



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las Pymes (pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Cuenca. Caso de estudio: Hospilife 2017

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Moncada Vega, Karina Judith.

DIRECTORA: Yaguache Aguilar, María Fernanda Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2018



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

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr.

María Fernanda Yaguache Aguilar

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

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

Loja, junio de 2018.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo **Karina Judith Moncada Vega** declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Análisis de la relación entre gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación e las Pymes de Cuenca, de la Maestría en **Gestión de la Calidad**, siendo la Mgtr. María Fernanda Yaguache Aguilar, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.

Autora: Moncada Vega Karina Judith

Cédula: 1103409247

DEDICATORIA:

Gracias infinitas a Dios por ser la fortaleza en esta etapa de mi vida, a mis hijos Sofía y David, mi esposo Jamil, quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental en mi vida, a mis padres por el apoyo incondicional.

Moncada Vega Karina Judith

AGRADECIMIENTO

A mi directora del trabajo de titulación Mgtr. María Fernanda Yaguache Aguilar por su dedicación, paciencia y guía en el desarrollo del presente trabajo de titulación; a la Universidad quien me abrió sus puertas para la superación, a mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de este tiempo y a distintas personas que participaron con sus opiniones y consejos.

Moncada Vega Karina Judith

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
1.1. Gestión de la calidad en las Pymes.....	6
1.2. Gestión del conocimiento en las Pymes.....	12
1.3. Innovación y desempeño organizacional en las Pymes.....	15
1.4. Análisis de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las Pymes.	18
CAPITULO II	21
METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS.	21
2.1. Tipo de estudio.	22
2.2. Métodos de investigación.....	22
2.3. Técnicas de recolección de datos.	22
2.4. Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio-descriptivo.....	23
2.4.1. Recopilación de la información.....	23
2.5. Procedimientos metodológicos para el estudio de caso.....	27
CAPÍTULO III	30
ANÁLISIS DE RESULTADOS	30

3.1. Análisis descriptivo general de las Pymes en Cuenca	31
3.1.1. Sector empresarial y tamaño de las Pymes.....	31
3.1.2. Empleados según actividad económica.....	32
3.1.3. Empresas de acuerdo a los años de funcionamiento.....	32
3.1.4. Control mayoritario de la empresa.....	33
3.1.5. Género del director/gerente general.	34
3.1.6. Nivel de formación académica del director general.....	35
3.2. Análisis descriptivo de la gestión de la calidad en las Pymes.	35
3.2.1. Liderazgo	36
3.2.2. Política/Planificación de la calidad.	37
3.2.3. Alianzas y recursos.	38
3.2.4. Gestión de empleados.	39
3.2.5. Aprendizaje.....	40
3.2.6. Gestión de los procesos.....	41
3.2.7. Mejora continua.	42
3.2.8. Resultados clave.....	43
3.3. Análisis descriptivo de la gestión del conocimiento en las Pymes.....	43
3.3.1. Adquisición de información.	43
3.3.2. Diseminación de la información.....	44
3.3.3. Interpretación compartida.....	45
3.3.4. Almacenar conocimiento.....	46
3.3.5. Transferencia de conocimiento.	47
3.4. Análisis descriptivo de la innovación y desempeño de las Pymes.....	48
3.4.1. Cambios en productos y servicios en los 2 últimos años.....	48
3.4.2. Cambios en los procesos en los últimos 2 años.....	49
3.4.3. Cambios en los sistemas de gestión en los últimos 2 años.	50
3.4.4. Evolución de su empresa con relación al desarrollo de los productos y servicios durante los 2 últimos años.....	51
3.4.5. Evolución de su empresa con relación al desarrollo de los procesos durante los 2 últimos años.	52

3.4.6. Evolución de su empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión durante los 2 últimos años	54
3.4.7. Evolución en cuota de mercado, ventas, rentabilidad y productividad en su empresa en los 2 últimos años.....	55
3.5. Selección de la empresa para el estudio de caso.....	57
CAPÍTULO IV.....	60
ANÁLISIS DE CASO	60
4.1. Información general de la empresa.....	61
4.2. Misión, visión, objetivos y filosofía empresarial	61
4.2.1. Misión.	61
4.2.2. Visión.	62
4.2.3. Objetivos.	62
4.2.4. Valores.	63
4.3. Modelo organizacional	63
4.3.1. Gerencia:	64
4.3.2. Área de operaciones.	66
4.3.3. Área comercial:	66
4.3.4. Área técnica:	67
4.4. Mapa de procesos.....	67
4.4.1. Procesos gerenciales:.....	68
4.4.2. Procesos operativos:	68
4.4.3. Procesos de apoyo:.....	75
4.5. Diagnostico estratégico y funcional.	75
4.5.2. Análisis externo:	75
4.6. Diagnostico estratégico y organizacional.	76
4.6.1. Análisis FODA	76
4.7. Análisis de la Gestión de la calidad, innovación y conocimiento.	78
4.7.1. Variable: Gestión de la calidad	78
4.7.2. Variable: Gestión del conocimiento	81
4.7.3. Variable: Gestión de la innovación	82

4.8. Factores claves del éxito para la gestión empresarial.	83
4.9. Acciones de mejora.	84
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFIA.	90
ANEXOS.	93
Anexo 1. Encuesta realizada a las empresas.	94
Anexo 2. Listado de empresas de la ciudad de Cuenca.....	100

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de Deming	9
Figura 2. Fases de la espiral del Conocimiento	15
Figura 3. Taxonomía de las innovaciones.	16
Figura 4. Aspectos importantes de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación.	20
Figura 5. Proceso de selección de la unidad de análisis.	24
Figura 6. Categorización de Pymes en la ciudad de Cuenca.....	28
Figura 7. Sectores empresariales y tamaño de la Pymes.	31
Figura 8. Nro. de empleados según su actividad económica.....	32
Figura 9. Control de las empresas familiares.....	33
Figura 10. Control de empresas familiares según su tamaño.	34
Figura 11. Género del Director General/ Gerente de las empresas	34
Figura 12. Nivel de formación académica del director/ gerente.	35
Figura 13. Liderazgo.	36
Figura 14. Política/planificación de la calidad.	37
Figura 15. Alianzas y recursos.	38
Figura 16. Gestión de personal.	39
Figura 17. Aprendizaje.	40
Figura 18. Gestión de procesos.....	41
Figura 19. Mejora continua.....	42
Figura 20. Resultados claves.	43
Figura 21. Adquisición de la información.	43
Figura 22. Diseminación de la información.....	44
Figura 23. Interpretación compartida.	45
Figura 24. Almacenar conocimiento.	46
Figura 25. Transferencia del conocimiento.....	47
Figura 26. Cambios en productos/servicios.....	48
Figura 27. Cambios en procesos.....	49
Figura 28. Cambios en sistemas de gestión.	50
Figura 29. Evolución en productos/servicios.....	51
Figura 30. Evolución de procesos.	52
Figura 31. Evolución de sistemas de gestión.....	54
Figura 32. Indicadores de la empresa.	55
Figura 33. Misión de Hospilife.	62

Figura 34. Visión de Hospilife.....	62
Figura 35. Organigrama estructural de Hospilife.	63
Figura 36. Mapa de procesos de Hospilife.	68
Figura 37. Orden de producción de Hospilife.....	70
Figura 38. Grama de flujo de la fase de corte.....	71
Figura 39. Grama de flujo de la fase de costura.	72
Figura 40. Grama de flujo de la fase de recepción.	73
Figura 41. Grama de flujo de la fase de esterilización.	74
Figura 42. Crecimiento anual de la empresa Hospilife.....	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Temas evaluados en las encuestas.....	24
Tabla 2. Valores numéricos asignados a las preguntas de las encuestas.	25
Tabla 3.- Muestra de las compañías de Cuenca a ser encuestadas.....	27
Tabla 4.- Clasificación de las empresas según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	28
Tabla 5. Empresas de acuerdo a los años de funcionamiento.....	33
Tabla 6. Variables de la gestión de la calidad.....	36
Tabla 7. Liderazgo.....	36
Tabla 8. Planificación.	37
Tabla 9. Alianzas y recursos.	38
Tabla 10. Gestión de empleados.....	39
Tabla 11. Gestión de procesos.....	41
Tabla 12. Mejora continua.	42
Tabla 13. Adquisición de información.....	44
Tabla 14. Diseminación de información.....	45
Tabla 15. Interpretación compartida.	46
Tabla 16. Almacenar conocimiento	47
Tabla 17. Transferencia del conocimiento.	48
Tabla 18. Resultados obtenidos de la variables evaluadas.	56
Tabla 19. Criterios y ponderaciones para la selección del caso de estudio.	58
Tabla 20.- Tipos y cantidad de telas que la empresa mantiene en sus bodegas.	69
Tabla 21. Diagnóstico externo de la dimensión política.	75
Tabla 22.- Diagnóstico externo de la dimensión económica..	75
Tabla 23.- Diagnóstico externo de la dimensión socio cultural.	76
Tabla 24.- Diagnóstico externo de la dimensión tecnológica.	76
Tabla 25.- Diagnóstico externo de la dimensión Ambiental.	76
Tabla 26.- Diagnóstico externo de la dimensión legal.....	76
Tabla 27.- Análisis foda de Hospilife	77
Tabla 28.- Tabla de acciones de mejoras propuestas para Hospilife.....	85

RESUMEN

El presente trabajo se realizó durante los meses de junio a diciembre del 2017, donde participaron Pymes del sector industrial y comercial de la ciudad de Cuenca, tomándose como parámetro de medición las variables de calidad, conocimiento e innovación. El propósito de la presente investigación consiste en el análisis de componentes que manejan muchas empresas exitosas.

La investigación se enmarco en el estudio exploratorio-descriptivo permitiendo un acercamiento y la medición de las variables estudiadas con precisión de las Pymes, se emplearon instrumentos como el cuestionario, entrevista y entrevista telefónica, así mismo se analizaron fuentes documentales acerca del tema, se interrogaron a 157 empresas de Cuenca, para conocer el nivel de empleabilidad de la gestión de calidad, conocimiento e innovación, información presentada en una base de datos para el análisis de resultados.

El análisis realizado de las variables estudiadas, evidencia que las empresas de la ciudad de Cuenca, obtienen promedios positivos importantes para su desarrollo; los sistemas de gestión que son manejados adecuadamente, logran resultados exitosos, creando ventajas competitivas, mejorando la continuidad de procesos, dando un valor agregado a productos y servicios.

PALABRAS CLAVES: Calidad, innovación, conocimiento, pymes.

ABSTRACT

The present work was carried out during the months of June to December 2017, where SMEs from the industrial and commercial sector of the city of Cuenca participated, taking as a measurement parameter the variables of quality, knowledge and innovation. The purpose of this research is to analyze the components that many successful companies handle.

The investigation was framed in the exploratory-descriptive study allowing an approach and the measurement of the variables studied with precision of the SMEs, instruments such as the questionnaire, interview and telephone interview were used, likewise documentary sources about the subject were analyzed, they were interrogated 157 companies in Cuenca, to know the level of employability of quality management, knowledge and innovation, information presented in a database for the analysis of results.

The analysis made of the variables studied, shows that the companies of the city of Cuenca, obtain significant positive averages for their development; the management systems that are managed properly, achieve successful results, creating competitive advantages, improving the continuity of processes, giving an added value to products and services.

KEY WORDS: Quality, innovation, knowledge, Pymes.

INTRODUCCIÓN

La importancia de las Pymes en el sector empresarial, ha generado una serie de interrogantes, una de ellas es ¿cuál es la clave de las empresas que logran mantenerse en el mercado competitivo?, esta interrogante incita a estudiar a fondo a las Pymes, e identificar cuáles son los componentes que las mantienen exitosas.

