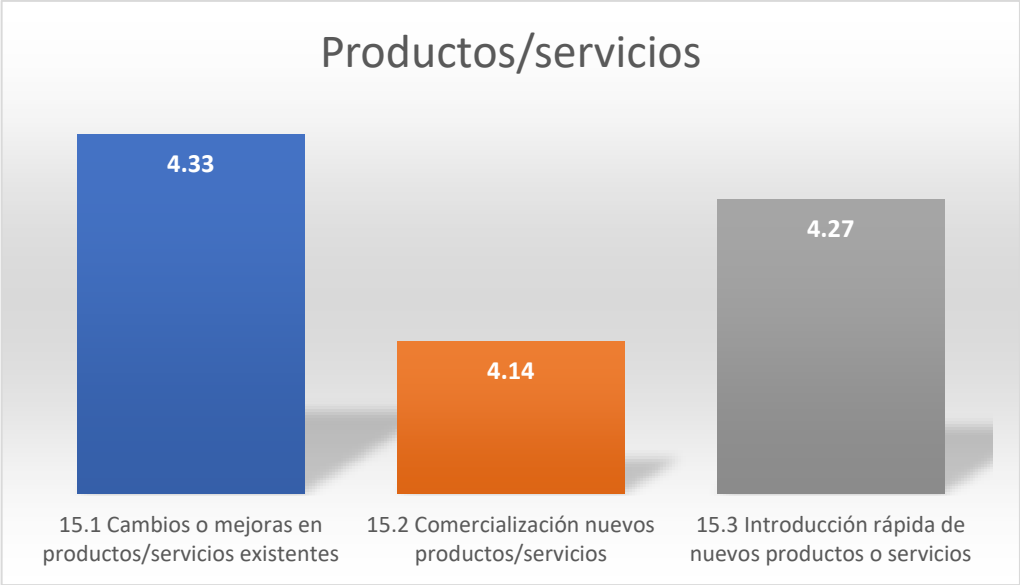

Figura 14. Bloque 4: Innovación y desempeño organizacional; Productos/servicios

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

El promedio de la pregunta 15.1 es de 4.33, este resultado señala que existe la percepción de que las empresas han implementado cambios o mejoras en productos/servicios existentes, en busca de renovar su oferta, a fin de que esta se mantenga acorde a los cambios tecnológicos, e incluso en la variación de las preferencias de los consumidores.

En la pregunta 15.2, el promedio obtenido es de 4.14 este resultado muestra el interés mayoritario, de las empresas, por diversificar la oferta, con la introducción de nuevos productos o servicios, con lo que se pretende mantener o aumentar la cuota de mercado.

La pregunta 15.3 alcanza un promedio de 4.27, el resultado apunta a que las empresas han realizado tentativas de introducción rápida de nuevos productos o servicios, dirigiendo sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, con una actitud proactiva, buscando generar tendencias entre los consumidores.

La figura 15 expone los resultados correspondientes al componente Procesos:

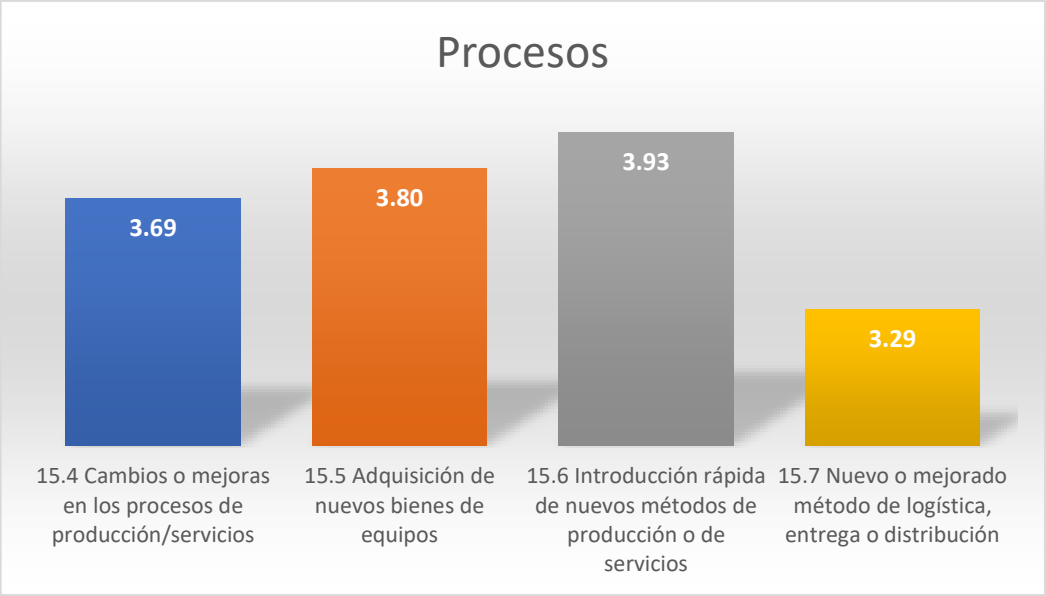

Figura 15. Bloque 4: Innovación y desempeño organizacional; Procesos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

El promedio obtenido en la pregunta 15.4 es de 3.69; este resultado evidencia la deficiencia en la orientación de las empresas, hacia la mejora de los procesos productivos y la prestación de servicios, lo cual, limita sus opciones de obtener ventajas competitivas.

En la pregunta 15.5 el promedio alcanzado es de 3.80, para analizar este resultado, de manera adecuada, se debe considerar que la adquisición de equipos, per se, no constituye, una evidencia de mejoras en los procesos, por lo cual, un análisis completo debería incluir el contexto específico de las adquisiciones realizadas.

La pregunta 15.6, obtiene un promedio de 3.92, este resultado acerca de la introducción rápida de nuevos métodos de producción o de servicios, representa el punto más alto del componente, no obstante, no necesariamente es una señal positiva, en virtud, que podría tratarse de una reacción a cambios en el mercado o movimientos de los competidores.

En la pregunta 15.7, el promedio es de 3.29; el resultado obtenido, pone de manifiesto una desaplicación en la importancia asignada a la cadena de distribución al momento de comercializar un producto, es decir colocarlo al alcance del cliente.

El último componente de la pregunta 15, corresponde a Sistemas de gestión, en la figura 16, se muestran los resultados obtenidos:

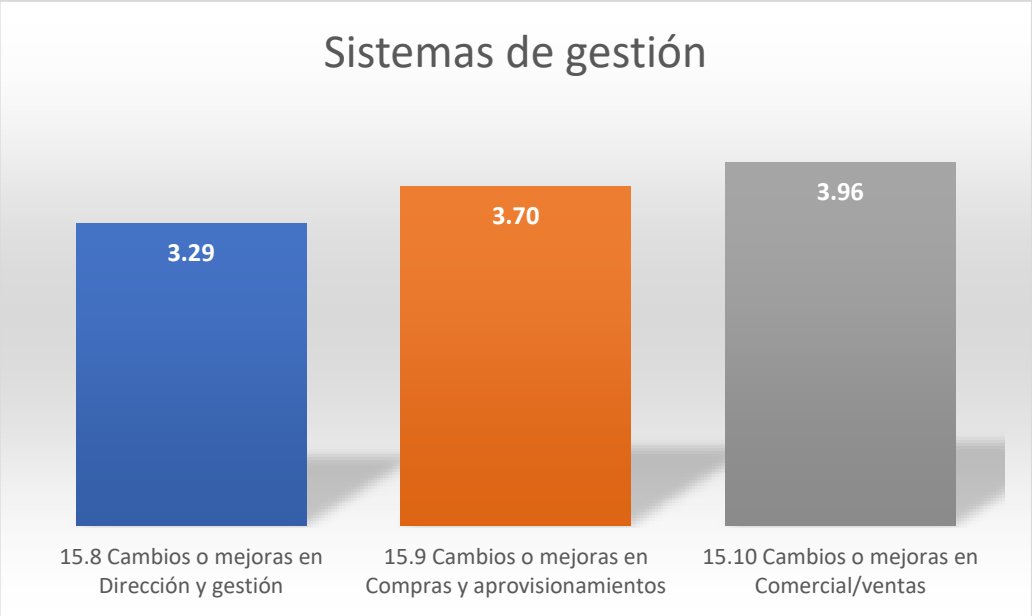

Figura 16. Bloque 4: Innovación y desempeño organizacional; Sistemas de gestión

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

En la pregunta 15.8, el promedio obtenido es de 3.29, el resultado muestra que un tercio de las empresas, no percibe que la dirección vaya en el sentido de generar los cambios y mejoras que una organización requiere para mantenerse a tono con un entorno cambiante.

En lo concerniente a cambios y mejoras en los procesos de adquisiciones, la pregunta 15.9 obtuvo un promedio de 3.70, el resultado pone de manifiesto que existen dificultades al momento de conseguir una eficiente provisión de los insumos, a fin de que las empresas apoyen sus procesos productivos.

La pregunta 15.10, alcanza un promedio de 3.96, lo que revela que, dentro de los sistemas de gestión, este tema, es el que concita los mayores esfuerzos por parte de las empresas, en virtud de que las ventas son, en último término, el objetivo hacia donde apunta todo el proceso productivo.

En la figura 17, se muestran los resultados de la pregunta 16, y a continuación, se incluye el análisis respectivo:

Figura 17. Bloque 4: Innovación y desempeño organizacional; Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los productos y servicios

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis: En la pregunta relacionada con la comparación de los resultados obtenidos por la empresa, con relación al desarrollo de los productos y servicios durante los 2 últimos años, se obtuvo un promedio de 4.18, este resultado señala que se ha producido una evolución en este sentido, es decir las empresas han promovido el desarrollo de productos y servicios.

La pregunta 16.2 obtiene un promedio de 4.22, lo cual hace que el carácter pionero a la hora de introducir nuevos productos o servicios, destaque en este ítem, lo que indica que, las empresas miran a esta característica, como un factor decisivo.

Por lo expuesto, se puede inferir que existe una percepción favorable acerca del desempeño y los resultados obtenidos; la mayor parte de empresas se consideran capaces de: colocar nuevos productos en el mercado, responder apropiadamente a las iniciativas de la competencia, invertir en el desarrollo de mejoras y otorgarle características innovadoras a los nuevos productos y servicios.

En lo que respecta a la evolución de la empresa con relación de los procesos, que corresponde a la pregunta 17, se muestran los resultados en la siguiente figura:

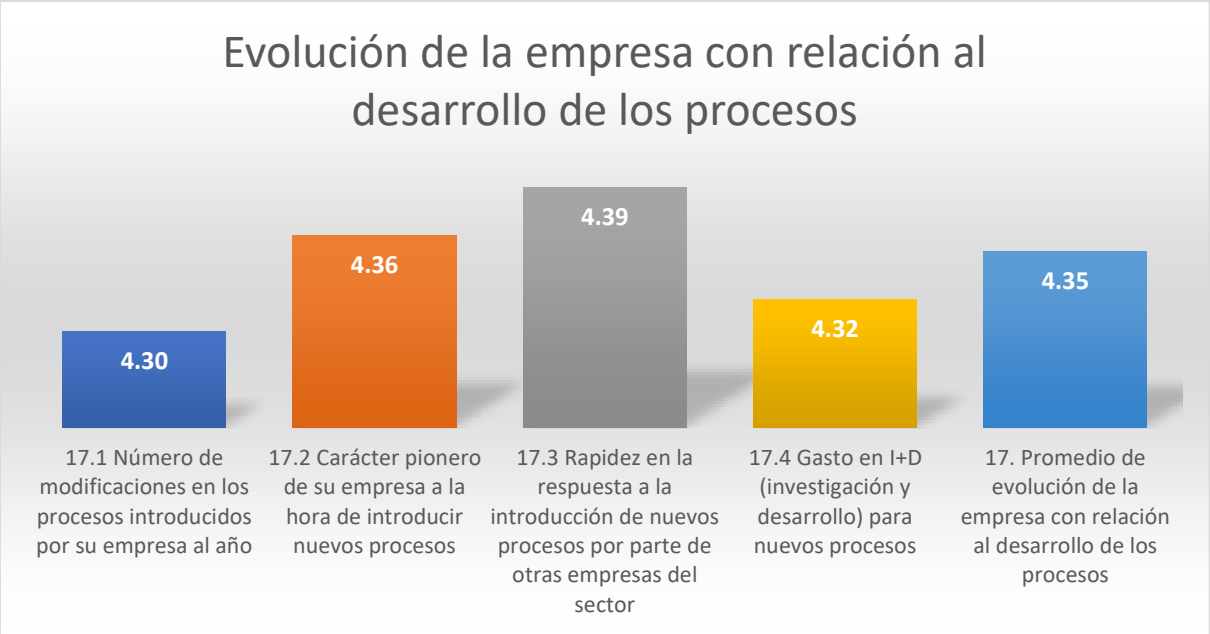

Figura 18. Bloque 4: Innovación y desempeño organizacional; Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los procesos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis: La evolución de la empresa con relación al desarrollo de los procesos, obtuvo un promedio de 4.35, se observa que la calificación más alta corresponde a la rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos por parte de otras empresas.

Los resultados obtenidos, muestran un nivel de satisfacción por parte de las empresas con respecto a su gestión de procesos, como se mencionó en el párrafo anterior, destaca la confianza manifestada sobre la capacidad de respuesta hacia las acciones que tomen otros actores del mercado.

La evolución de la empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión, se puede evidenciar en la figura 19 y el análisis que le sucede:

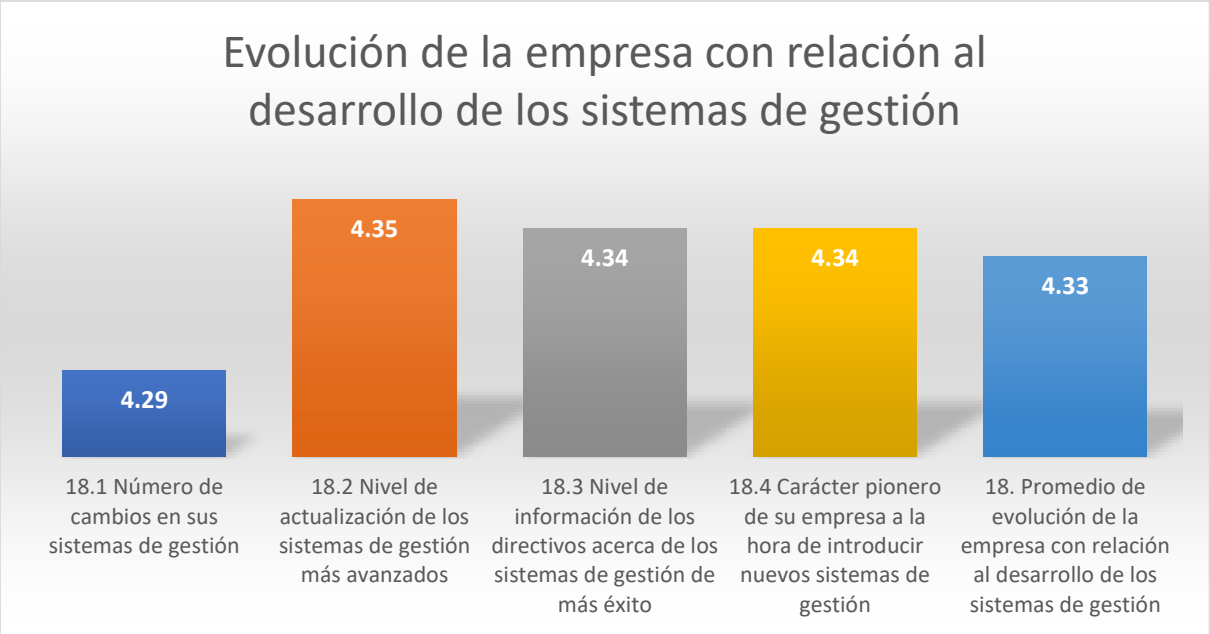

Figura 19. Bloque 4: Innovación y desempeño organizacional; Evolución de la empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis: Esta pregunta alcanza un promedio de 4.33, como punto más alto, se ubica el nivel de actualización de los sistemas de gestión más avanzados, esto supone una decisión de incorporar elementos a la gestión que permitan obtener una ventaja competitiva.

La evolución de los indicadores de la empresa, correspondiente a la pregunta 19, se muestra en la siguiente figura:

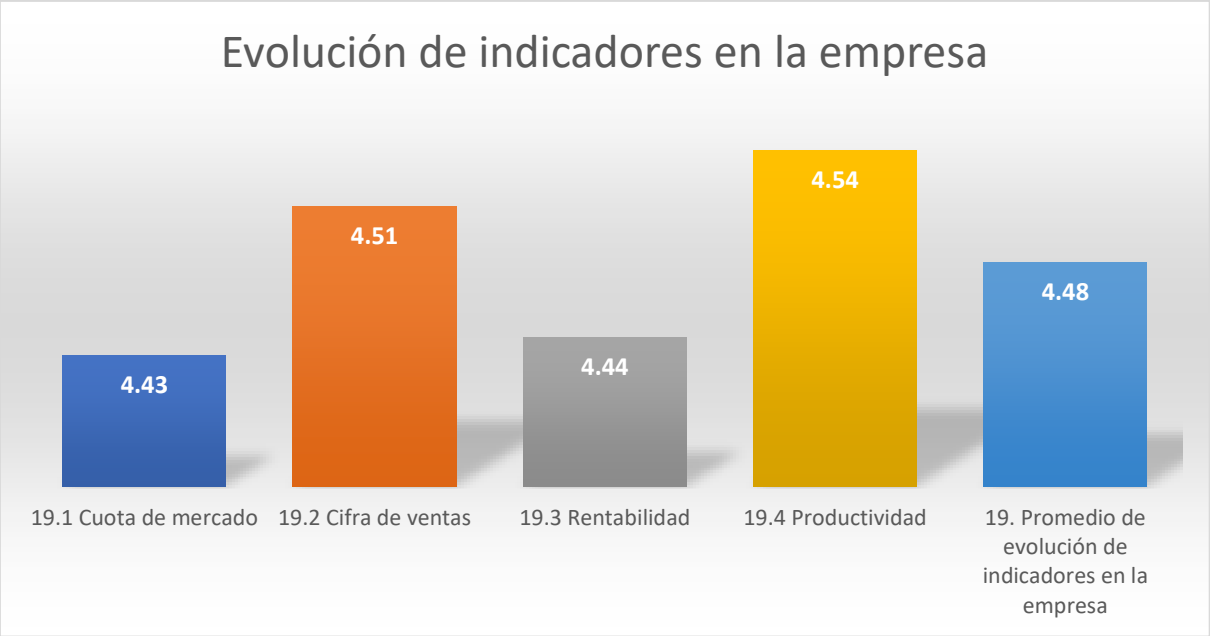

Figura 20. Bloque 4: Innovación y desempeño organizacional; Evolución de indicadores en la empresa

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Elaboración del autor

Análisis: La evolución de los indicadores en la empresa, marcan una gestión acertada en la mayor parte de empresas, con un promedio de 4.48, este resultado evidencia que la productividad constituye el indicador mejor puntuado, la cifra de ventas le sigue en orden de apreciación, la rentabilidad y la cuota de mercado se ubican en niveles aceptables. Estos resultados, apuntan a que, en la mayor parte de los casos, existe la percepción de que se ha producido una evolución adecuada en sus indicadores, es decir, reflejan una mejora en el desempeño.

3.4 Síntesis de los resultados.

Los resultados obtenidos, reflejan una valoración positiva de las empresas hacia sí mismas, las calificaciones superan el promedio de 4 en el 92% de las preguntas, los promedios más bajos fueron de 3.29, obtenidos en los componentes procesos y sistemas de gestión de la pregunta 15 que corresponde al bloque 4 relacionado con la Innovación y el desempeño organizacional. Sin omitir la probabilidad de que las personas investigadas hayan incurrido en errores de percepción, sesgo de respuesta o falta de comprensión de determinados temas abordados en el cuestionario, no obstante, se puede afirmar que el estudio, exhibe una situación muy satisfactoria en la gestión de las organizaciones.

Como datos generales relevantes, se mencionan los siguientes:

- El control mayoritario de las empresas, es familiar, en el 52% de los casos.
- El 90% de los directores o gerentes generales tienen estudios universitarios.

- El 74% de las empresas tienen como director o gerente general a un hombre, mientras que el 26% de las empresas, son conducidas por una mujer.

3.5 Matriz de selección de caso.

Cuadro 1. Matriz de decisión para seleccionar estudio de caso

Criterios y sus ponderaciones	***Puntaje para cada empresa***									
	CUEVA & CUEVA INGENIEROS S.A	MAKROCEL CIA. LTDA	CORPORACION CFC S.A.	ARVISEG CIA. LTDA.	SPORT PLANET S.A.	ESTACIONAMIENTOS URBANOS URBAPARK S.A.	CONSTRUCCIONES CUEVA CIMENTACION Y PUENTES CONCUCIP CIA. LTDA	BAKER HUGHES SWITZERLAND SARL	CREDIMETRICA S.A.	SUNSHINEAT CIA. LTDA.
· ***Total de empleados (pregunta 1.8.1) (20%)*** Número de empleados (Se valorará con una puntuación de 1 al 20 de acuerdo al número de empleados de cada empresa, la mayor tendrá una ponderación de 20% y se realiza una ponderación proporcional mediante una regla de 3 para los restantes).	18.18%	9.09%	20.00%	13.64%	9.09%	10.00%	9.09%	10.00%	10.00%	11.45%
· **Dimensión Resultados clave (Preguntas 9.1 a 9.4) (20%)** Sumatoria Resultados Clave (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	18.00%	16.00%	18.00%	20.00%	20.00%	16.00%
· ***Evolución de la empresa (Preguntas 19.1 a 19.4) (20%)*** Sumatoria Evolución de la empresa (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	16.00%	16.00%	18.00%	20.00%	16.00%	19.00%	20.00%	20.00%	20.00%	16.00%
· ***Innovación y desempeño organizacional (Pregunta 15) (20%)*** Sumatoria Innovación y desempeño organizacional (Se sumarán las respuestas afirmativas y se obtendrá el total. Luego este se multiplicará por 2 para obtener la valoración sobre 20%).	20.00%	20.00%	8.00%	20.00%	16.00%	18.00%	14.00%	20.00%	20.00%	20.00%

· ***Transferencia de conocimiento (Pregunta 14) (20%)*** Sumatoria Transferencia de conocimiento (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).	14.00%	16.00%	19.00%	20.00%	18.00%	20.00%	20.00%	16.00%	20.00%	8.00%
Puntaje total (100)	**88.18%**	**81.09%**	**85.00%**	**93.64%**	**77.09%**	**83.00%**	**81.09%**	**86.00%**	**90.00%**	**71.45%**

Fuente: Elaboración del autor

Con base en los procedimientos señalados en el capítulo anterior, se determina que las tres mejores empresas son:

- CUEVA & CUEVA INGENIEROS S.A
- ARVISEG CIA. LTDA.
- CREDIMETRICA S.A.