El análisis de la literatura indica que el manejo de sistemas de gestión en las empresas implementados correctamente, permite un nivel de productividad alto, mejorando así su competitividad en el mercado. El objetivo del presente trabajo consiste en analizar la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación en las Pymes de Cuenca, cuyos objetivos específicos son:

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

El desarrollo de la presente investigación se realiza en 4 capítulos, que se detallan a continuación:

El capítulo I del presente trabajo, abarca la parte teórica donde se analiza los conceptos, definiciones, modelos de la gestión de la calidad, gestión de la innovación y conocimiento en las Pymes, con base en la investigación de diferentes textos y medios digitales, lo cual permite tener un sustento bibliográfico para el estudio correspondiente.

En el capítulo II, se detalla la metodología y análisis de la investigación, en la misma se hace uso del estudio exploratorio-descriptivo, el método de investigación con el que se analizó la empresa es el caso de estudio, la técnica de recolección de información fue realizada por medio de la encuesta personalizada y encuestas en línea, el diseño de la encuesta fue elaborado con bloques de preguntas enfocadas a la gestión de calidad, conocimiento, innovación y desempeño.

En el mismo capítulo se realiza la selección de la empresa para el estudio de caso, donde se escogieron 10 empresas tomando en cuenta los criterios de: total de empleados, dimensión de resultados clave, evolución de la empresa, innovación, desempeño organizacional y transferencia de conocimiento, de esta selección se eligieron 3 empresas con los mejores puntajes y finalmente la empresa que brindo mayor apertura en la entrega de información fue la escogida.

En el capítulo III, se presenta el análisis general de 157 empresas que fueron encuestadas en las variables de calidad, conocimiento e innovación.

La calidad en las Pymes es analizada con preguntas sobre: liderazgo, políticas/ planificación de la calidad, alianzas y recursos, gestión de los empleados, aprendizaje, gestión de los procesos, mejora continua y resultados claves.

En la variable del conocimiento se hace referencia a la adquisición de la información, disseminación de la información, interpretación compartida, almacenar el conocimiento y transferencia del conocimiento.

Mientras que la innovación, se indagó sobre cambios realizados en productos/ servicios, en los procesos y los sistemas de gestión, así como la evolución de las empresas en relación al desarrollo de productos, desarrollo de procesos y desarrollo de sus sistemas de gestión.

Estos resultados son presentados con gráficos estadísticos, donde se promedió cada una de las variables estudiadas.

En el capítulo IV, se efectuó el análisis del estudio de caso, recopilando información de la empresa Hospilife, se describe el modelo organizacional y mapa de procesos, se realiza el análisis pest, así como el diagnostico estratégico organizacional (análisis foda), se identifican los factores claves del éxito para la gestión empresarial, finalizando con las acciones de mejora.

El desarrollo del presente trabajo es importante ya que contribuye con información sobre la importancia de manejar una relación estrecha entre la calidad, innovación y conocimiento en las empresas, se dieron a relucir las deficiencias tanto organizativas como productivas, por lo que la aplicación de un sistema de gestión debidamente estructurado, contribuirá positivamente para el logro de los objetivos, mejorando de esta manera la rentabilidad y beneficiando a las personas dentro de la empresa.

CAPÍTULO I
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Gestión de la calidad en las Pymes

La calidad del servicio es un concepto de particular importancia para las empresas porque, los clientes después de recibirlo, lo comparan con el esperado; el servicio esperado se forma sobre la base de experiencias anteriores, comentarios de allegados y publicidad. Si el servicio percibido no tiene el nivel esperado, los clientes pierden interés. Por el contrario, si el servicio percibido iguala o excede las expectativas, es muy posible que los clientes regresen.

Desde la perspectiva del marketing, la evaluación de la calidad se considera un factor relacionado con experiencias derivadas del uso o consumo de un producto o servicio, y se lo define como un elemento determinante de las conductas posteriores del cliente entre las cuales se encuentra la fidelidad. Las empresas centran sus esfuerzos, no sólo en acatar normas internas de calidad, sino también en medir sistemáticamente el grado de satisfacción de sus clientes. Cuando un cliente valora la calidad de un servicio lo juzga como un todo, realizando una simple comparación entre sus expectativas y el servicio ofrecido por la empresa, prevaleciendo la impresión en su conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica. En servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y, en consecuencia, se mide por el aumento de ventas (Lazarri, 2013); (Freyle, 2012).

La gestión de la calidad se ocupa de coordinar, dirigir y controlar las actividades de la organización partiendo desde un enfoque en el que debe prevalecer una cultura y una orientación hacia la calidad y la mejora continua. Son múltiples los trabajos que demuestran que una implementación efectiva de la gestión de la calidad mejora la rentabilidad empresarial (Hendricks y Singhal, 1997). Sin embargo, son cada vez más los trabajos que resaltan la importancia de la existencia de ciertas variables que mediatizan la relación entre la utilización de sistemas de gestión de la calidad y el desempeño organizativo, de modo que sin su existencia el efecto directo de la implementación de sistemas de gestión de la calidad sobre el desempeño no es siempre positivo (Hendricks y Singhal, 2001); (Zornoza, 1998).

Para mejorar la calidad en las empresas es fundamental que las empresas la gestionen desde el inicio de sus actividades, dicho de otra forma la empresa debe realizar el seguimiento de sus procesos con el objetivo de mejorar su producto o servicio. Para regular los procesos y actividades en materia de calidad existen los modelos de gestión de

calidad que sirven como un referente y guía en los procesos de mejora de los productos y servicios.

Existen diversos modelos que son referentes a nivel mundial, los más reconocidos son:

- El ciclo de mejora de Deming.
- Modelo Malcolm Baldrige.
- Modelo Europeo de la Calidad (EFQM).
- Modelo Iberoamericano de Excelencia (FUNDIBEQ).

1.1.1. Modelo Deming.

Tiene como base el control de los resultados: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Estos se consideran como fruto de las actividades realizadas en el pasado y, por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los mismos a futuro (Hernandez, 1991).

El modelo Deming se basa en dos premisas: propiciar y fortalecer la cooperación en todos los ámbitos de la empresa y fortalecer el aprendizaje permanente para facilitar mejores prácticas para la gestión de procesos, siendo su fin, brindar satisfacción al cliente y asegurar la evolución organizacional (James, 1995).

Criterios.

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

El Modelo Deming maneja 7 criterios de evaluación:

- Políticas.
- Organización.
- Información.
- Estandarización.

- Desarrollo y utilización de recursos humanos.
- Actividades de aseguramiento de la calidad.
- Actividades de mantenimiento y control.
- Actividades de mejora.
- Resultados.
- Planes futuros.

El sistema de retroalimentación del modelo Deming se compone de los siguientes pasos (Larios, 1989):

Planificar (Plan): en esta etapa se planifica los cambios y lo que se pretende alcanzar. Es el momento de establecer una estrategia en el papel, de valorar los pasos a seguir y de planificar lo que se debe utilizar para conseguir los fines que se estipulan en este punto.

Hacer (Do): aquí se lleva a cabo lo planeado. Siguiendo lo estipulado en el punto anterior, se procede a seguir los pasos indicados en el mismo orden y proporción en el que se encuentran indicados en la fase de planificación.

Verificar (Check): en este paso se debe verificar que se ha actuado de acuerdo a lo planeado, así como que los efectos del plan son los correctos y se corresponden a lo que inicialmente se diseñó.

Actuar (Act): a partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha. También suelen aparecer recomendaciones y observaciones que suelen servir para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir. El ciclo se lo representa en la Figura 1.

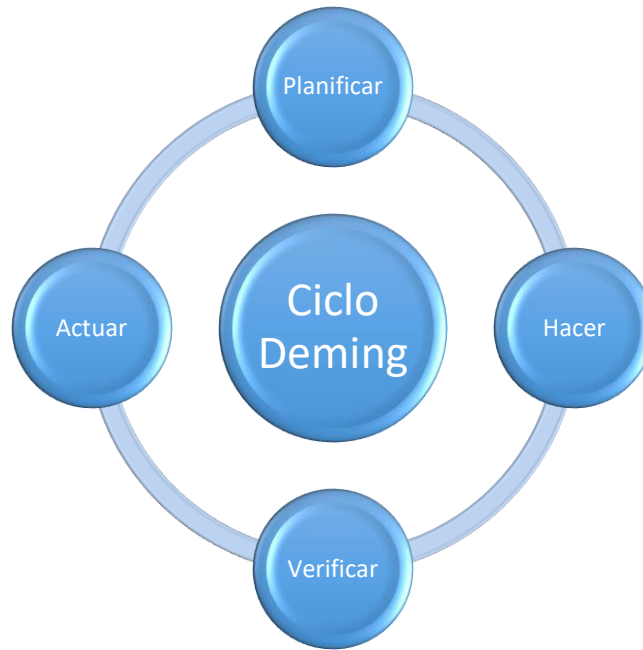


Figura 1.
Fuente: Ciclo de Deming
Elaborado por: Larios, 1989

1.1.2. Modelo Malcolm Baldrige

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

El modelo Malcolm tiene los siguientes objetivos:

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

Los beneficios esperados en la aplicación del modelo Malcolm Baldrige son: el aumento de la productividad, mejora en las relaciones interpersonales, incremento de la satisfacción de los clientes y la apreciación crítica del estado de la empresa, sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Criterios.

El Modelo Malcolm Baldrige maneja 7 criterios de evaluación (Villanueva, 2006):

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.
- Enfoque al cliente.
- Información y análisis.
- Enfoque al recurso humano.
- Proceso administrativo.
- Resultados del negocio.

El sistema de retroalimentación del modelo Malcolm Baldrige se compone de los siguientes pasos:

1. Estrategia.
2. Despliegue.
3. Revisión.

1.1.3. Modelo Europeo de la Calidad (EFQM)

El Modelo EFQM tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales. (European Foundation Quality Management, 1999)

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

Criterios.

El modelo EFQM maneja 9 criterios de evaluación (EFQM., 2001), (Sánchez, 1999):

- Liderazgo.
- Personas.
- Estrategias.
- Alianzas y recursos.
- Procesos, productos y servicios.
- Resultados en las personas.
- Resultados en los clientes.
- Resultados en la sociedad.
- Resultados claves de la actividad.

El sistema de retroalimentación del modelo EFQM se compone de los siguientes pasos:

1. Enfoque.
2. Estrategia.
3. Despliegue.
4. Evaluación y revisión.

1.1.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia (FUNDIBEQ)

Se define al modelo EFQM de Calidad y Excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos.

Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica (Modelo EFQM, s.f.).

Criterios.

El modelo FUNDIBEQ maneja 9 criterios de evaluación (Fundación Iberoamericana de gestión calidad, 2001):

- Liderazgo y estilo de gestión.
- Política y estrategia.
- Desarrollo de las personas.
- Recursos y asociados.
- Clientes.
- Resultados de clientes.
- Resultados del desarrollo.
- Resultados de sociedad.
- Resultados globales.

El sistema de retroalimentación del modelo FUNDIBEQ se compone de los siguientes pasos:

1. Enfoque.
2. Desarrollo,
3. Evaluación y revisión.

1.2. Gestión del conocimiento en las Pymes

El conocimiento existe en las personas. El conocimiento deriva de la información, así como la información deriva de datos. Si la información se transforma en conocimiento, las personas son las que hacen prácticamente todo el trabajo. Esta transformación se produce mediante (Granados, 2016):

- Comparación: ¿en qué difiere tal información de tal situación si es comparada con la de otras situaciones conocidas?
- Consecuencias: ¿qué implicaciones proporciona la información para la toma de decisiones y las acciones?
- Conexiones: ¿cómo se relaciona esta porción del conocimiento con otras?
- Conversación: ¿qué piensan otras personas acerca de esta información? Por lo tanto, el conocimiento es valioso porque está mucho más cerca de la acción que los datos o la información.

El conocimiento es el motor de toda empresa, representa lo que se encuentra dentro del empleado, por ende, es el valor de las organizaciones que no puede ser copiado. Por tal razón es importante desarrollar mecanismos que permitan a los empleados disponer de todo el conocimiento dentro de una empresa.