Con un puntaje del 93.64%, la empresa seleccionada para el estudio del caso es ARVISEG CIA. LTDA., en virtud de que presenta el mayor cumplimiento de las dimensiones que han sido estudiadas.

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA EMPRESA ARVISEG CIA.LTDA.

En el presente capítulo, se analizan: el entorno; las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas; y los procesos de la empresa escogida con base en la matriz de selección del caso que consta en el capítulo anterior, cabe señalar que, pese a haber obtenido la puntuación más alta en las dimensiones estudiadas, en el trabajo de campo, se pudo evidenciar que la empresa ARVISEG CIA.LTDA., no disponía, de manera cabal, de documentación que apoye el presente análisis, por lo que se debió partir realizando un esbozo de la matriz FODA y un levantamiento de procesos, los mismos que son presentados en este trabajo y serán remitidos oportunamente a la empresa como parte de un compromiso adquirido por este autor, como contrapartida a la información proporcionada.

4.1 Información general de la empresa.

La empresa ARVISEG CIA.LTDA., es una empresa que ofrece servicios de seguridad integral, su actividad económica principal es la de servicios complementarios de protección y vigilancia de personas, bienes muebles e inmuebles y custodia de valores. Mantiene tres establecimientos registrados: uno en Quito, otro en Guayaquil y el tercero en Sucumbíos; como fecha de inicio de actividades consta el 4 de septiembre del año 2003 (Servicio de Rentas Internas SRI, 2017).

Está registrada como una compañía de responsabilidad limitada, con un capital suscrito de $10000, las acciones se encuentran en posesión de tres socios: María de Lourdes Andrade Rivera con el 45% de participación, Stephanía Doménica Villalba Andrade que posee el 5% de las acciones y Matías Xabier Villalba Ulloa que es dueño del 50% del paquete accionario (Superintendencia de Compañías, 2017).

La organización está acreditada por la empresa ecuatoriana CICAYBECE S.A. con la certificación ISO 9001:2008 (CICAYBECE S.A., 2017) y la certificación ISO 14001:2004 (CICAYBECE S.A., 2017), las cuales, tienen como fecha de caducidad, el 16 de octubre del 2018.

Según el Ranking 2013 PYMES publicado en la edición de octubre de la Revista EKOS (Revista EKOS, 2013), ARVISEG CIA.LTDA., logró ubicarse en el puesto 93 en el top 100 de empresas pequeñas.

Según la cuenta oficial de Facebook de la empresa (Facebook, 2017), mantiene la siguiente oferta de bienes y servicios:

- Personal de seguridad y vigilancia en condiciones internas y externas.
- Monitoreo electrónico con respuesta inmediata.
- Escoltas o custodias personales (guarda espaldas).
- Vigilancia y control de vehículos y mercaderías.
- Análisis de situaciones de riesgo.
- Asesoramiento de seguridad empresarial y particular.

- Elaboración de planes de emergencia.
- Capacitación profesional en seguridad para ejecutivos, empresas y organizaciones.
- Adiestramiento en manejo de armas de fuego.
- Venta e Instalación de cámaras, alarmas, DVR, matrices, etc.

La empresa presta servicios administrativos y de apoyo, que se ubican dentro de la división N80 Actividades de Seguridad e Investigación, de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU; esta división incluye a la operación N8010.03 Servicios de guardias de seguridad, una de las cinco actividades económicas con mayores ingresos por ventas, según un estudio realizado entre el año 2013 y 2015, por la Dirección Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

ARVISEG CIA.LTDA., se encuentra al día en sus obligaciones tributarias (Servicio de Rentas Internas, 2018), el impuesto a la renta causado, mostró un incremento del 310% entre el año 2012 y el 2013, y del 119% entre el 2013 y el 2014 (Servicio de Rentas Internas, 2017), en los años siguientes se observan decrementos que podrían corresponder a inversiones en la adquisición de nuevos bienes de equipos, según lo declarado por la empresa, en pregunta 15.5 del cuestionario aplicado durante el trabajo de campo, no obstante, esto no corresponde a lo observado en el Estado Flujos Efectivos del año 2016, en donde la cuenta 9502 Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de inversión, refleja un valor de cero (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

En lo que se refiere a sus obligaciones patronales, al momento de la realización de este estudio, la empresa no registra valores pendientes, según el certificado de cumplimiento otorgado por el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).

De igual manera, sus contribuciones societarias se encuentran cubiertas hasta el año 2016, según el Título de crédito 1Q-103919 emitido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

4.2 Diagnóstico estratégico y funcional.

A continuación, se muestran el análisis interno y externo de la empresa ARVISEG CIA. LTDA., elaborados con base en la información recaudada:

4.2.1 Análisis interno.

Tabla 5. Análisis interno de ARVISEG CIA.LTDA.

Recursos	
Recursos tangibles	
Recursos financieros	Capacidad de generar flujos de fondos
Recursos organizaciones	Estructura formal, niveles jerárquicos definidos, cadena de mando
Recursos físicos	Instalaciones propiedad de la empresa.
	Equipamiento actualizado.
	Vehículos en buen estado.
	Armamento adecuado.
Recursos intangibles	
Recursos humanos	Recurso humano capacitado.
	Dirección con experiencia.
Recursos de reputación	Reputación entre los clientes.
Capacidades	
Áreas funcionales	**Capacidades**
Operaciones	Manejo de técnicas de seguridad
	Experiencia en manejo de personal
	Experiencia en manejo de armamento
Comercialización	Experiencia en manejo de clientes

Fuente: Elaboración del autor, con base en entrevista (M. Andrade, comunicación personal, 22 de diciembre del 2017)

4.2.2 Análisis externo.

Tabla 6. Análisis externo de ARVISEG CIA.LTDA.

Fuerzas económicas	Desaceleración del crecimiento, cierre de empresas
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	Aumento de los índices delincuenciales, presión de grupos de derechos humanos
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	Incremento de controles de entidades como el Ministerio del Interior, Ministerio de Defensa, etcétera
Fuerzas tecnológicas	Obsolescencia acelerada de equipos tecnológicos, acceso a tecnología por parte de la delincuencia
Fuerzas de acción directa	Oferta de servicios con precios menores por parte de la competencia, surgimiento de nuevas empresas de seguridad

Fuente: Elaboración del autor, con base en entrevista (M. Andrade, comunicación personal, 22 de diciembre del 2017)

4.2.3 Análisis FODA.

Tabla 7. Análisis FODA de ARVISEG CIA.LTDA.

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Experiencia en operaciones	Falta de un plan de marketing
Recursos humanos capacitados	Falta de documentación
Equipamiento actualizado	
Buena reputación entre los clientes	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Incremento de los índices delincuenciales	Oferta de servicios con precios menores por parte de la competencia
Incremento de la actividad de grupos armados	Proliferación de nuevas empresas de seguridad

Fuente: Elaboración del autor, con base en entrevista (M. Andrade, comunicación personal, 22 de diciembre del 2017)

4.3 Misión, visión y valores de la empresa.

Durante una entrevista personal con la Gerente General de ARVISEG CIA. LTDA., que se produjo en las instalaciones de la empresa, en la ciudad de Quito; se obtuvo la información concerniente a la misión, la visión y la filosofía de la empresa, a continuación, se detalla lo recopilado:

4.3.1 Misión.

La misión de ARVISEG CIA. LTDA es:

“Ofrecer servicios de seguridad integral, generando confianza mediante una relación más estrecha con nuestros clientes a través de una atención personalizada, para un mutuo beneficio; resguardando, bienes, personas y actividades” (M. Andrade, comunicación personal, 22 de diciembre del 2017).

4.3.2 Visión.

La visión de ARVISEG CIA. LTDA es:

“Ser una empresa líder en el Ecuador, con las debidas autorizaciones emitidas por los Organismos de Control y que sea reconocida en el mercado nacional de la seguridad privada; creciendo constantemente en nuestras áreas de operaciones, gracias a la calidad y confiabilidad de nuestro trabajo y servicio en un corto tiempo, bajo un sistema de procedimientos y estándares de calidad” (M. Andrade, comunicación personal, 22 de diciembre del 2017).

4.3.3 Valores de la empresa.

La característica distintiva de los valores de la organización, se enfocan en desarrollar una relación más estrecha con sus clientes a través de una atención personalizada, con el propósito de garantizar la seguridad del cliente y sus bienes (M. Andrade, comunicación personal, 22 de diciembre del 2017).

4.4 Estructura organizacional.

La estructura de ARVISEG CIA.LTDA., está representada en la siguiente figura:

ORGANIGRAMA DE ARVISEG CIA. LTDA.

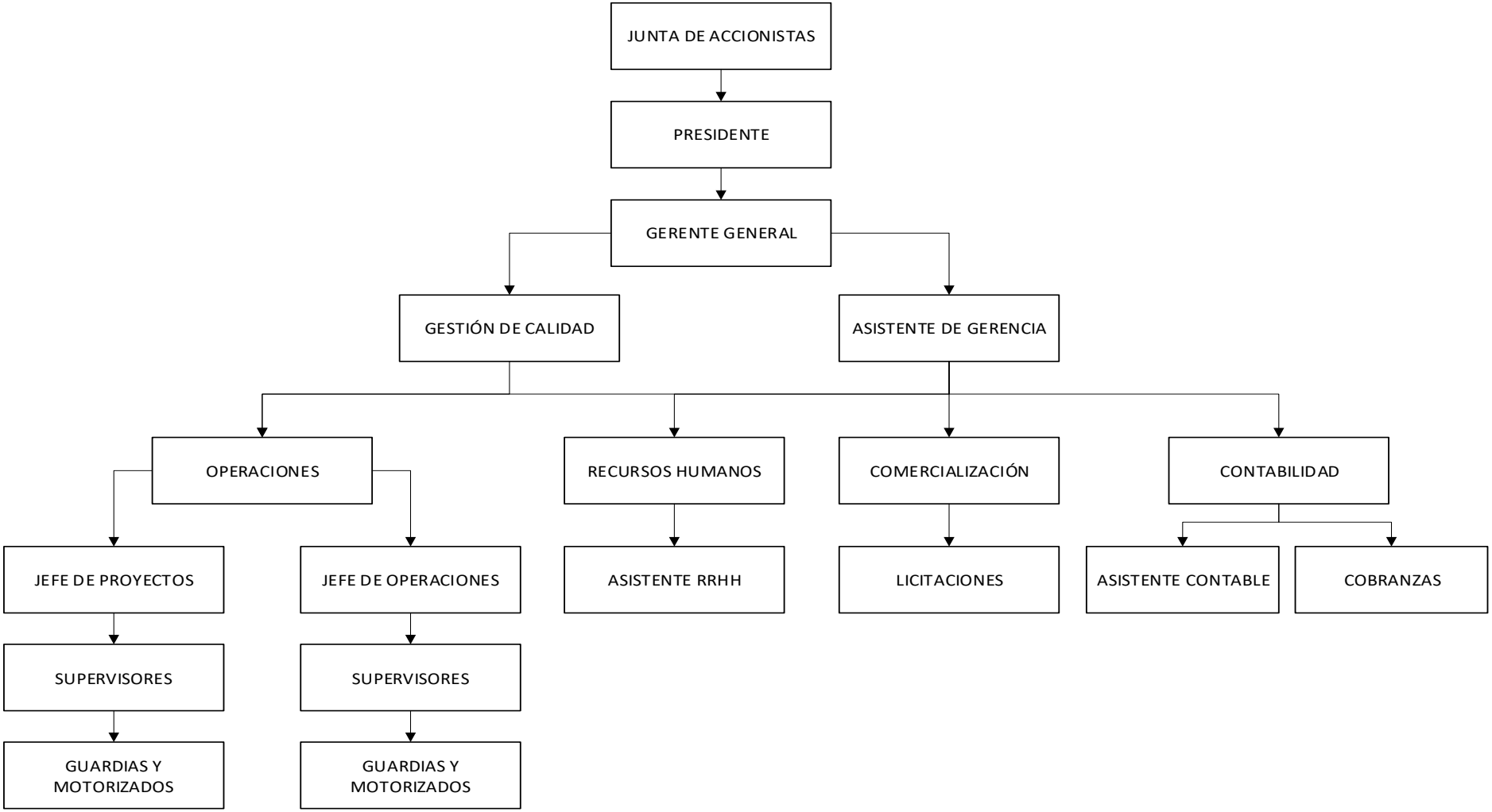

Figura 21. Organigrama de ARVISEG CIA.LTDA.