Organizar y distribuir el conocimiento requiere, en primera instancia, objetivarlo; es decir, extraerlo de la mente de las personas y colocarlo en manuales, procedimientos, documentos, etc. Esto es transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito. En síntesis, dar estructura al conocimiento que posee la organización para facilitar el proceso de distribución y su posterior aplicación en el proceso de creación de valor. (Perez, 2007)

La explotación del conocimiento corresponde a la acción que permite asegurar la sostenibilidad de la empresa por medio de: la utilización del conocimiento de la organización en los procesos de fabricación de productos o prestación de servicios; la generación de productos y servicios de alto valor agregado y diferenciados; la estructuración de los procesos realizados; la aplicación de sistemas de gestión que optimicen la efectividad en el uso de los recursos y la capacidad de la organización (Nagles, 2007).

Considerando al conocimiento como un recurso de empresa, su gestión será básicamente el de cumplir con los objetivos comunes que tienen cualquier otro recurso de la organización (Wiig, 1995):

- Que sea entregado en el momento adecuado.
- Disponible en el lugar correcto.
- Presente en la forma que se necesita.
- Que satisfaga las exigencias de calidad.
- Que se obtenga a los costos más bajos posibles.

El conocimiento existe en las personas y forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana. Con respecto al conocimiento, (Andreu Sieber, 1999) señalan principalmente tres características:

Es personal: ya que se origina y reside en las personas que lo asimilan como

resultado de su propia experiencia y lo incorporan a su acervo personal al estar convencidas de su significado y de sus implicaciones.

Es permanente e incremental: ya que su utilización puede repetirse sin que se consuma o desgaste como sucede con otros bienes físicos. Por el contrario, se incrementa al utilizarse con un conocimiento recientemente adquirido.

Es guía para la acción de las personas: en el sentido de decidir qué hacer en cada momento ya que esa acción tiene por objetivo mejorar las consecuencias de los fenómenos percibidos por cada individuo.

Según Nonaka y Takeuchi, (1999) el conocimiento humano se clasifica de dos formas: ***conocimiento explícito y conocimiento tácito.***

El conocimiento explícito, es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual.

El conocimiento tácito, depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas y el “know how” hacen parte de este tipo de conocimiento.

Cuando estos dos tipos de conocimiento interactúan producen el motor de proceso de creación de la información, Estos dos tipos de conocimiento circulan en las organizaciones y se desarrollan en 4 fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

Fase de Socialización (tácito a tácito): Mediante la socialización, los empleados comparten experiencia, se trata de reunir este conocimiento mediante la comunicación cara a cara.

Fase de Externalización (tácito a explícito): Esta fase es clave, ya que permite que el conocimiento tácito se convierta en conocimiento explícito, este proceso se lleva a cabo usando metáforas, analogías, hipótesis, conceptos o métodos. La externalización se la nacionaliza a través del dialogo y reflexión colectiva.

Fase de Combinación (explícito a explícito): En esta fase el conocimiento explícito se convierte en conocimiento explícito, es decir el conocimiento explícito puede generar nuevo conocimiento explícito a través de la sistematización de datos.

Fase de Internalización (explícito a tácito): Fase donde el conocimiento explícito es asimilado por las personas, lo entienden y crean su propio conocimiento tácito, íntimamente vinculado con el aprender haciendo. (Nonaka y Takeuchi, 1999). Ver figura 2.



Figura 2.
Fuente: Fases de la espiral del Conocimiento
Elaborado por: Nonaka y Takeuchi, 1999.

1.3. Innovación y desempeño organizacional en las Pymes

La innovación representa una fuente importante de crecimiento económico al ser la clave determinante de ventajas competitivas para muchas organizaciones. No sólo apuesta a la reducción de costos de producción a través de nueva tecnología, sino que además mejora los procesos productivos, la forma en cómo se organiza el trabajo, la comercialización de los bienes y servicios y, por supuesto, la inserción a nuevos mercados (Lam, 2012).

El término innovación hace referencia a un mecanismo impulsor en el desarrollo de nuevos productos, procesos, organización del trabajo o actividades de comercialización. Estos

procesos de innovación surgen muchas veces a raíz de la difusión del conocimiento y de los espacios interactivos de aprendizaje, entendidos estos últimos como situaciones que ofrecen oportunidades para aprender a diversos actores cuando interactúan en la búsqueda de soluciones a un problema dado, involucrando organizaciones, personas variadas y ámbitos diversos (Orozco, 2015).

La innovación no se aísla únicamente a los cambios en los productos ofertados, sino que abarca la innovación de procesos concentrada en los cambios sobre el 'cómo' son producidos los bienes y servicios; ya sea en lo que respecta a nuevos procesos tecnológicos, o bien, de la forma en cómo se organiza el proceso de producción y se comercializa el producto final, (Arocena y Sutz, 2002) tal y como se muestra en la Figura 3.



Figura 3.
Fuente: Taxonomía de las innovaciones.
Elaborado por: Orozco, 2015

El conocimiento nuevo es responsable de la mayor parte de innovaciones radicales, por lo que las ideas que se generan en este ámbito responden más a un conocimiento codificado y especializado, comúnmente ubicado en los departamentos de investigación y desarrollo de las empresas. El nuevo conocimiento como fuente de nuevas ideas, y por tanto innovaciones, es por lo general un proceso de mediano o largo plazo, el concretar las acciones en resultados requiere de un periodo de desarrollo prolongado (León & Valenzuela, 2013).

Los procesos de innovación pueden verse entorpecidos o bien impulsados dentro de las empresas, dependiendo de los contextos en las que se desenvuelvan, las interacciones que tengan con los diferentes agentes económicos y sociales, los objetivos empresariales de la empresa; o bien, los recursos de los que se dispone.

La innovación se ha categorizado en diferentes tipos según los estudios llevados a cabo, a continuación, se detallan brevemente los tipos de innovación considerados (Eurostat, 2012):

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

Entre uno de los procesos mayormente usados para la innovación es el Design Thinking, aunque el término “design” (diseño) sea habitualmente asociado a la calidad y/o apariencia estética de los productos, el diseño como disciplina tiene por objetivo máximo promover bienestar en la vida de las personas. Sin embargo, fue la manera como el diseñador percibe las cosas e interactúa con ellas, lo que llamó la atención de los gestores, inaugurando nuevas vías de innovación empresarial.

El diseñador ve como un problema todo lo que afecta negativamente o impide la experiencia (emocional, cognitiva, estética) y el bienestar en la vida de las personas

(considerando todos los aspectos de la vida, como trabajo, esparcimiento, relaciones, cultura, etc.). Eso conlleva a que su principal tarea sea identificar problemas y buscar soluciones (Vianna, 2016).

El proceso Design Thinking maneja 6 etapas:

- **Empatizar:** En donde se adquiere conocimientos básicos sobre la situación o problema en general, logrando empatía con los usuarios.
- **Definir:** Identificar donde están los problemas y entenderlos permitirá estructurar las oportunidades que definirán las soluciones innovadoras.
- **Idear:** Generar opciones que permitan solucionar el problema.
- **Prototipar:** Construir un prototipo de la idea más prometedora, definiendo y transmitiendo el concepto al usuario.
- **Testear:** Es la etapa de validación con los usuarios, es un ciclo permanente hasta dar solución al cliente.

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

La gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación, cada uno de ellos, tienen la capacidad de mejorar el desempeño de las empresas y ser fuente de ventaja competitiva.

La gestión de la calidad por sí misma tiene un papel destacado en la actualidad, siendo pocos los que cuestionan la importancia de dicho modelo y muchos los que han encontrado una relación positiva entre organizaciones con productos y servicios de calidad y su correspondiente rentabilidad sobre las inversiones y su cuota de mercado (Langer, 1997).

Diferentes autores han comprobado que, a través de las prácticas de gestión de la calidad, las organizaciones pueden mejorar los procesos y consiguientemente mejorar la productividad y disminuir los costes internos, dando lugar a importantes incrementos de la rentabilidad de forma indirecta.

Por otro lado, la personalización de productos y servicios para ajustarnos a las necesidades de los clientes, presenta efectos directos sobre la lealtad y retención de los clientes, dando lugar a un aumento de las ventas. Así pues, tanto a través de los efectos directos como de

los indirectos, las prácticas de gestión de la calidad permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y mejorar los resultados empresariales (Sáez, 2010).

La gestión del conocimiento se considera como un activo que posee las propiedades de ser valioso, raro, inimitable y vinculado a la organización. Estas propiedades son determinantes para que la organización pueda desarrollar una ventaja competitiva duradera basada en el conocimiento y consiguientemente facilite un desempeño superior (Baney J.B., 1991). Este enfoque de gestión, tiene una gran importancia bajo el contexto anteriormente indicado, es decir, entornos altamente competitivos y dinámicos, los cuales provocan que exista una alta tasa de obsolescencia del conocimiento (Zhao, 2002) y que, por tanto, sea necesario desarrollar sistemas que permitan generar, acumular, transferir y aplicar conocimiento eficaz y eficientemente dentro de las organizaciones.

La gestión de la innovación hoy en día es necesaria, la competencia tanto de productos como de servicios en las empresas, crea la necesidad de innovar, desarrollar y mejorar, con la finalidad de mantenerse dentro del mercado donde los clientes tienen una infinidad de opciones. En los últimos años el interés por la Gestión de la Innovación (GI), ha aumentado notablemente entre académicos, investigadores y profesionales, promoviendo el surgimiento de una nueva disciplina en el campo de la administración y dirección estratégica de empresas. Este campo de estudio de la GI es esencialmente multidisciplinario y se nutre del dialogo establecido entre directivos, consultores y académicos de distintas procedencias (Antolin, 2003).

En la Figura 4. se muestran los rasgos más sobresalientes de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación.

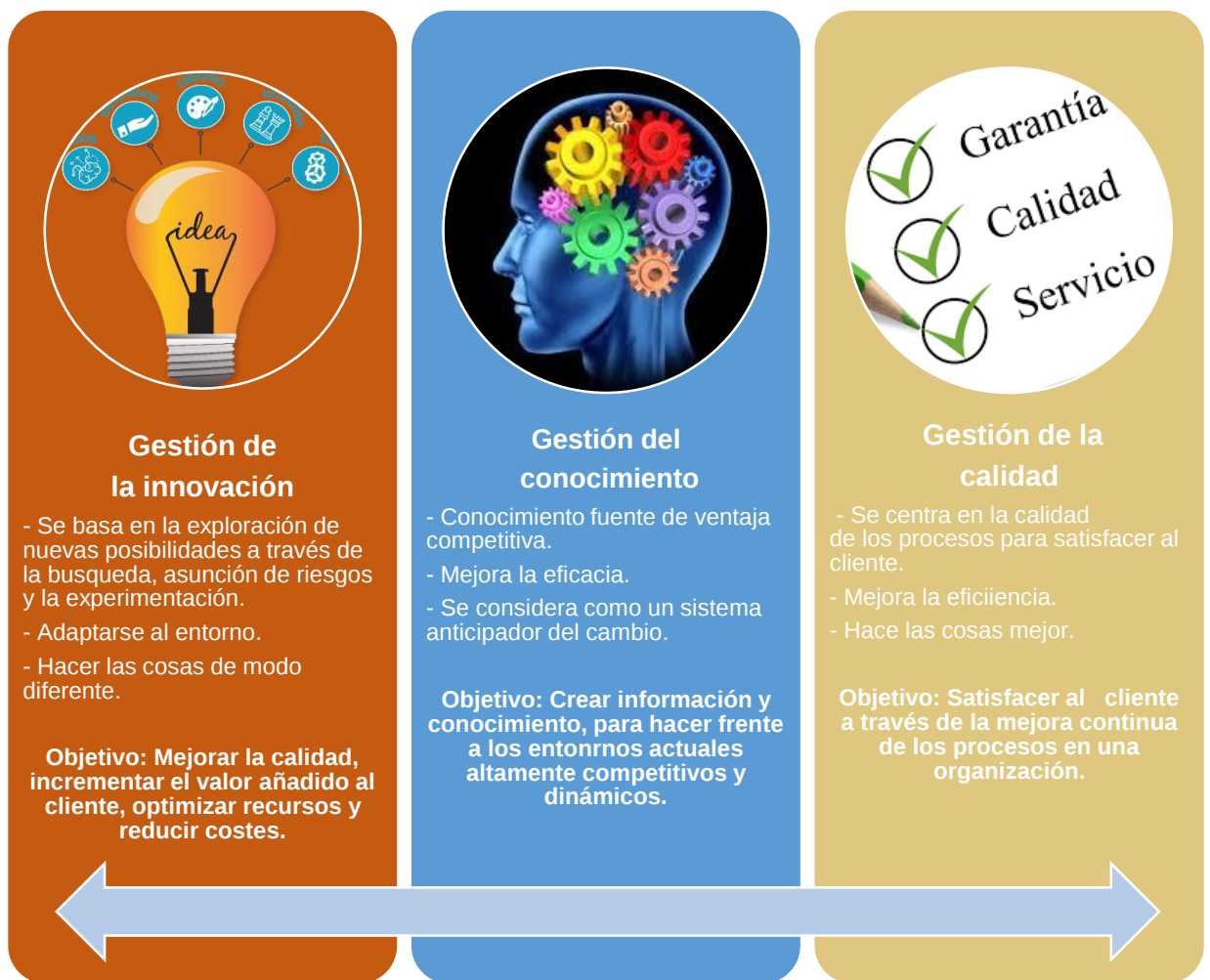


Figura 4.

Fuente: Aspectos importantes de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación.

Elaborado por: Sáez, 2010

CAPITULO II

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS.

2.1. Tipo de estudio.

El presente estudio se realizó en base a una investigación exploratoria -descriptiva con un enfoque cuantitativo, donde se busca descubrir la situación actual de las empresas, analizando las características de las Pymes, describiendo actividades o procesos que permita conocer la incidencia de las variables (calidad, conocimiento e innovación) en las Pymes de Cuenca.

Además, el estudio descriptivo permite el estudio cuantitativo, el cual según lo manifestado por Merino y Pintado (2016), se basa en lo siguiente: "la investigación cuantitativa supone un enfoque diferente al de la investigación cualitativa, ya que ofrece datos medibles y responde a interrogantes como ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cómo?, su objetivo primordial es cuantificar los resultados obtenidos.

El estudio cuantitativo permitió conocer el comportamiento de la Pymes de la ciudad de Cuenca, en cuanto al uso de las variables (calidad, conocimiento e innovación), facilitando el análisis del objeto de estudio.

2.2. Métodos de investigación.

De acuerdo al análisis de la información, el método de la investigación es no experimental, debido a que no se va a influir sobre las Pymes, se analiza la información obtenida tal como es presentada para posteriormente analizarla, el estudio experimental permite observar situaciones ya existentes en las Pymes.

Se usó como herramienta de investigación el método de estudio de caso (MEC), la misma que permite estudiar en profundidad un tema específico, en el cual se detallan sucesos o circunstancia que la afectan.

2.3. Técnicas de recolección de datos.

Como técnica de recolección de datos se seleccionó la encuesta, cuyo instrumento para su aplicación fue el cuestionario, el mismo que fue desarrollado con valoración de la escala de Likert.

Las encuestas fueron realizadas de la siguiente manera:

Encuesta personalizada: La encuesta personalizada fue dirigida a las gerentes de las empresas quienes fueron encuestados por personal de la empresa RGS de Cuenca, cuando no había disponibilidad de la persona para quien fue dirigida la encuesta, se entrevistó a personal de talento humano, para corroborar la información se realizó un seguimiento vía telefónica, y comprobar que la información es llenada por el personal indicado.

Encuesta en línea: La encuesta en línea fue dirigido a los gerentes de las empresa, fue creada a través del aplicativo open source denominado LimeSurvey y fue enviada a los correos de las empresas, mediante el link: <http://encuesta.itc.ec>

Entrevista: Se realizó directamente al gerente propietario de la empresa que fue escogida para el estudio de caso.

2.4. Procedimientos metodológicos para el estudio exploratorio-descriptivo.

2.4.1. Recopilación de la información.

Unidad de análisis.

El estudio se enfoca en el análisis de las Pymes registradas en la superintendencia de las Pymes de Cuenca, de las cuales se escogió las de categoría C. que corresponden a las Industrias Manufactureras, y las de categoría G. que corresponden a empresas de comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.

La unidad de análisis para el presente trabajo son las Pymes de la ciudad de Cuenca, con la finalidad de caracterizar cada una de las empresas, se realizó una encuesta a las empresas, identificando algunas variables que se explican a lo largo del trabajo. Figura 5.



Figura 5. Proceso de selección de la unidad de análisis.
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Diseño de la encuesta.

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

Tabla 1. Temas evaluados en las encuestas.

Categorías		Variables que se evalúan	Nro. de Preguntas
Bloque 1	Datos generales	Razón social, Dirección, Teléfono, Correo electrónico, RUC, Sector de la empresa, Actividad principal, Empleados promedio, Años de funcionamiento, Control familiar, Género del director, Nivel de formación del director.	11
Bloque 2	Gestión de la Calidad	Liderazgo, Política y Planificación de Calidad, Alianzas y recurso, Gestión de los empleados, Aprendizaje, Gestión de los procesos, Mejora continua, resultados claves	37
Bloque 3	Gestión de Conocimiento	Adquisición de información, disseminación de la información, interpretación compartida, almacenar conocimiento, transferencia de conocimiento	20
Bloque 4	Gestión de la Innovación	Producto y servicios, procesos, sistemas de gestión, resultados obtenidos con la evolución empresarial	26

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

En la encuesta se midió: las prácticas de la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y la innovación en las Pymes de la ciudad de Cuenca, con un total de 94 preguntas. Ver anexo 1.

La encuesta se trabajó con la escala de Likert, su manejo consiste en un conjunto de ítems ante los cuales se espera una reacción, la que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación planteada.

Los encuestados asignaron un valor numérico a cada pregunta, el valor numérico se clasificó como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Valores numéricos asignados a las preguntas de las encuestas.

Alternativas	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La encuesta se dividió en 4 bloques:

- Bloque 1.** Datos generales.
- Bloque 2.** Información de Gestión de calidad.
- Bloque 3.** Información en Gestión del conocimiento.
- Bloque 4.** Información en Gestión de la innovación.

Para los bloques 2, 3 y 4, se aplicó la escala de Likert, y las preguntas se enfocan a temas de gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación, donde se evaluaron los temas indicados en la Tabla 2.

Población: muestra y/o censo: CIIU 4.0.

Para la muestra se consideró el censo CIIU 4.0, (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012), donde se clasifica a las empresas por su actividad comercial, las empresas

escogidas para el estudio son las denominadas: C. Industria Manufacturera y G. Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

Las compañías con las actividades de industria manufacturera y comercio al por mayor y menor, que se encuentran inscritas en la Superintendencia de Compañías corresponden a 342 empresas en total, de las cuales 122 corresponden a la actividad económica C, y 220 corresponden a la actividad económica G. Ver Tabla 3

La muestra se obtuvo con la siguiente fórmula de muestreo:

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

$$n = \frac{1.96^2(0.50)(0.50)342}{0.0577^2(342 - 1) + 0.50 * 0.50 (1.96)^2}$$

$$n = 157$$

En donde:

N = Tamaño de la población

Z²= Nivel de confianza al 95% (1.96)

p= probabilidad de éxito 50% (0.50)

q= probabilidad de fracaso 50% (0.50)

e= Error máximo 5% (0.0577)

Se realizaron 152 encuestas personalizadas y 5 encuestas en líneas, lo que da el total de las muestras de 157 empresas a encuestar. Ver Tabla 3.

Tabla 3.- Muestra de las compañías de Cuenca a ser encuestadas.

Muestra tomada de las compañías de Cuenca.			
Actividad Económica	Población Total	Muestra Encuesta personalizada	Muestra Encuesta en línea
C - Industria Manufacturera	122	54	3
G - Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	220	98	2
	342	152	5
		157	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

2.5. Procedimientos metodológicos para el estudio de caso.

El estudio de caso tiene como finalidad diagnosticar y realizar un estudio sistemático y profundo de casos, la metodología del estudio de caso utilizada en el presente trabajo es (Caramon, 2004):

- Selección y definición del caso
- Análisis e interpretación de los datos.
- Propuesta de mejora
- Conclusiones y recomendaciones.

En la Tabla 4., se presenta la clasificación de las Pymes del Código Orgánico de la Producción, tomada de acuerdo al Proyecto de Ley de las PYMES, basada en los estatutos del proyecto MIPYMES y elaborado por la comunidad Andina de Naciones.

Tabla 4.- Clasificación de las empresas según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados	1-9	Hasta 49	50-199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	100.000	Hasta 1000.000	1000.000 a 5000.000	Mayor a 5000.000
Valor activos Totales	Menor a 100.000	De 100.001 hasta 750.00	750.001 a 4000.000	Mayor a 4000.000

Fuente: (Código Organico de la Producción Comercio e Inversiones, 2012)

De acuerdo a ésta clasificación, se procedió a realizar la categorización de las Pymes en Cuenca, se puede observar en la Figura 6. que el porcentaje de Pymes correspondientes a la pequeña empresa es del 92% y el porcentaje de Pymes de la mediana empresa es del 8%, que corresponde a 13 y 144 empresas respectivamente.



Figura 6. Categorización de Pymes en la ciudad de Cuenca.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Se puede concluir que, en base a la información recolectada el 92% de las Pymes corresponden a la pequeña empresa, aportando significativamente al tejido empresarial, del sistema productivo del Cuenca.

Matriz de selección de caso

Para la selección de la empresa, se escogieron de las 157 empresas encuestadas, 10 empresas que cumplieron con los criterios de: mayor número de empleados, dimensión de

resultados claves, evolución de la empresa, innovación/desempeño organizacional y transferencia del conocimiento, criterios que fueron tomados por ser factores significativos para el caso de estudio.

El criterio, total de empleados tomado de la pregunta 1.8.1, se valora con una puntuación de 1 al 25 de acuerdo al número de empleados de cada empresa, la de mayor ingreso tendrá una ponderación de 25% y se realiza una ponderación proporcional mediante una regla de 3 para ponderar los restantes.

En el criterio, resultados clave se suman los resultados de las preguntas 9.1 a la 9.4. La valoración mayor será del 20%.

La puntuación del criterio, evolución de la empresa se obtiene sumando los resultados de las cuatro preguntas desde la 19.1 a la 19.4. La valoración mayor será del 20%.

El criterio de innovación y desempeño organizacional es obtenido luego de sumar las respuestas afirmativas de la pregunta 15, éste valor es multiplicado por 2. La valoración mayor será del 20%.

Finalmente, el criterio de transferencia del conocimiento es obtenido al sumar las respuestas de la pregunta 14. La valoración mayor será del 20%.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo general de las Pymes en Cuenca

El análisis descrito a continuación, es recopilado del bloque 1, de la encuesta, desde la pregunta 1.1.a la 1.5. se solicitan datos generales de la empresa como: razón social, dirección, teléfono, correo electrónico y Ruc; al momento de realizar las encuestas se encontró con Pymes que habían cambiado de domicilio e incluso algunas han dado por terminada sus actividades, esta información actualizada queda registrada en la base de datos. Ver anexo 1.