Fuente: Elaboración del autor, con base en el Organigrama de posición, proporcionado por la empresa

El organigrama de la empresa, refleja una estructura jerárquica, conforme se puntualiza más adelante:

- La firma está encabezada por la Junta de Accionistas.
- La empresa tiene como presidente a Matías Xabier Villalba Ulloa.
- La Gerencia General está a cargo de María de Lourdes Andrade Rivera.
- Bajo ese nivel se ubica la Asistente de Gerencia.
- A continuación, se sitúan las áreas de Operaciones, Recursos Humanos, Comercialización y Contabilidad.
- Cada área, posee niveles de apoyo, en el caso del área de Operaciones, existen dos jefaturas: la de Proyectos y la de Operaciones, cada una de estas, se soporta en supervisores, que, a su vez, tienen a su cargo a guardias y motorizados.
- En el área de Recursos Humanos se ubica un asistente.
- El área de Contabilidad, sustenta su actividad en un asistente contable.

Cabe señalar que a la Gerencia General y a la Asistente de Gerencia, les corresponden competencias en todas las áreas de la empresa, este hecho, supone la existencia de vínculos horizontales, que, como lo señala Daft (2015), “se refieren a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales” (p.98).

4.5 Mapa de procesos.

Los procesos de la empresa ARVISEG CIA.LTDA. no se encuentran plasmados en documentos (M. Andrade, comunicación personal, 17 de enero del 2018), por lo que se acordó la realización de un levantamiento de procesos, en el cual, se pudo establecer, el mapeo que se muestra a continuación.

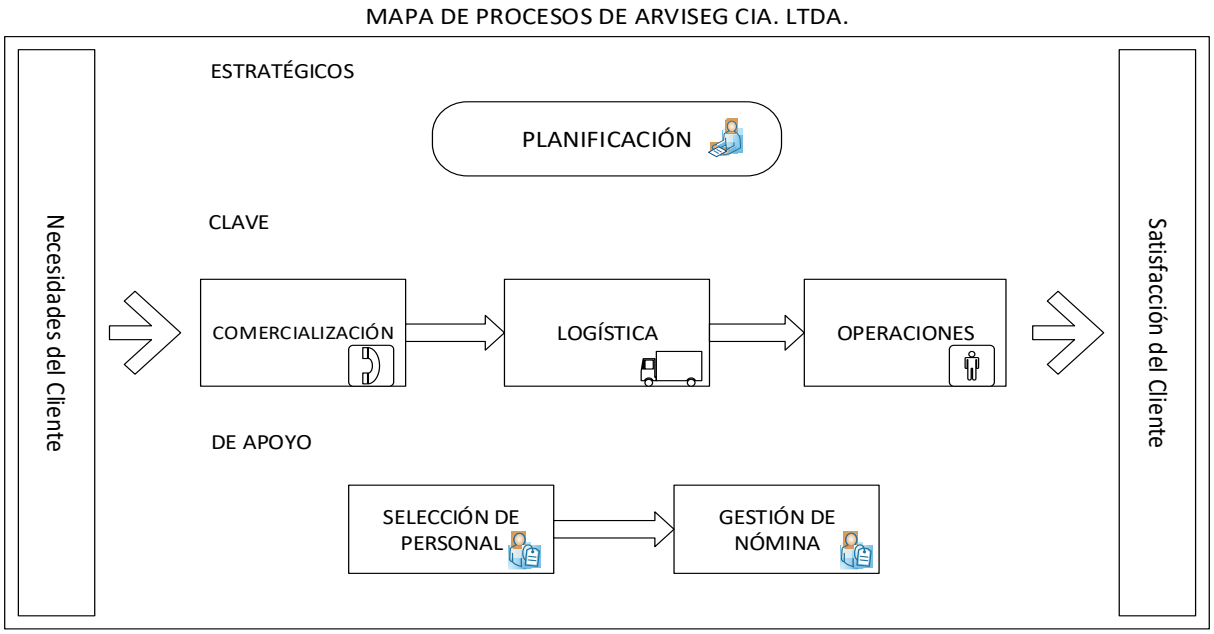

Figura 22. Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración del autor

4.5.1 Descripción de procesos.

Los procesos identificados durante el levantamiento realizado en la empresa, se describen en seguida:

Proceso de planificación.

Denominación.

ARVISEG CIA.LTDA.	
PROCESO: ESTRATÉGICO	CÓDIGO: PE-PL
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2018
PLANIFICACIÓN	PÁGINAS: 2

Objetivo.

Realizar la planificación anual de la localización de las oficinas y puntos de atención requeridos para ejecutar los procesos clave y de apoyo, en un rango que permita ofrecer soluciones oportunas a los clientes, considerando los criterios de ubicación geográfica y relevancia del cliente.

Alcance.

El proceso abarca a la Gerencia General y a la Jefatura de Operaciones.

Inicio: Revisión de la cartera de clientes.

Fin: Asignación de oficina o punto de atención para cada cliente.

Entradas: Clientes, oficinas y puntos de atención.

Salidas: Clientes con oficinas o puntos de atención asignados.

Controles: Verificar que cada cliente tenga una oficina o punto de atención asignado.

Descripción.

- Revisar la cartera actualizada de clientes.
- Realizar un análisis por cada cliente, se considera tamaño y ubicación geográfica.
- Para cada cliente, de acuerdo a su ubicación geográfica, identificar si existe una oficina o centro de atención cercano.
- En caso de no disponer de una oficina o centro de atención establecido, evaluar la conveniencia de crear un nuevo centro de atención, de acuerdo a la relevancia del cliente o de un conjunto de clientes.
- Asignar a cada cliente a una oficina o a un centro de atención.

Flujograma.

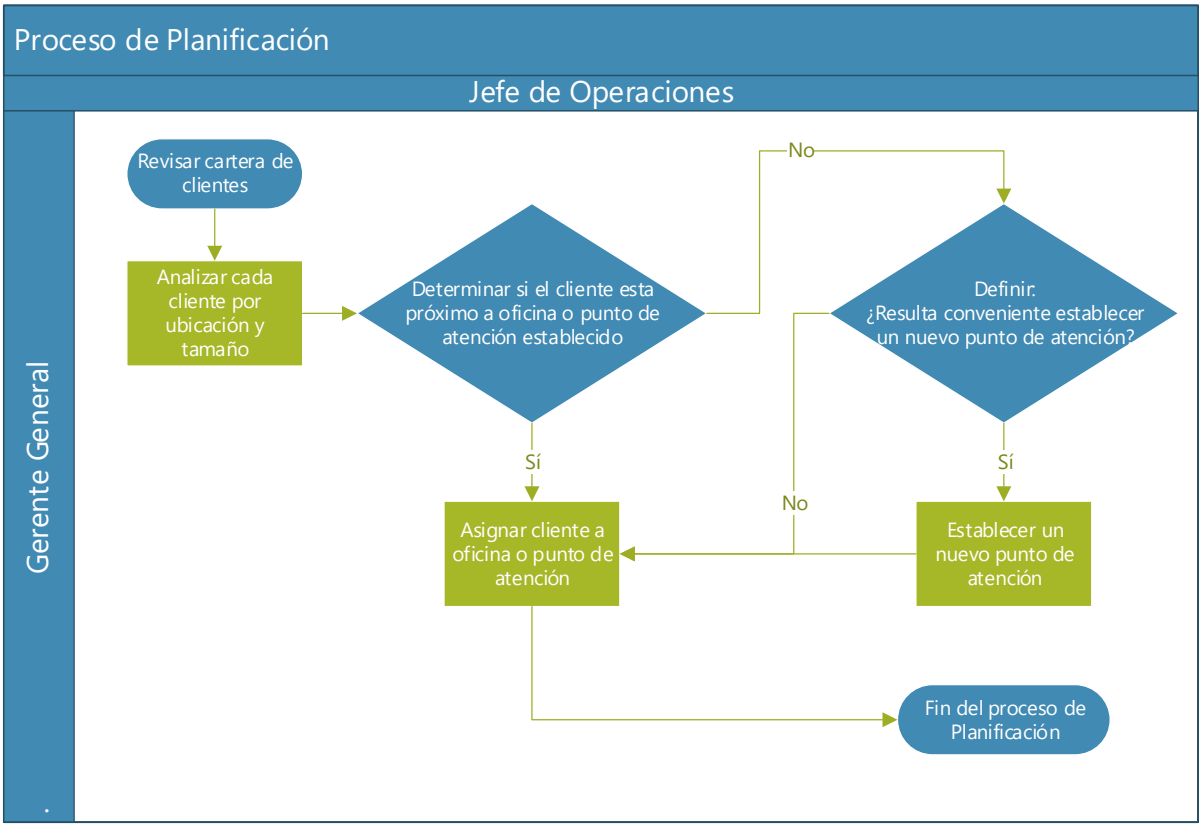

Figura 23. Proceso de Planificación

Fuente: Elaboración del autor

Registros.

- Listado de clientes.
- Listado de oficinas y puntos de atención.
- Listado de asignaciones para atención y respuesta.

Indicadores.

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN
% de clientes con asignación de oficina o punto de atención	Jefe de Operaciones y Gerente General	(número de clientes asignados / número de clientes) * 100	Registros de la compañía

Proceso de comercialización.

Denominación.

ARVISEG CIA.LTDA.	
PROCESO: CLAVE	CÓDIGO: PC-CM
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2018
COMERCIALIZACIÓN	PÁGINAS: 2

Objetivo.

Realizar la comercialización de los servicios y productos que ofrece la empresa a los clientes actuales y a los potenciales clientes.

Alcance.

El proceso abarca a la Gerencia General y a la Jefatura de Operaciones.

Inicio: Contacto propiciado por los usuarios.

Fin: Negociación para la provisión de servicios y productos.

Entradas: Requerimientos de los usuarios.

Salidas: Contratos de provisión de servicios y/o productos.

Controles: Verificar las especificidades de cada cliente.

Descripción.

- Atender al usuario que acude a la compañía, en procura de información.
- Realizar un estudio de seguridad para el interesado.
- Emitir una propuesta o cotización.
- Presentar la propuesta al interesado.
- Realizar la negociación, de ser el caso, se realizan ciertos ajustes a la propuesta presentada, a fin de cerrar el acuerdo con el cliente.
- Concretar el negocio o descartar la realización del mismo.

Flujograma.

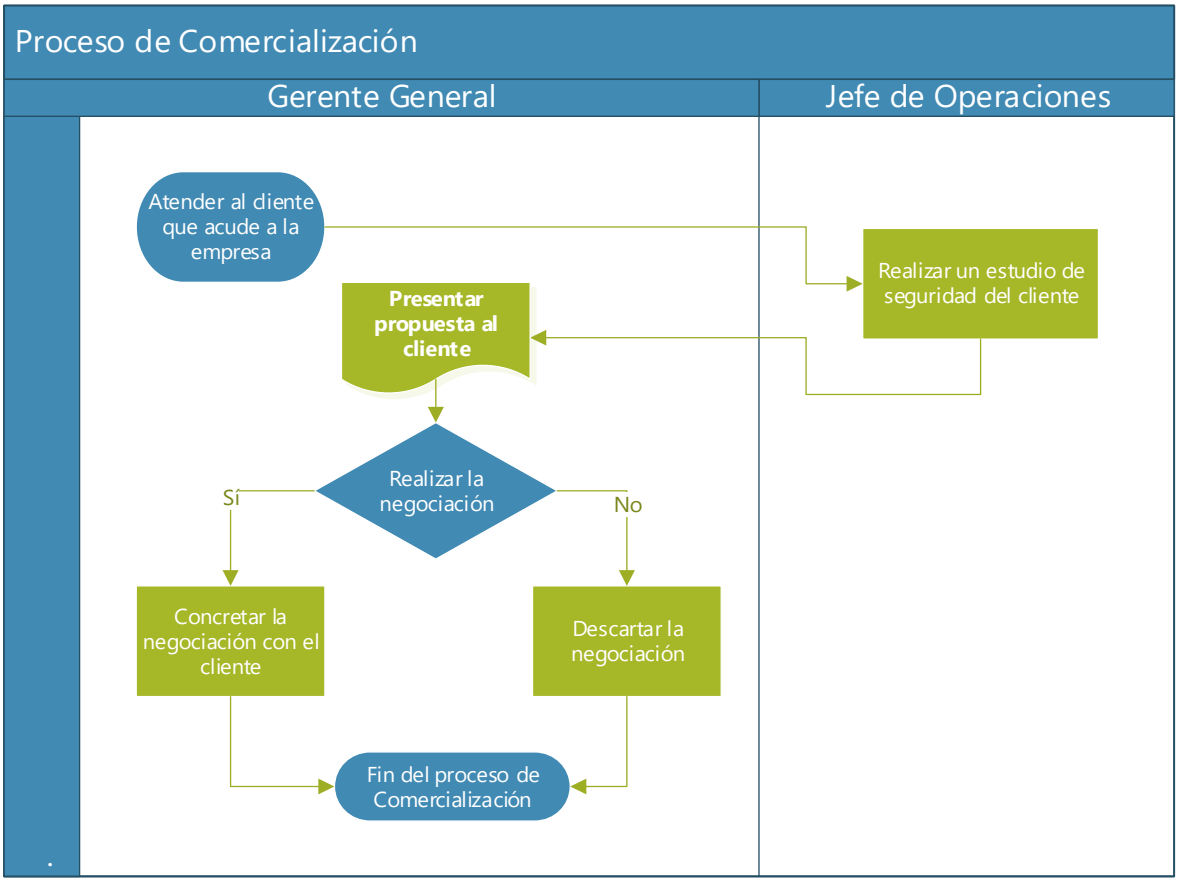

Figura 24. Proceso de Comercialización

Fuente: Elaboración del autor

Registros.

- Estudio de Seguridad.
- Propuesta.
- Contrato de provisión de servicios y/o productos.

Indicadores.

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN
% de cierres exitosos de negociaciones	Gerente General y Jefe de Operaciones	(número de cierres de negociación / número de contactos) * 100	Registros de la compañía

A pesar de que este proceso presenta un alto porcentaje de eficacia: se cierra la negociación con alrededor del 85% de los potenciales usuarios que se contactan con la compañía (M. Andrade, comunicación personal, 17 de enero del 2018); la deficiencia detectada, radica en el porcentaje de negocios que no se concretan, lo cual, para ARVISEG, es en un tema sensible, en virtud que la empresa, está condicionada a que los potenciales clientes sean los que realicen el contacto inicial.

Proceso de Operaciones.

Denominación.

ARVISEG CIA.LTDA.	
PROCESO: CLAVE	CÓDIGO: PC-OP
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2018
OPERACIONES	PÁGINAS: 2

Objetivo.

Realizar la provisión de servicios y/o productos a los clientes, de acuerdo al contrato firmado y las políticas y estándares de calidad que mantiene la empresa.

Alcance.

El proceso abarca a la Jefatura de Operaciones y a Jefes de Proyectos.

Inicio: Compromiso de provisión de servicios y/o productos con el cliente.

Fin: Entrega de servicios y/o productos con el cliente.

Entradas: Contratos, normativa vigente, políticas de la empresa.

Salidas: Reportes e informes.

Controles: Supervisión de los responsables de procesos y proyectos.

Descripción.

- Asignar los recursos necesarios para la prestación del servicio: personal, equipos y suministros.
- Ejecutar el servicio en los términos acordados.
- Monitorear los servicios por parte de los responsables de procesos: supervisores, jefes de proyectos y jefe de operaciones.
- Medir el grado de cumplimiento de los estándares de calidad.
- De presentarse una no conformidad, tomar las correspondientes medidas correctivas.
- Presentar reportes e informes internos y al cliente.

Flujograma.

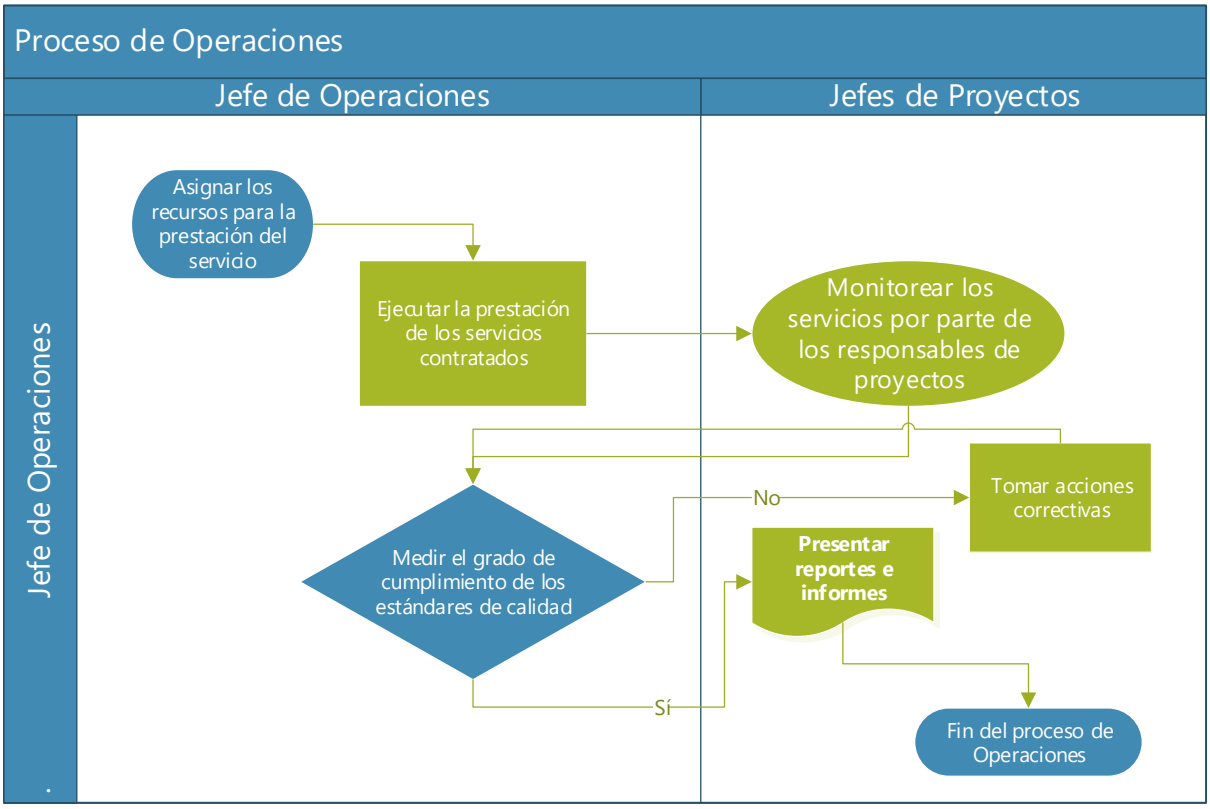

Figura 25. Proceso de Operaciones

Fuente: Elaboración del autor

Registros.

- Contratos.
- Reportes e informes.

Indicadores.

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN
% de cumplimiento de estándares de calidad en el servicio	Jefe de Operaciones y Jefes de Proyectos	(número de incidencias tolerables según los estándares * 100) / número de incidencias reportadas	Registros de la compañía

Proceso de Logística.

Denominación.

ARVISEG CIA.LTDA.	
PROCESO: CLAVE	CÓDIGO: PC-LG
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2018
LOGÍSTICA	PÁGINAS: 2

Objetivo.

Asegurar el suministro de materiales y equipos necesarios para las actividades que realiza la empresa, de manera oportuna y eficiente.

Alcance.

El proceso abarca a la Gerencia General y la Asistencia de Gerencia.

Inicio: Recepción de requerimientos.

Fin: Despacho de requerimientos.

Entradas: Requerimientos, informes de stock disponible.

Salidas: Despacho de requerimientos.

Controles: Informes de stock óptimo.

Descripción.

- Receptar los requerimientos para las distintas actividades.
- Determinar el stock óptimo para cubrir las necesidades de la operación.
- Verificar el stock disponible.
- De ser el caso, realizar las adquisiciones a los proveedores calificados por la empresa.
- Atender los requerimientos recibidos.

Flujograma.