3.1.1. Sector empresarial y tamaño de las Pymes.

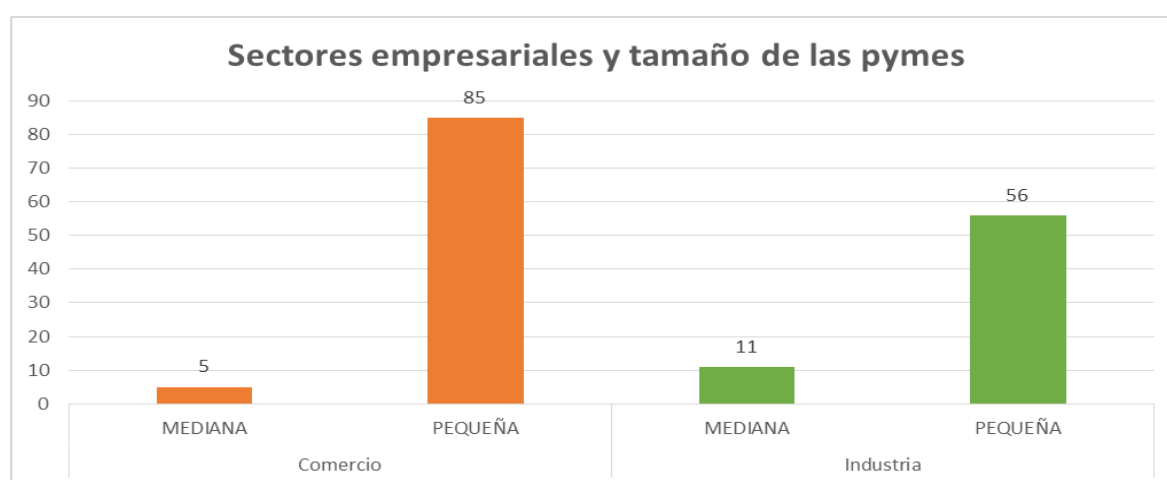


Figura 7. Sectores empresariales y tamaño de la Pymes.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Según la encuesta realizada en la ciudad de Cuenca se constata que 90 pertenecen al sector de comercio, de las cuales 5 a la mediana empresa y 85 a la pequeña empresa; 67 empresas pertenecen al sector de la industria, de las cuales 11 a la mediana empresa y 56 a la pequeña empresa. Ver Figura 7.

Se concluye que la actividad principal de las Pymes, se encuentra en el sector comercial, donde predominan la compra, venta, comercialización y distribución de productos diversos, pertenecientes a la pequeña empresa, seguido de la actividad industrial donde predomina la fabricación, comercialización y exportación de productos en general. Ver Figura 7.

3.1.2. Empleados según actividad económica.

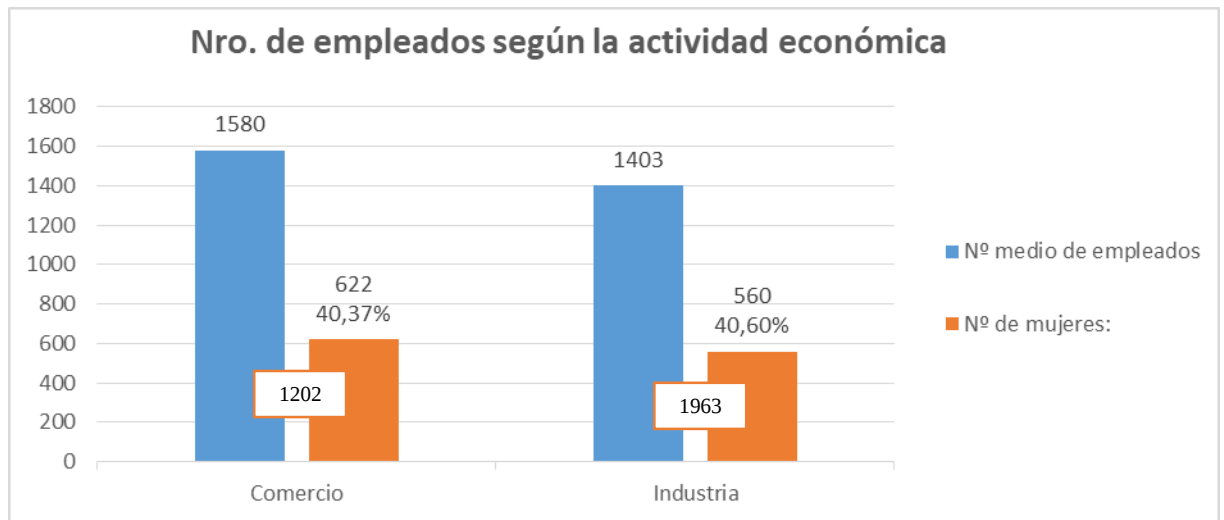


Figura 8. Nro. de empleados según su actividad económica

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La recopilación de los datos de empleados se agrupa por actividad económica, permitiendo relacionarla con la preferencia de género.

En las empresas del sector de comercio, se observa que el número total de empleados es un aproximado de 1202, de este total el 40,37 %, corresponde al desempeño de las mujeres en el sector de comercio, siendo un porcentaje bajo de mujeres que trabajan en dicho sector.

En las empresas del sector industrial, se observa que el número total de empleados es un aproximado de 1963, de los cuales el 40.60% de mujeres se desempeñan en dicho sector, siendo un porcentaje bajo. Ver Figura 8.

Con estos datos se puede concluir que, la desigualdad de género en las Pymes analizadas de Cuenca es un problema actual, se puede contrastar la información con artículo de El Universo, 2018, donde indica que “en diciembre del 2017, el desempleo masculino se ubicó en 3,6% y el femenino en 6%.” (El Universo, 2018)

3.1.3. Empresas de acuerdo a los años de funcionamiento.

En la tabla 5, se puede observar a las empresas de acuerdo a los años de funcionamiento en un rango determinado, permitiendo así identificar las empresas creadas recientemente

(entre 2 a 10 años), así como empresas que llevan funcionando muchos años en mercado de Cuenca (más de 11 años).

Tabla 5. Empresas de acuerdo a los años de funcionamiento.

Años de funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje
2 - 10 años	68	43.23
11 - 15 años	30	19.35
16 - 32 años	28	18.06
33 + años	27	16.77
Desconocen los años	4	2.58
Total	157	100.00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Se concluye que el 43.23% de las empresas estudiadas tienen entre 2 a 10 años de existencia, el 19.35% tienen entre 11 a 15 años de existencia, el 18.06% de las empresas tienen entre 16 a 32 años de existencia, el 16.77 % de casos supera los 33 años de existencia, mientras que el 2.58% no conocían cuantos años se mantenían funcionando en el mercado, debido a que quienes fueron encuestados eran nuevos en la empresa y desconocían el dato.

3.1.4. Control mayoritario de la empresa.

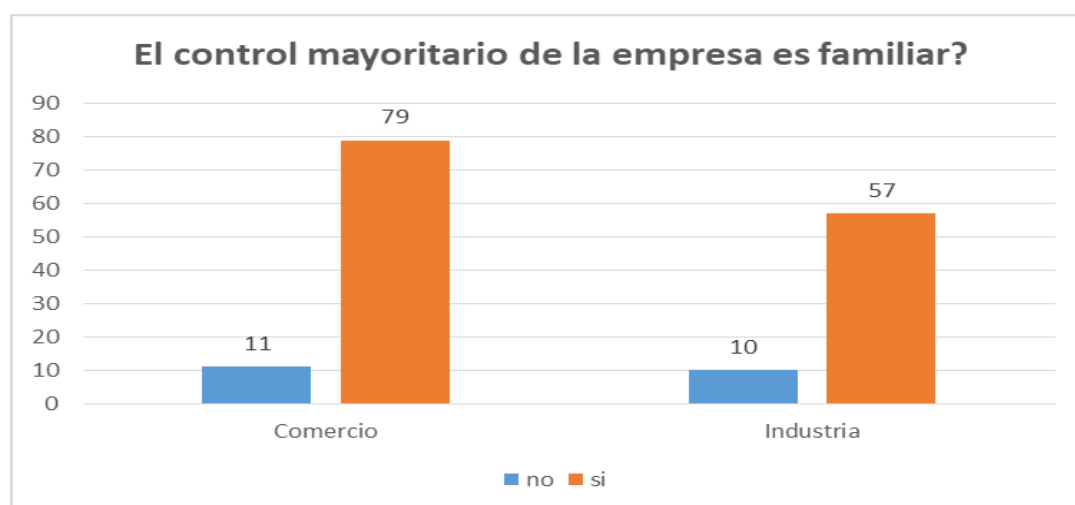


Figura 9. Control de las empresas familiares.

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

En Ecuador el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del producto interno bruto (PIB) del país, según lo menciona (Santamaría E, 2015). De acuerdo a los datos obtenidos se observa que el control mayoritario de las empresas es familiar en los sectores del comercio (79 empresas) y la industria (57 empresas). Se puede concluir que la actividad económica en la ciudad de Cuenca, la generan en su mayoría empresas familiares. Ver Figura 9.

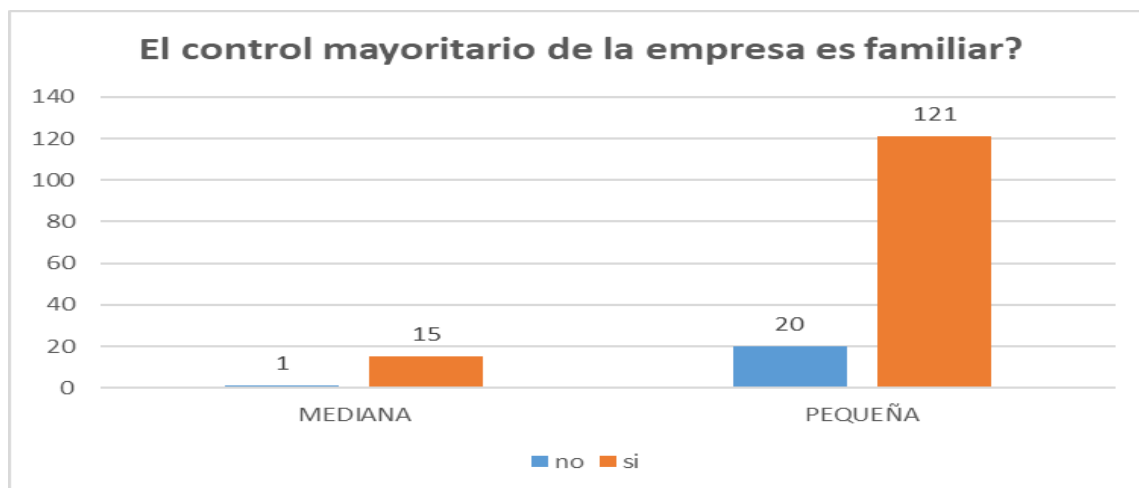


Figura 10. Control de empresas familiares según su tamaño.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

En cuanto a la comparación de empresas familiares según su tamaño, se puede observar que el mayor aporte pertenece a la pequeña empresa (121 empresas), mientras que el menor corresponde a la mediana empresa (15 empresas). Ver Figura 10.

3.1.5. Género del director/gerente general.

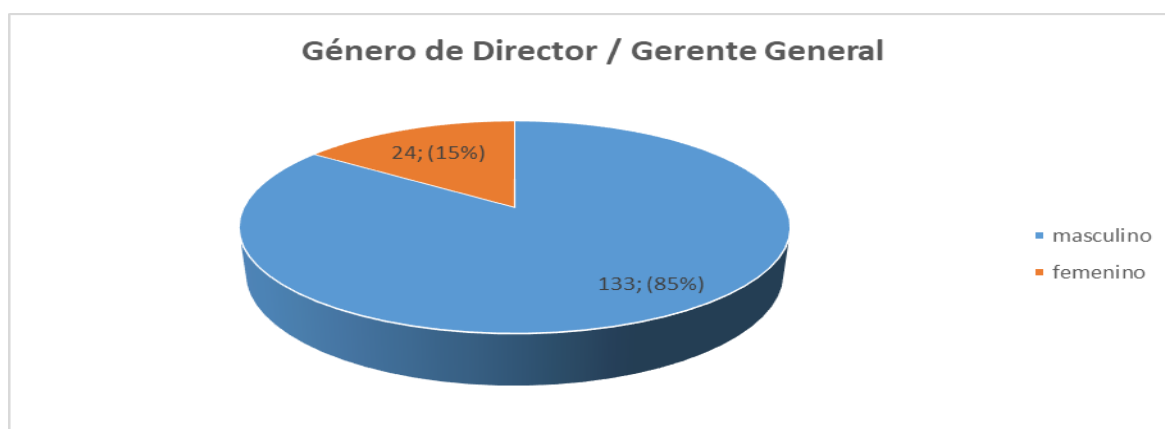


Figura 11. Género del Director General/ Gerente de las empresas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

En la figura 11. se observa que el género masculino prevalece con un 85% como director/gerente general en las empresas; mientras que en un menor porcentaje del 15% son administradas por el género femenino.

3.1.6. Nivel de formación académica del director general.

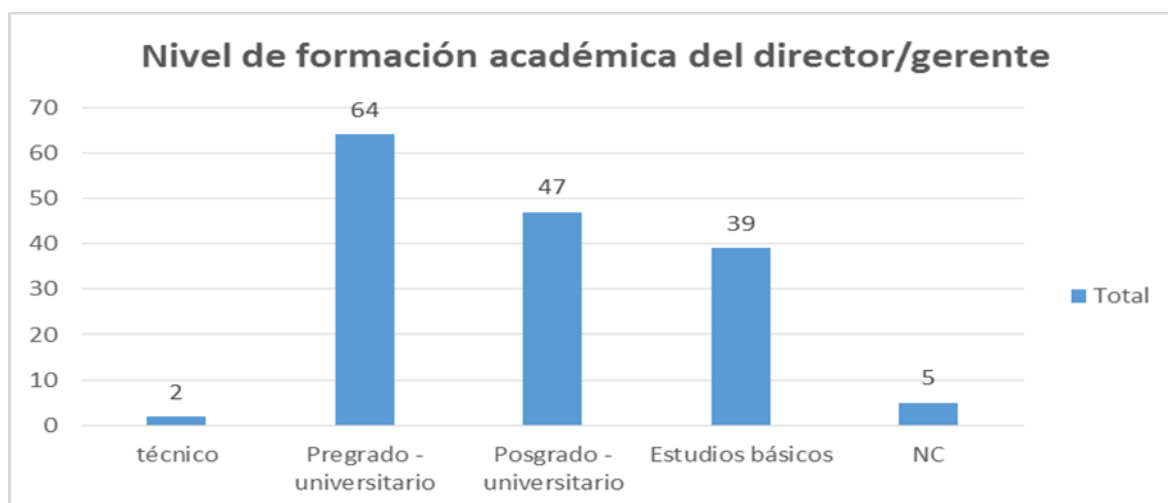


Figura 12. Nivel de formación académica del director/ gerente.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

En la figura 12. se observa que la formación académica del director/gerente en su mayoría corresponde al pregrado-universitario (64 directores/gerentes generales).

3.2. Análisis descriptivo de la gestión de la calidad en las Pymes.

El bloque 2 de la encuesta, está dirigida a medir los efectos de la calidad en las empresas, para lo cual se utilizan un conjunto de variables adecuadas para la evaluación y excelencia organizacional, las cuales se describen en la Tabla 6.

Tabla 6. Variables de la gestión de la calidad

Variables de la Gestión de la Calidad	
1.	Liderazgo
2.	Política y planificación de la calidad
3.	Alianzas y recursos
4.	Gestión de empleados
5.	Aprendizaje
6.	Gestión de los procesos
7.	Mejora continua
8.	Resultados clave

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

3.2.1. Liderazgo

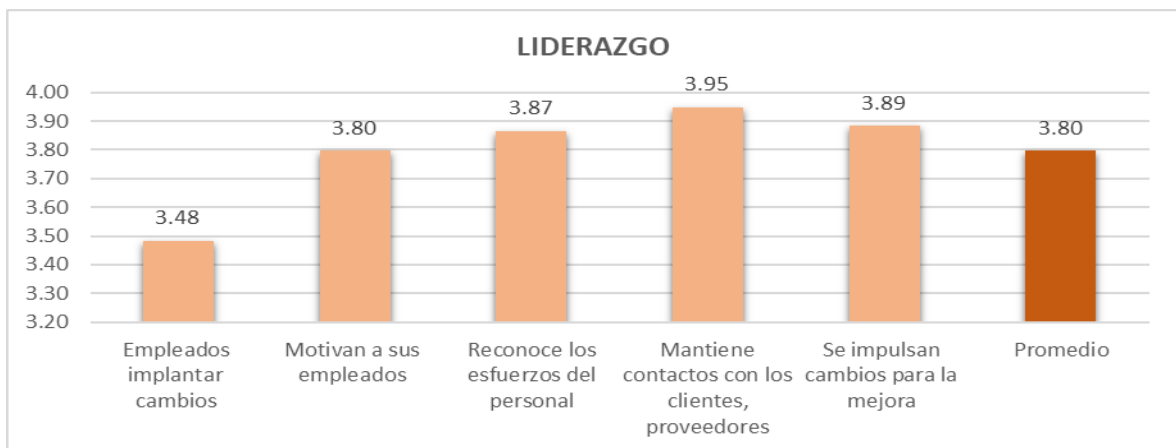


Figura 13. Liderazgo.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 7. Liderazgo.

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
2 Liderazgo	Cambio	Motivación	Grupos De Interés
	3.48	3.80	3.95
	3.89	3.87	
Promedios	3.69	3.84	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La variable de liderazgo es analizada en relación al cambio, la motivación y los grupos de interés. De esta forma ante el cambio se obtiene un promedio de 3.69, indicando que los directivos mantienen una predisposición positiva al momento de impulsar mejoras. Con un promedio de 3.84, se confirma que los empleados son motivados por sus líderes de manera continua, ayudándoles a desempeñar un alto nivel en su trabajo. El promedio de 3.95, refleja que las empresas mantienen una buena comunicación con sus proveedores y clientes, facilitando la consecución de la misión y visión, desarrollando los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito. El promedio total que obtiene la variable de liderazgo es de 3.80 indicando que el líder desarrolla el potencial en empresa y trabajadores, se tiene una apreciación positiva con el uso de esta variable.

3.2.2. Política/Planificación de la calidad.

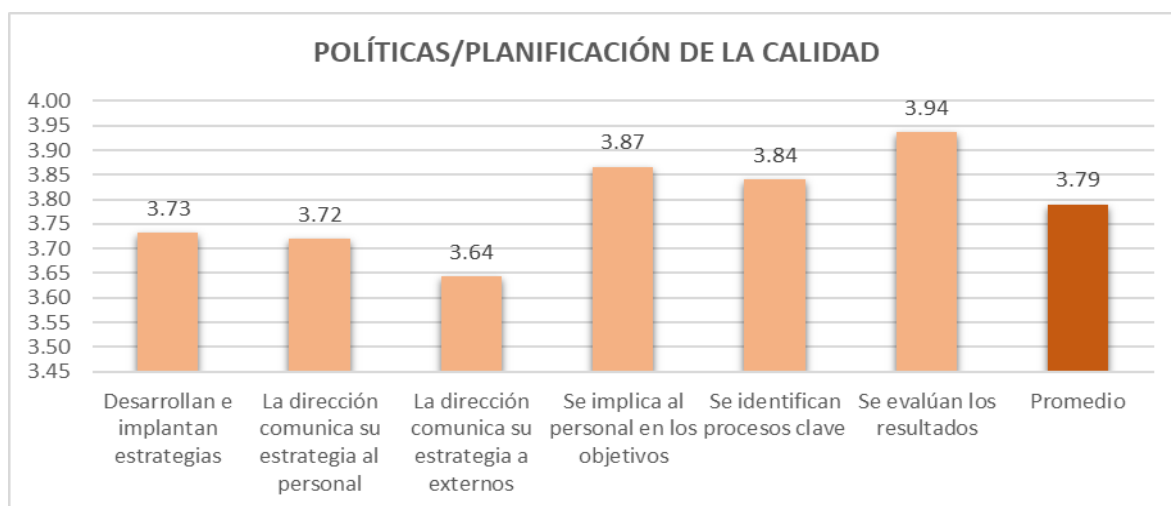


Figura 14. Política/planificación de la calidad.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 8. Planificación.

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
3 Planificación	Planificación	Comunicación	Enfoque al cliente
	3.73	3.72	3.87
	3.84	3.64	
	3.94		
Promedio	3.84	3.68	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La variable de política/planificación de la calidad es analizada en función de: planificación, comunicación y enfoque al cliente. Los encuestados señalan en cuanto al primer ítem, que las empresas evalúan los resultados realizando una comparación con los planificados, además que identifican y desarrollan procesos claves a partir de planes de negocio, este ítem obtuvo un promedio 3.84. El promedio 3.68 indica que la dirección maneja protocolos de comunicación para sus estrategias y objetivos, tanto para los clientes como para sus proveedores. Así mismo se indican que el enfoque al cliente se lo maneja involucrando al personal en el establecimiento de objetivos y planes, este ítem obtuvo un promedio de 3.87. El promedio total que obtiene la variable es de 3.79 indicando que existe una orientación solida al cliente y la calidad, y las empresas se sostienen en las políticas establecidas.

3.2.3. Alianzas y recursos.



Figura 15. Alianzas y recursos.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 9. Alianzas y recursos.

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
4 Alianza de Recursos	Mejora continua	Recursos	Estrategias
	3.67	3.81	3.88
		3.86	
Promedio		3.84	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La variable alianzas y recursos es analizada en función a la mejora continua, recursos y estrategias. El ítem mejora continua obtuvo un promedio de 3.67, lo que significa que las

empresas planifican de manera adecuada los recursos tanto tangibles como intangibles para mejorar el rendimiento total de la empresa, pero este promedio puede mejorar. En el ítem de recursos, con un promedio de 3.84, se concluye que su uso actualmente en las empresas es satisfactorio, son aprovechados y usados adecuadamente garantizando el éxito de las estrategias. Finalmente se afirma que se realiza una gestión favorable de alianzas y recursos acorde a las estrategias, este ítem obtuvo un promedio de 3.88. Se concluye con un promedio total de 3.80 que las actividades de alianzas y recursos desarrollados en las empresas son manejadas satisfactoriamente, de manera que se encuentran acorde a las necesidades del personal y rendimiento de las empresas.

3.2.4. Gestión de empleados.

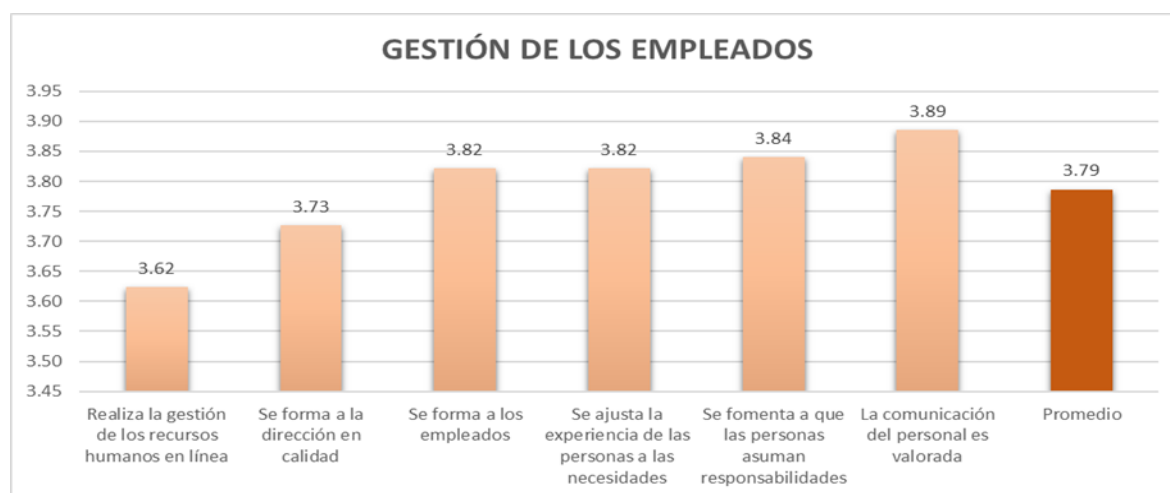


Figura 16. Gestión de personal.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 10. Gestión de empleados.