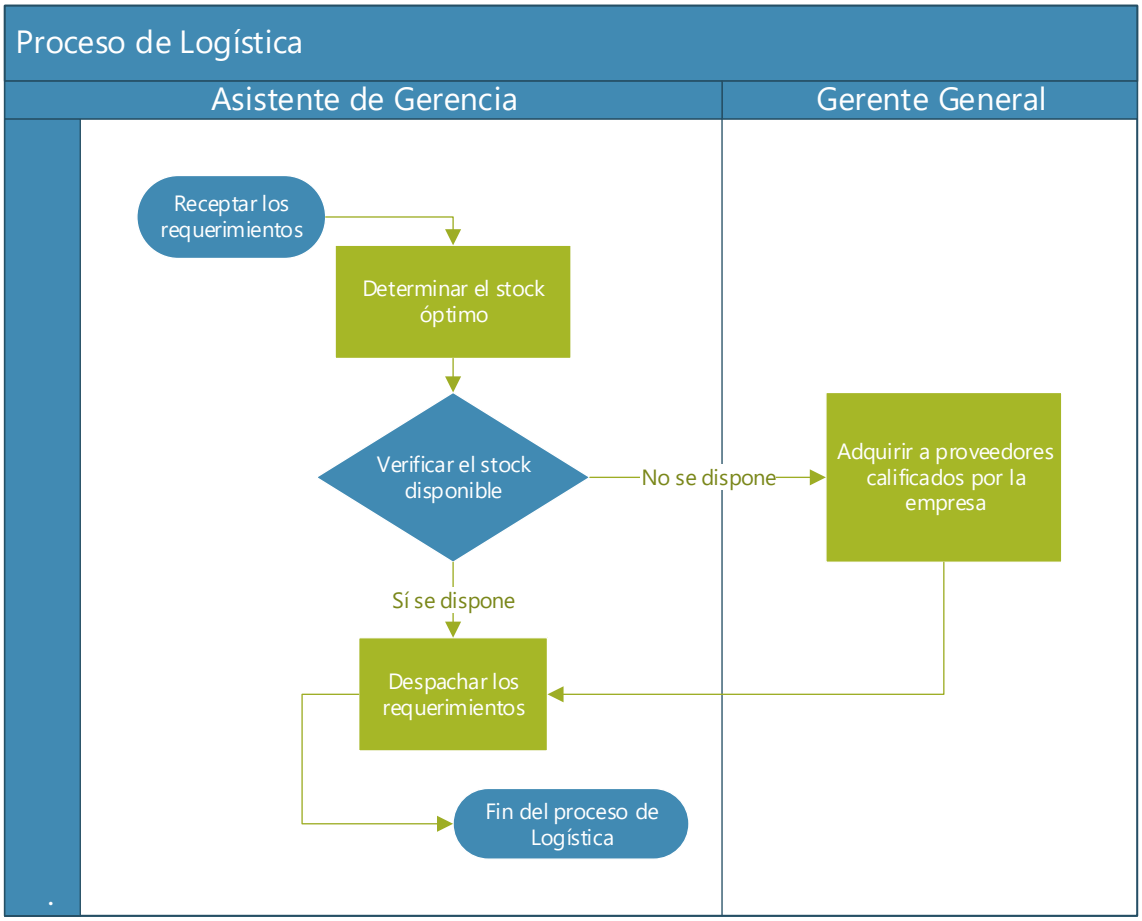

Figura 26. Proceso de Logística

Fuente: Elaboración del autor

Registros.

- Formularios de requerimientos.
- Informes de stock.
- Órdenes de compra.
- Cotizaciones.
- Cuadros comparativos.
- Facturas.
- Actas de entrega - recepción.
- Comprobantes de entrega de materiales y equipos.

Indicadores.

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN
% de atención de requerimientos	Gerente General y Asistente de Gerencia	(número de requerimientos despachados / número requerimientos) * 100	Registros de la compañía

Proceso de Selección de Personal.

Denominación.

ARVISEG CIA.LTDA.	
PROCESO: APOYO	CÓDIGO: PA-SP
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2018
SELECCIÓN DE PERSONAL	PÁGINAS: 2

Objetivo.

Realizar la provisión del personal que requiere la compañía para su operación.

Alcance.

El proceso abarca a la Gerencia General y al Jefatura de Operaciones.

Inicio: Requerimiento de personal.

Fin: Reclutamiento.

Entradas: Normativa vigente, políticas de la empresa.

Salidas: Contratos.

Controles: Análisis de idoneidad de los aspirantes, revisión de documentos.

Descripción.

- Revisar archivo de aspirantes.
- Analizar idoneidad, considerar aspectos como: formación, experiencia y referencias presentadas.
- Reclutar.

Flujograma.

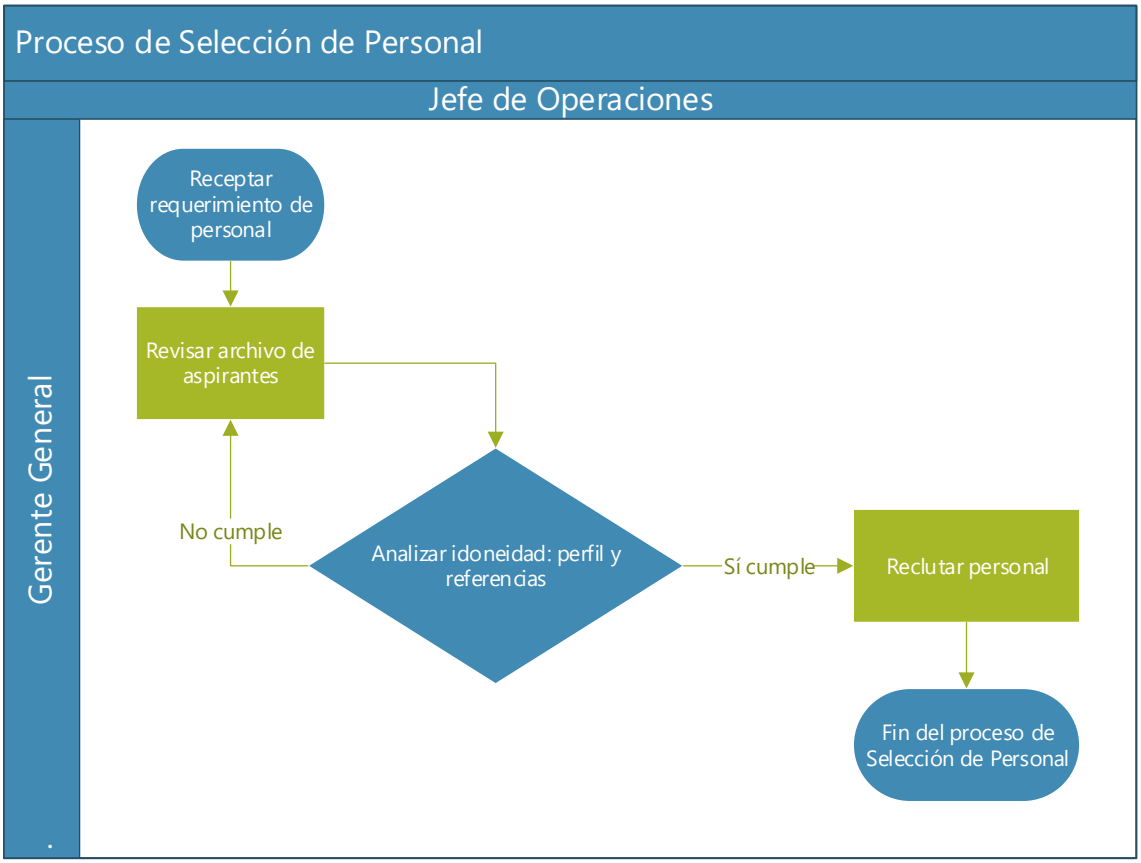

Figura 27. Proceso de Selección de Personal

Fuente: Elaboración del autor

Registros.

- Carpetas de aspirantes.
- Contratos.

Indicadores.

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN
% de atención de requerimientos	Jefe de Operaciones y Gerente General	(número de requerimientos cubiertos / número requerimientos) * 100	Registros de la compañía

Proceso de Gestión de nómina

Denominación.

ARVISEG CIA.LTDA.	
PROCESO: APOYO	CÓDIGO: PA-GN
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2018
GESTIÓN DE NÓMINA	PÁGINAS: 4

Objetivo.

Realizar el pago de la nómina al personal de la empresa y la liquidación correspondiente.

Alcance.

El proceso abarca al Responsable de Recursos Humanos.

Inicio: Registros de novedades y cálculos de ingresos y deducciones.

Fin: Emisión de rol de pago al personal y pagos a terceros.

Entradas: Normativa vigente, políticas de la empresa.

Salidas: Rol de pagos, pagos a terceros.

Controles: Cálculos y verificaciones.

Descripción.

- Realizar el registro de novedades mensuales: avisos de entrada y de salida, reportes de horas extras, atrasos, faltas, cambios en la normativa, etcétera.
- Efectuar el cálculo de ingresos.
- Realizar el cálculo de deducciones.
- Liquidar la nómina.
- Emitir el rol de pago al personal.
- Generar los comprobantes de pago a terceros.

- **Flujogramas.**

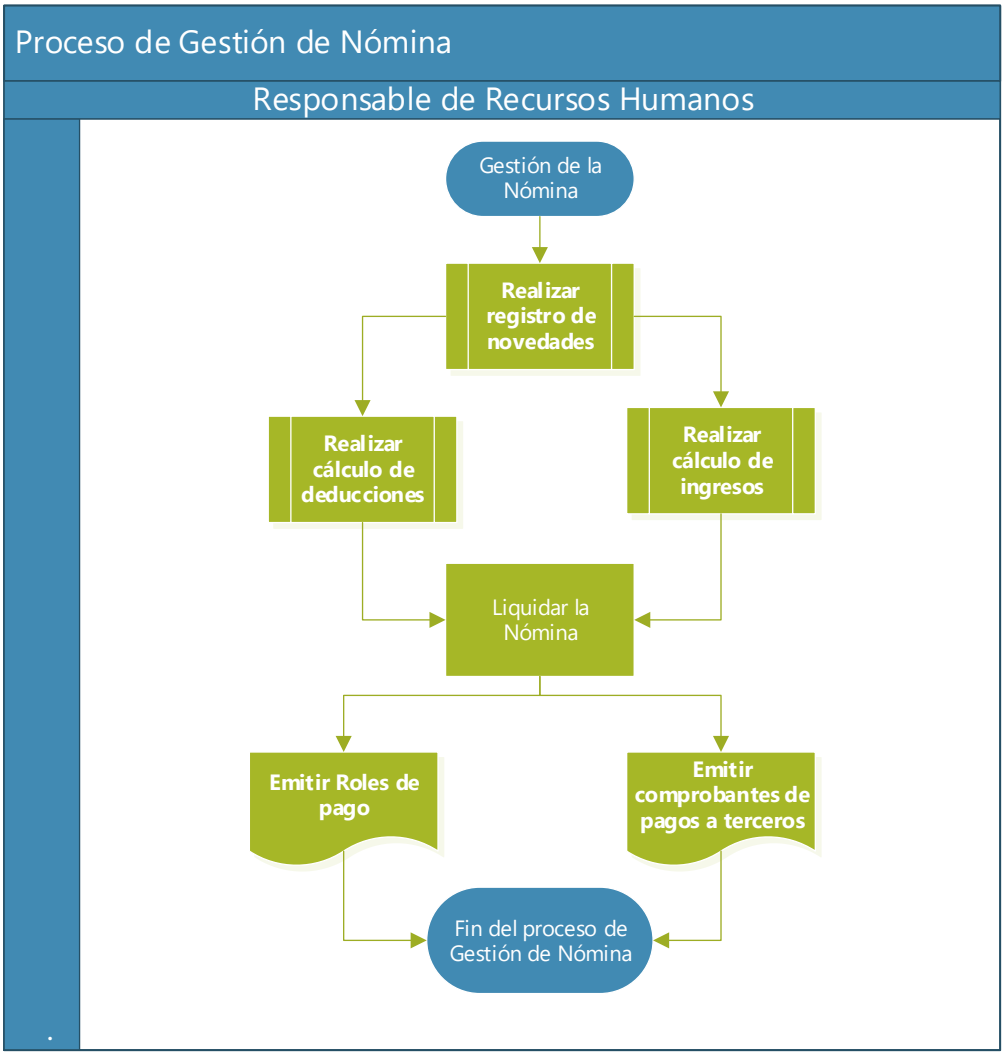

Figura 28. Proceso de Gestión de nómina

Fuente: Elaboración del autor.