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
5 Gestión de empleados	Talento Humano	Toma de decisiones	Comunicación interna
	3.62	3.84	3.89
	3.73		
	3.82		
	3.82		
Promedios	3.75		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La variable de gestión de empleados es analizada en función del talento humano, toma de decisiones y comunicación interna. Lo que respecta a la variable de gestión de empleados,

se obtuvo un promedio de 3.75, lo que significa que las empresas aplican estrategias y planes de negocio con los empleados, para su formación se consideran las necesidades actuales y futuras de la empresa. En el ítem de toma de decisiones con un promedio de 3.84, se concluye que se fomenta y apoya de manera positiva a los empleados para que asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo para la organización. Finalmente con un promedio de 3.89, se demuestra que la comunicación es eficiente dentro de las empresas indicando así que los empleados están bien informados y sus opiniones se valoran. Se concluye con un promedio total de 3.79 que la gestión de empleados es manejada de manera positiva, el recurso humano es valorado motivándolos a mejorar.

3.2.5. Aprendizaje.

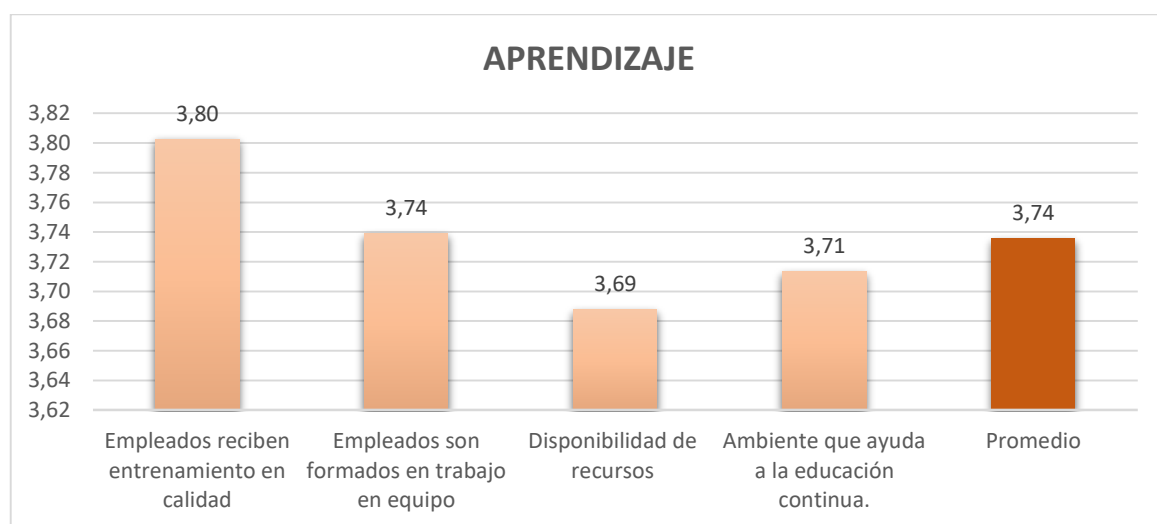


Figura 17. Aprendizaje.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Los resultados en la variable aprendizaje, con un promedio de 3.80, indican que los empleados en las empresas reciben el entrenamiento necesario en conceptos de calidad total. La formación de los empleados para el trabajo en equipo sí existe en las empresas indica el promedio de 3.74, sin embargo el promedio de 3.69 sostiene que la disponibilidad de recursos es menor, indicando que no todas las empresas tienen las condiciones óptimas para la formación del personal. Finalmente el promedio de 3.71, significa que los empleados reciben entrenamiento de calidad en una manera constante. Con un promedio total de 3.74 se puede concluir que el aprendizaje en las empresas se lo lleva de manera satisfactoria y continua, generando el conocimiento necesario para el manejo adecuado de las actividades.

3.2.6. Gestión de los procesos.

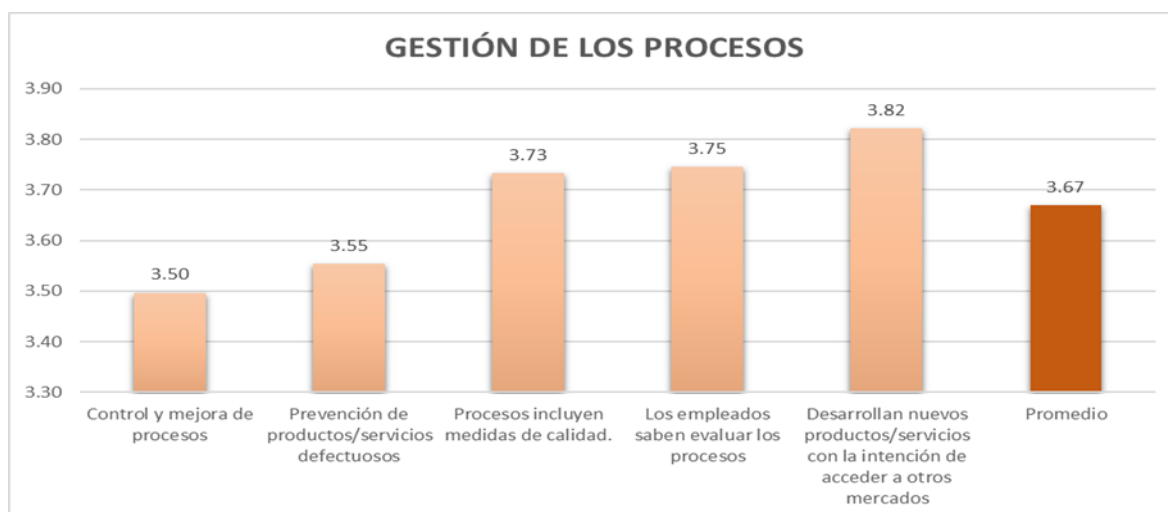


Figura 18. Gestión de procesos.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 11. Gestión de procesos.

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
7 Gestión de procesos	Procesos	Prevención	Innovación
	3.50	3.55	3.82
	3.73		
	3.75		
Promedio	3.66		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La variable de procesos es analizada en función a: procesos, prevención e innovación. En lo que respecta a al primer ítem, con un promedio de 3.66, demuestra que en las empresas se tiene un control y mejora continua de los procesos, incluyen medidas de calidad y son evaluados constantemente, esta variable podría mejorar. La prevención de productos/servicios defectuosos es una actitud que falta mejorar en las empresa, esta variable dio como resultado un promedio de 3.55. Finalmente la innovación con un promedio de 3.82, en el desarrollo de nuevos productos/servicios es favorable. Se concluye que con un promedio de 3.67 la gestión de los procesos en las empresas debe mejorar, se están centrando únicamente en obtener productos innovadores y se despreocupa la prevención de productos/servicios defectuosos y la mejora continua de los procesos.

3.2.7. Mejora continua.

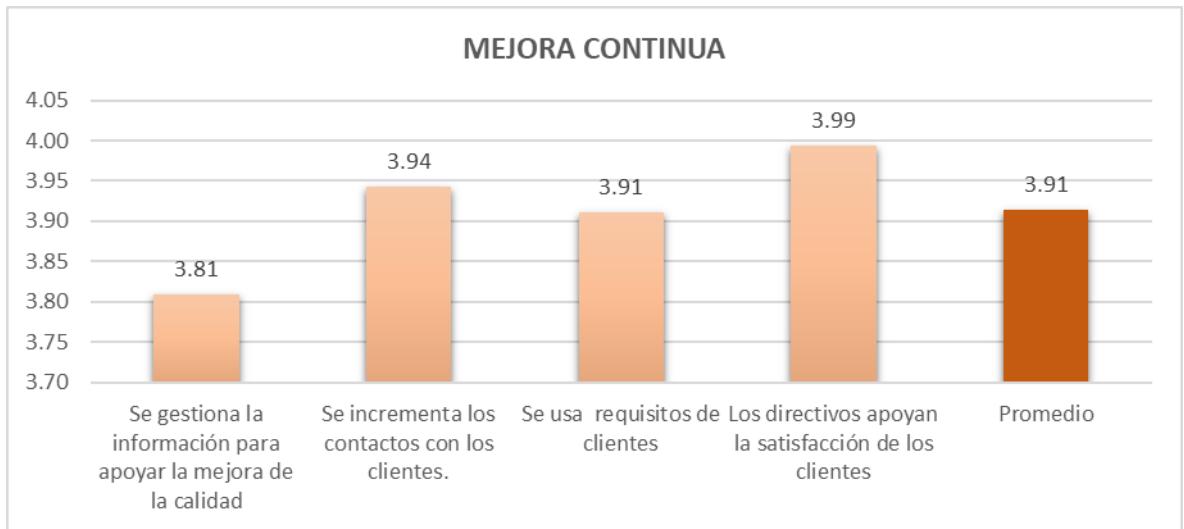


Figura 19. Mejora continua.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 12. Mejora continua.

Literal	ITEM	ITEM
8 Mejora Continua	Gestión de la información	Actividades para la satisfacción de clientes
	3.81	3.99
	3.94	
	3.91	
Promedio	3.89	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La variable mejora continua, es analizada en función de: gestión de la información y actividades para la satisfacción de clientes. El promedio de 3.89, indica que la gestión de la información es usada para apoyar a la mejora de la calidad en los productos y servicios, incrementando los contactos con los clientes y utilizando sus requisitos como base para la calidad. El promedio de 3.99, significa que las actividades de las empresas se manejan con el apoyo apropiado que obtienen de los directivos. Se concluye con un promedio total de 3.91 que la mejora continua en las empresas está siendo usada adecuadamente, ya que la información es empleada para mejorar la calidad del producto/servicio.

3.2.8. Resultados clave

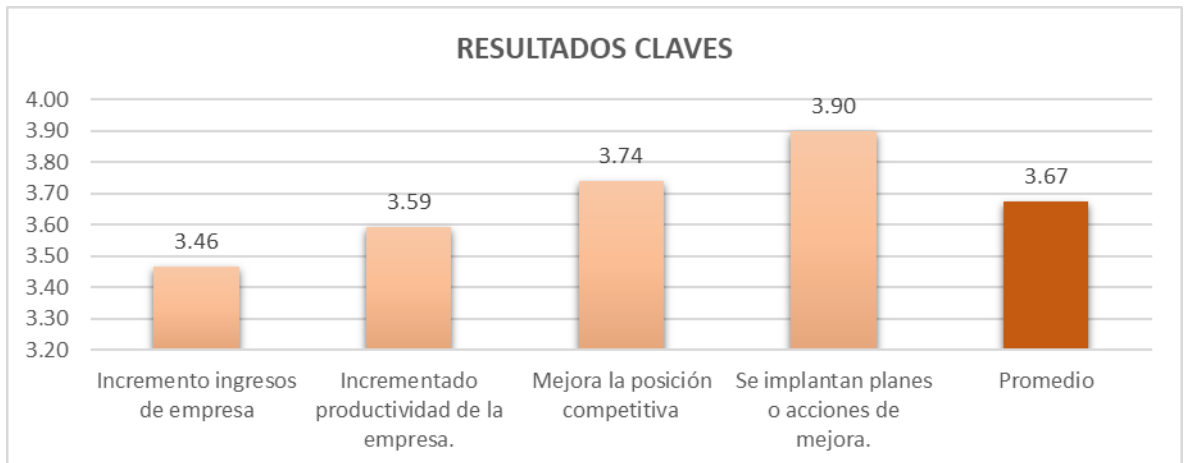


Figura 20. Resultados claves.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

El promedio mayor es de 3.90 lo que significa que se implantan positivamente planes y acciones de mejora en las empresas. El promedio de 3.46, demuestra que los programas de calidad implantados en las empresas, deben ser mejorados para incrementar los ingresos. La variable resultados clave, obtuvo un promedio total de 3.67 siendo un promedio de rendimiento positivo en las empresas.