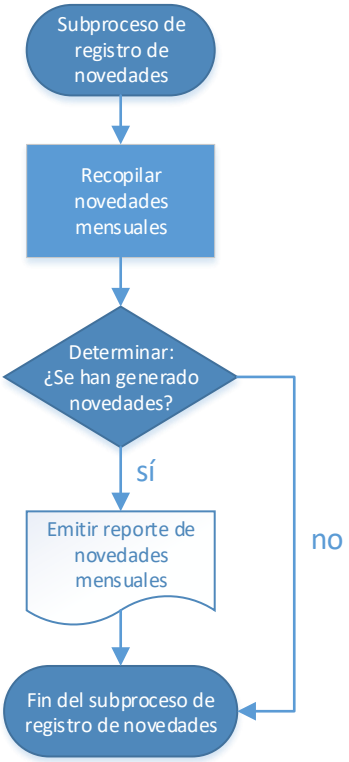

Figura 29. Subproceso de Registro de novedades

Fuente: Elaboración del autor.

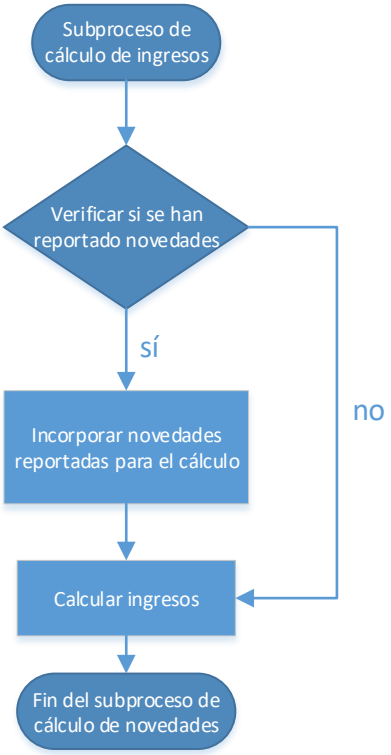

Figura 30. Subproceso de Cálculo de ingresos

Fuente: Elaboración del autor.

Figura 31. Subproceso de Cálculo de deducciones

Fuente: Elaboración del autor.

Registros.

- Avisos de entrada.
- Avisos de salida.
- Reporte de horas extras.
- Nómina.
- Pagos.

Indicadores.

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN
% de nóminas liquidadas	Responsable de Recursos Humanos	(número de nóminas liquidadas / número de nóminas) * 100	Registros de la compañía

4.6 Propuesta de mejora.

La propuesta de mejora, está dirigida a la deficiencia identificada en el proceso de Comercialización, si bien es cierto, resulta indispensable mantener la cartera actual de clientes, para lo cual, se debe fortalecer los programas de fidelización, que actualmente desarrolla la compañía (M. Andrade, comunicación personal, 17 de enero del 2018), por otra parte, resulta indispensable incrementar su eficacia en el cierre de negociaciones, en este sentido, se debe observar las siguientes consideraciones:

- Al momento, la empresa, prácticamente no cuenta con un plan de publicidad y promoción, por lo tanto, depende de que los clientes sean quienes contacten a la compañía.
- Se debe distinguir los negocios que se debe procurar concretar, de aquellos que deban ser descartados luego de un análisis de costo-beneficio.
- Las negociaciones deben precautelar que se mantenga el nivel de calidad en los servicios y productos que ofrece la empresa.

Para lograr el propósito de lograr un incremento en el porcentaje de eficacia de las ventas, atendiendo las consideraciones señaladas, esta propuesta apunta a realizar un seguimiento a los negocios no concretados, lo cual, se traduce en una modificación al proceso de Comercialización, que incorpora el mencionado seguimiento como un subproceso.

Proceso de comercialización propuesto.

Denominación.

ARVISEG CIA.LTDA.	
PROCESO: CLAVE	CÓDIGO: PC-CM
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 18/02/2018
COMERCIALIZACIÓN	PÁGINAS: 3

Objetivo.

Realizar la comercialización de los servicios y productos que ofrece la empresa a los clientes actuales y a los potenciales clientes.

Alcance.

El proceso abarca a la Gerencia General.

Inicio: Contacto propiciado por los usuarios.

Fin: Negociación para la provisión de servicios y productos.

Entradas: Requerimientos de los usuarios.

Salidas: Contratos de provisión de servicios y/o productos.

Controles: Verificar las especificidades de cada cliente.

Descripción.

- Atender al usuario que acude a la compañía, en procura de información.
- Realizar un estudio de seguridad para el interesado.
- Emitir una propuesta o cotización.
- Presentar la propuesta al interesado.
- Realizar la negociación, de ser el caso, realizar ajustes a la propuesta presentada, a fin de cerrar el acuerdo con el cliente.
- Concretar el negocio o descartar la realización del mismo.

En los casos de negocios no concretados:

- Mantener el contacto con el potencial cliente.
- Enviar información acerca de nuevos productos y servicios.
- Realizar una medición discreta de su satisfacción con los productos y/o servicios por los cuales optó.
- En los casos que se estimen convenientes, acercar nuevas propuestas y/o propiciar encuentros de negocios.
- Realizar nuevas negociaciones.

- **Flujogramas.**

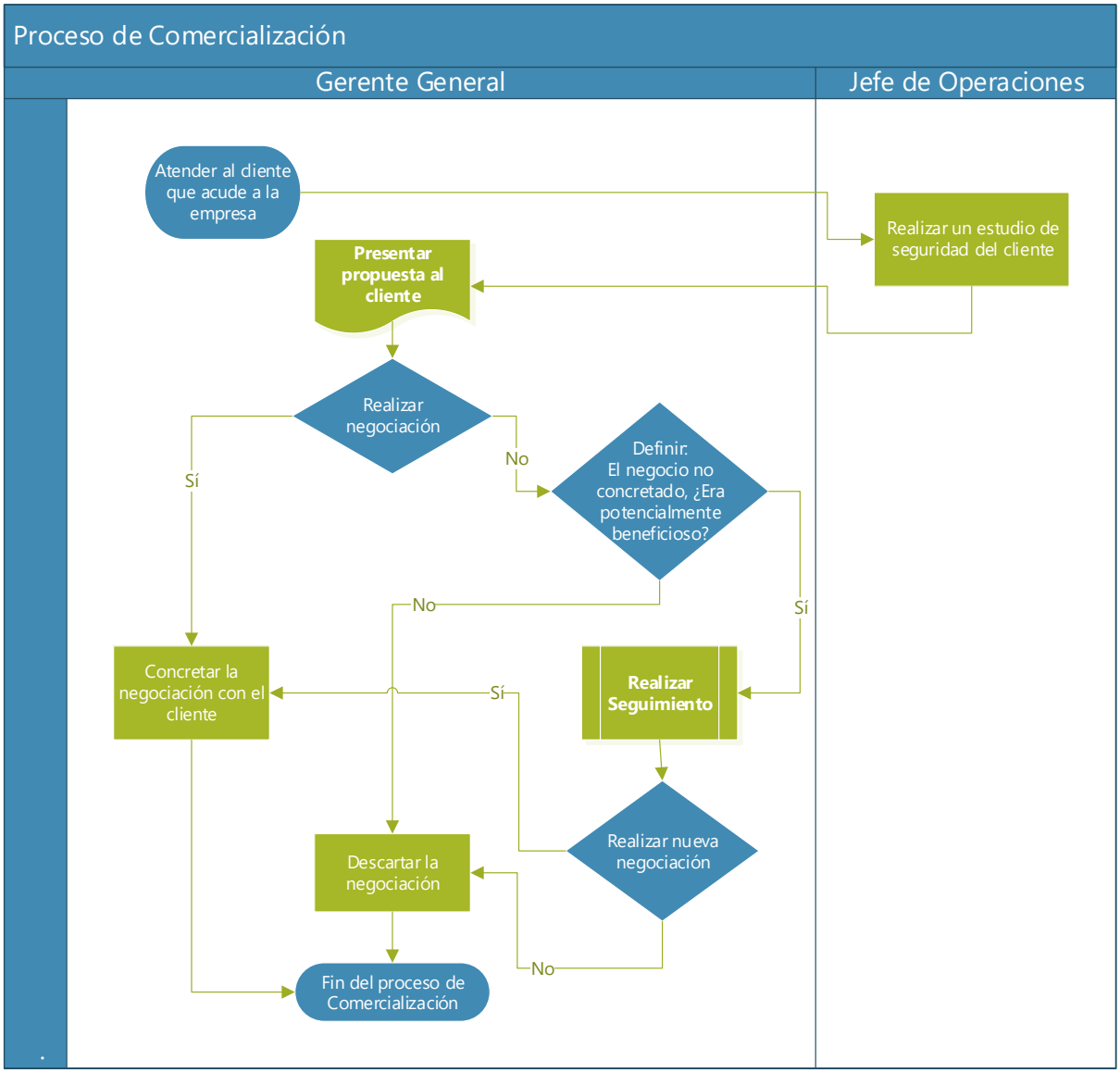

Figura 32. Proceso de Comercialización modificado

Fuente: Elaboración del autor

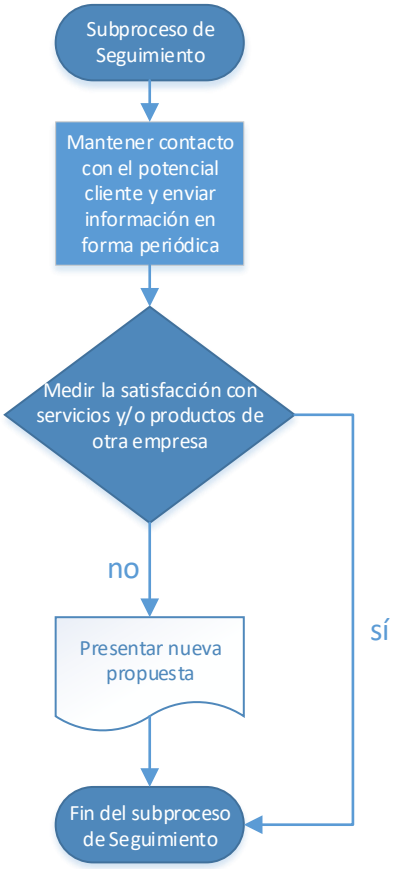

Figura 33. Subproceso de Seguimiento

Fuente: Elaboración del autor

Registros.

- Estudio de Seguridad.
- Propuesta posterior al seguimiento.
- Contrato de provisión de servicios y/o productos.

Indicadores.

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN
% de cierres exitosos de negociaciones	Gerente General	(número de cierres de negociación / número de contactos) * 100	Registros de la compañía

CONCLUSIONES

- Se determinó que, en términos generales, las PYMES, presentan calificaciones positivas en las dimensiones estudiadas, los promedios registrados indican una percepción favorable acerca de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación y desempeño organizacional.
- Se pudo evidenciar que las empresas, gestionan la calidad de una manera adecuada, la mayor parte, han implementado SGC y la evaluación es una práctica habitual.
- En relación a la gestión del conocimiento, se pudo percibir que las empresas presentan inconvenientes en todo el ciclo, a pesar de que los promedios obtenidos, en general, son aceptables, no obstante, existen dificultades, especialmente en la diseminación.
- En cuanto a la innovación, en la mayor parte de PYMES, se registra una fuerte predisposición al cambio, existe un interés manifiesto en fortalecer la motivación y la participación del personal y, por otra parte, se concede una gran importancia a las relaciones e interacción con clientes y proveedores.
- En la compañía seleccionada para el estudio, se detectaron limitaciones en cuanto al acceso a documentación relacionada a sus procesos, se pudo verificar que esta restricción, se debía, a que no dispone de información sistematizada, esto, pese al hecho de que la compañía posee dos certificaciones ISO.
- Se pudo percibir como una constante, la resistencia a proporcionar información, cabe señalar el hecho de que la actualidad, las organizaciones, se encuentran permanentemente bajo el escrutinio de alguna entidad de control, lo que, en cierta forma, ha condicionado la orientación de las empresas hacia el cumplimiento de las formalidades exigidas por estos organismos, la entrega de información sin fines estrictamente utilitarios, es vista con recelo.
- Lo anotado, sugiere que los procesos de certificación, son utilizados como una estrategia de posicionamiento, lo cual distorsiona el sentido de lo que implica gestionar la calidad, el conocimiento y la innovación en las PYMES.

RECOMENDACIONES

- Las empresas deben mirar a la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y a la innovación, como temas fundamentales en su administración, ir de la forma al fondo, de manera que la certificación deje de ser una meta, para ser considerada un resultado.
- Implementar políticas públicas orientadas a mejorar el acceso a la información y proveer capacitación a los empresarios, con el propósito de promover la implementación de sistemas de gestión.
- Resulta primordial, el mejorar los estándares para el otorgamiento de certificaciones a los sistemas de gestión de la calidad, por parte de los organismos acreditados por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano SAE.
- Las empresas deben evaluar su gestión de forma permanente y objetiva, a fin de realizar ajustes de manera oportuna y basada en información precisa.

BIBLIOGRAFÍA

Berastain, L. (2009). Aprender a innovar en una PYME. Barcelona: Paidós.

Canals, A. (2003). Gestión del conocimiento. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Castell, M. (1999). La era de la información. economía, sociedad y cultura. Madrid: La Sociedad Red Alianza Editorial.

Collison, C., Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento. Barcelona: Paidós.

Daft, R. (2015). Teoría y diseño organizacional. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Evans, J. y Lindsay, W. (2008), Administración y control de la calidad. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X. y Urmeneta, R. (2016). Internacionalización de las pymes Innovación para exportar. Santiago: Naciones Unidas – CEPAL.

Garvin, D. (Ed.). (2000). Harvard Business Review: Gestión del conocimiento. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.

Gutiérrez Pulido, H. (2010). Calidad total y productividad. México, D.F.: McGraw-Hill.

Guízar, R. (2008). Desarrollo Organizacional. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2006). Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill.

Isaza, A. (2014). Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad. Bogotá: Ediciones de la U.

Martínez, P. (2011). Manual básico de la investigación científica. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

McDaniel, C., y Gates, R. (2005). Investigación de mercados. México, D.F.: Thomson Editores.

Morales Montejo, C. (2014). El emprendedor de organizaciones innovadoras. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.

Möller, C. (2001). Calidad Personal. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA.

Nonaka, I. (Ed.). (2000). Harvard Business Review: Gestión del conocimiento. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.

Palladino, E. y Palladino, L.E. (1998). Administración Organizacional. Buenos Aires: Espacio Editorial.

Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. Madrid: Esic Editorial.

Quinn, J., Anderson, P., Finkelstein, S. (Ed.). (2000). Harvard Business Review: Gestión del conocimiento. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.

Rodríguez, M., Hernández, I. y Salazar, D. (2004). Indicadores para evaluar el proceso de formación. La Habana: Instituto GECYT.

Rodríguez, J. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. México, D.F.: Ediciones THOMSON.

Summers, D. (2006). Administración de la calidad. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Tundidor Díaz, A. (2017). Cómo innovar en las pymes. Bogotá: Alfaomega.

Valdes, L. (2004). Innovación El arte de inventar el futuro. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Román, N. (2004). Capital Intelectual Generador de Éxito en las Empresas. Caracas: Revista Visión Gerencial, Vol. 3.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

Calidad Internacional de Certificaciones CICAYBECE S.A. (2017). Empresas Certificadas. Recuperado de http://www.cicert.com.ec/clientes/empresas-certificadas/item/arviseg-cia-ltda

CICAYBECE. (2017). Empresas Certificadas. Recuperado de http://www.cicert.com.ec/clientes/empresas-certificadas/item/arviseg-cia-ltda-2

D'Alemán, C. (2000). Los Ocho Principios de la Calidad, Recuperado de https://www.mollabs.com/pdf/Doc%203.%20Principios%20de%20Calidad.pdf

Destino negocio. (2015). ¿Por qué las pymes deben certificarse en normas de calidad ISO 9001?. Recuperado de http://destinonegocio.com/ec/emprendimiento-ec/tramites-ec/pymes-deben-certificarse-en-normas-de-calidad-iso-9001/

Facebook. (2017). ARVISEG CIA.LTDA. Recuperado de https://www.facebook.com/pg/ARVISEG/about/?ref=page_internal

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. (2017). Certificado Cumplimiento Obligaciones Patronales. Recuperado de https://www.iess.gob.ec/empleador-web/pages/morapatronal/certificadoCumplimientoPublico.jsf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado de http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf

La Escuela Europea de Excelencia. (2015). Nuevas Normas ISO. Recuperado de http://www.nueva-iso-9001-2015.com/

Lafuente, C. y Egoscozábal, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. Recuperado de http://www.redalyc.org/html/206/20612981002/

Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M. y Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. Recuperado de http://www.redalyc.org/html/181/18112179017/

Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). Registro Único de MIPYMES. Recuperado de http://servicios.industrias.gob.ec/rum/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas EUROSTAT. (2006). Manual de Oslo Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Recuperado de http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf

Revista EKOS. (2013). Ranking 2013 PYMES. Recuperado de http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/234.pdf

Subsecretaria de MIPYMES y Artesanías. (2013). Proyecto para el fomento de las MIPYMES ecuatorianas. Recuperado de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). ARVISEG CIA. LTDA. Estado Resultados. Recuperado de http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/consulta.php?expediente=150753

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). ARVISEG CIA. LTDA. Información Estados Financieros de la Compañía. Recuperado de http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/consulta.php?expediente=150753

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). ARVISEG CIA. LTDA. Socio o Accionistas. Recuperado de http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/consulta.php?expediente=150753

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). ARVISEG CIA. LTDA. Valores pagados de la Compañía. Recuperado de http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/consulta.php?expediente=150753

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas. Recuperado de http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02

Tarí Guilló, J.J. y García Fernández, M. (2009). DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. Recuperado de file:///C:/Users/Hp/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_274120375008.pdf

Wold Intellectual Property Organization WIPO. (2016). The Global Innovation Index 2016 Winning with Global Innovation. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf

Wold Intellectual Property Organization WIPO. (2017). The Global Innovation Index 2017 Innovation Feeding the World. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: Diseño de la encuesta.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Administración de Empresas
Encuesta dirigida a directivos de pequeñas y medianas empresas (PYMEs)

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

Encuestador: _____ Fecha: _____ Nº de encuesta: _____
Ciudad: Quito

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 Alejandro Francisco Guevara Esparza, con cédula No 1712420742, realice la aplicación de una encuesta a usted o al directivo que usted tenga a bien designar.

Cabe indicar que desde la carrera de Administración de Empresas 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 Nº medio de empleados	
1.8.2 Nº 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 titulo_____
Estudios universitarios-Posgrado ( ) Especificar titulo_____

BLOQUE 2. Gestión de calidad

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

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

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

5. Gestión de los empleados. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo

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

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

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

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

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

BLOQUE 3. Gestión del conocimiento

10. Adquisición de información	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo

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

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

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

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

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

BLOQUE 4. Innovación y desempeño organizacional

15. ¿En los últimos 2 años la empresa ha realizado?: (lea cada frase)	**Para cada respuesta afirmativa, indique el grado de importancia** Poco importante Muy importante

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

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

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

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

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

ANEXO 2: Agrupación de preguntas por dimensiones.

ANÁLISIS ENCUESTA CALIDAD			
BLOQUE 2 GESTIÓN DE LA CALIDAD			
Literal	**ITEM**	**ITEM**	**ITEM**
2. Liderazgo	**Cambio**	**Motivación**	**Grupos de interés**
	2.1	2.2	2.4
	2.5	2.3	
3. Planificación	**Planificación**	**Comunicación**	**Enfoque al cliente**
	3.1	3.2	3.4
	3.5	3.3	
	3.6		
4. Alianza de Recursos	**Mejora continua**	**Recursos**	**Estrategias**
	4.1	4.2	4.4
		4.3	
5. Gestión de empleados	**Talento Humano**	**Toma de decisiones**	**Comunicación interna**
	5.1	5.5	5.6
	5.2		
	5.3		
	5.4		
6. Aprendizaje	Analizar cada uno de los ítems de forma individual.		
7. Gestión de procesos	**Procesos**	**Prevención**	**Innovación**
	7.1	7.2	7.5
	7.3		
	7.4		
8. Mejora Continua	**Gestión de la información**	**Actividades para la satisfacción de clientes**	
	8.1	8.4	
	8.2		
	8.3		
9. Resultados claves	Analizar cada uno de los ítems de forma individual.		

BLOQUE 3 GESTIÒN DEL CONOCIMIENTO			
10. Adquisición de información *	**Proveedores**	**Estudio de mercado**	
	10.1	10.3	
	10.2		
	10.4		
11. Diseminación de la información	**Auditoría interna**	**Sistemas de información**	
	11.1	11.4	
	11.2		
	11.3		
12. Interpretación compartida	**Control operacional**	**Capacitación**	**Manual de operatividad**
	12.1	12.2	12.4
	12.3		
13. Almacenar conocimiento	**Base de datos**	**Rotación del personal**	**Propuestas de los empleados**
	13.1	13.2	13.3
	13.4		
14. Transferencia de conocimiento	**Mecanismos y procedimientos**	**Sistema de documentación**	**Validación y desarrollo**
	14.1	14.3	14.4
	14.2		
BLOQUE 4. INNOVACIÒN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL			
15	Analizar cada uno de los ítems de forma individual.		
16	Analizar cada uno de los ítems de forma individual, tomar en cuenta el ejemplo del análisis global que corresponde a estos ítems.		
17			
18			
19	Analizar cada uno de los ítems de forma individual.		

ANEXO 3: Matriz de decisión para seleccionar estudio de caso.

Criterios y sus ponderaciones	**Puntaje para cada empresa**				
	empresa 1	empresa 2	empresa 3	empresa 4	empresa 5…
· Total de empleados (pregunta 1.8.1) (20%)					
Número de empleados (Se valorará con una puntuación de 1 al 20 de acuerdo al número de empleados de cada empresa, la de mayor ingreso tendrá una ponderación de 20% y se realiza una ponderación proporcional mediante una regla de 3 para ponderar los restantes).					
· Dimensión Resultados clave (Preguntas 9.1 a 9.4) (20%)					
Sumatoria Resultados Clave (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).					
· Evolución de la empresa (Preguntas 19.1 a 19.4) (20%)					
Sumatoria Evolución de la empresa (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).					
· Innovación y desempeño organizacional (Pregunta 15) (20%)					
Sumatoria Innovación y desempeño organizacional (Se sumarán las respuestas afirmativas y se obtendrá el total. Luego este se multiplicará por 2 para obtener la valoración sobre 20%).					
· Transferencia de conocimiento (Pregunta 14) (20%)					
Sumatoria Transferencia de conocimiento (1 al 5, se sumará la respuesta de las cuatro preguntas para obtener la valoración sobre 20%).					
Puntaje total (100)					