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

3.3.1. Adquisición de información.

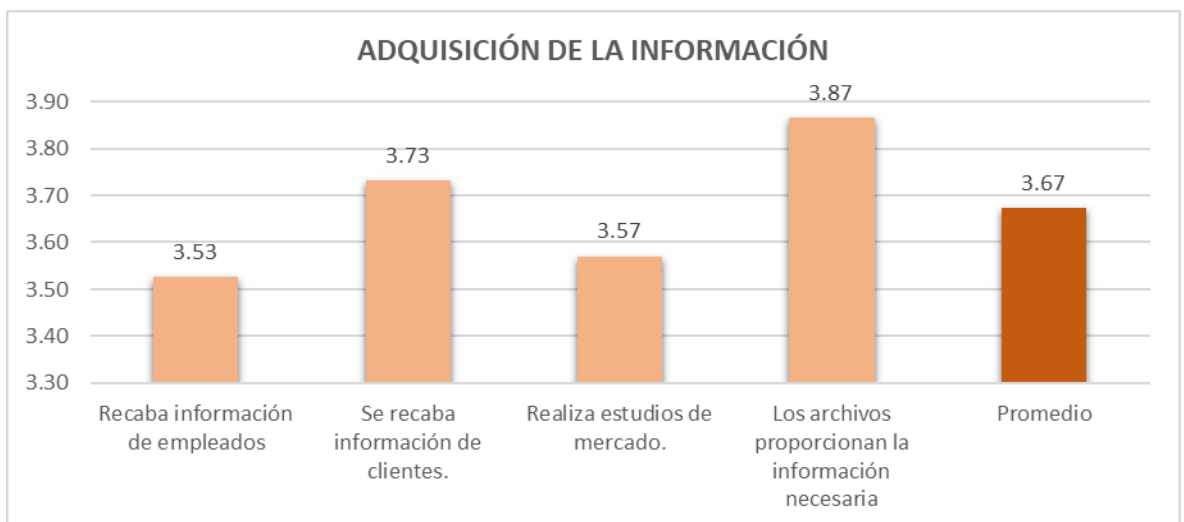


Figura 21. Adquisición de la información.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 13. Adquisición de información.

Literal	ITEM	ITEM
10 Adquisición de información	Proveedores	Estudio de mercado
	3.53	3.57
	3.73	
	3.87	
Promedio	3.71	

Fuente: Encuesta

Elaborado: Elaboración propia.

La variable adquisición de información, se analiza en función de proveedores y estudio de mercado. El promedio de 3.71 en el ítem de proveedores, indica que regularmente las empresas recaban información tanto de clientes y trabajadores, proporcionando la información necesaria para la realización del trabajo. Con un promedio de 3.57, evidencian en las empresas faltan mejorar la información cuando de investigar el estudio de mercado se refiere. Se concluye con un promedio de 3.67 que las empresas deben mejorar en la gestión de la información al momento de organizarla, adquirirla, producirla y transmitirla, de tal forma que sea un recurso adicional que logran.

3.3.2. Diseminación de la información.

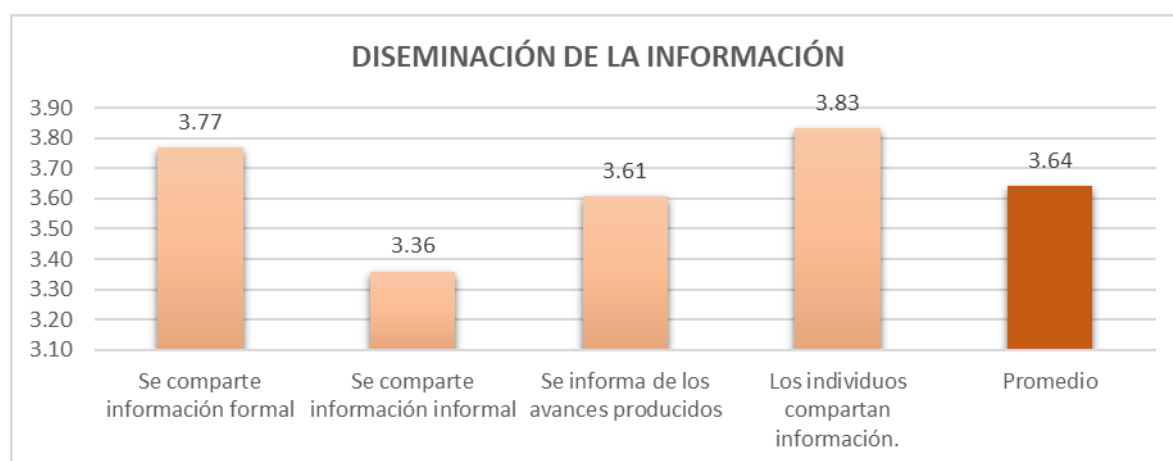


Figura 22. Diseminación de la información.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 14. Diseminación de información.

Literal	ITEM	ITEM
11 Diseminación de la información	Auditoría interna	Sistemas de información
	3.77	3.83
	3.36	
	3.61	
Promedio	3.58	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La variable diseminación de la información, se analiza en función de auditoria interna y sistemas de información. El primer ítem obtuvo un promedio total de 3.58, lo que significa que las empresas comparten la información formal e informal de manera frecuente y sin trabas, con los empleados, informando y actualizando al personal. Los sistemas de información obtuvieron un promedio de 3.83, evidenciando que los sistemas implantados en las empresas permiten compartir información de manera eficiente. En conclusión con un promedio total de 3.64 se evidencia que el manejo de esta variable es positiva el compartir e informar se maneja si mayores inconvenientes en las empresas.

3.3.3. Interpretación compartida.

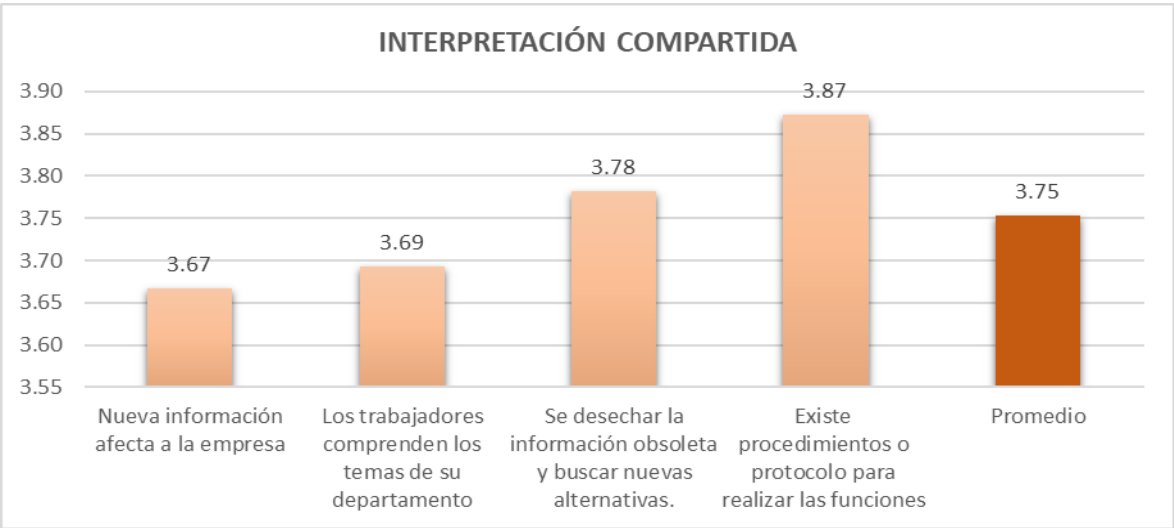


Figura 23. Interpretación compartida.
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 15. Interpretación compartida.

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
12 Interpretación compartida	Control operacional	Capacitación	Manual de operatividad
	3.67	3.69	3.87
	3.78		
Promedio	3.73		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La variable interpretación compartida, se analiza en función del control operacional, capacitación y manual de operatividad. El control operacional con un promedio de 3.73, indica que los directivos de las empresas están de acuerdo en cómo se maneja la información, tanto la que ingresa como nueva, y la que es desechada por ser obsoleta. El ítem de capacitación obtuvo un promedio de 3.69 indicando que las empresas tienen buenos niveles de gestión del conocimiento, donde la información está al alcance y en conocimiento de todo el personal. En cuanto a los manuales de operatividad, el promedio 3.87 evidencia que las empresas manejan manuales, procedimiento y protocolos de manera pertinente. El promedio total de 3.75, evidencia que la interpretación de la información que manejan las empresas es comprendida de manera apropiada, lo que permite que la organización se maneje con información acertada y entendida por todos los empleados.

3.3.4. Almacenar conocimiento.

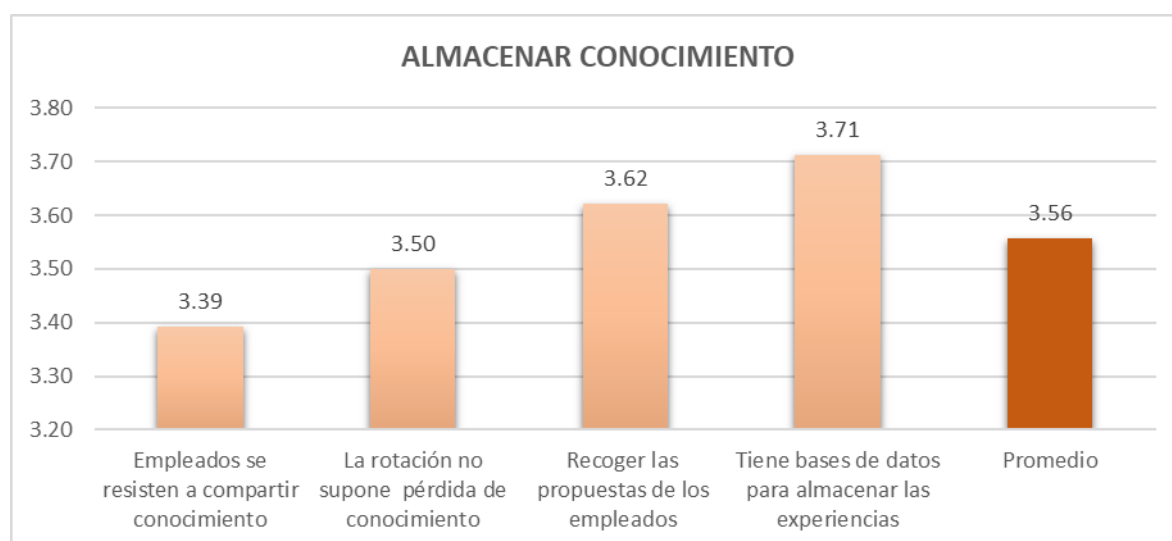


Figura 24. Almacenar conocimiento.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 16. Almacenar conocimiento

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
13 Almacenar conocimiento	Base de datos	Rotación del personal	Propuestas de los empleados
	3.39	3.50	3.62
	3.71		
Promedio	3.55		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La variable almacenar conocimiento, se analiza en función de: base de datos, rotación del personal y propuestas de los empleados. La base datos es alimentada por las experiencias y conocimientos del personal, este se debería mejorar ya que este ítem tiene un calificación de 3.55. La rotación de personal es calificada con 3.50, evidenciando que el cambio de personal si puede afectar a las empresas si no es manejado de manera oportuna. Las propuestas de los empleados son recogidas y agregadas a la empresa como parte del conocimiento, para este ítem el promedio es de 3.62. En conclusión con un promedio total de 3.56, indica que en las empresas se debe considerar mejorar su almacenamiento de conocimiento, con la finalidad de que la información de la empresa sea socializada, entendida y aplicada.

3.3.5. Transferencia de conocimiento.

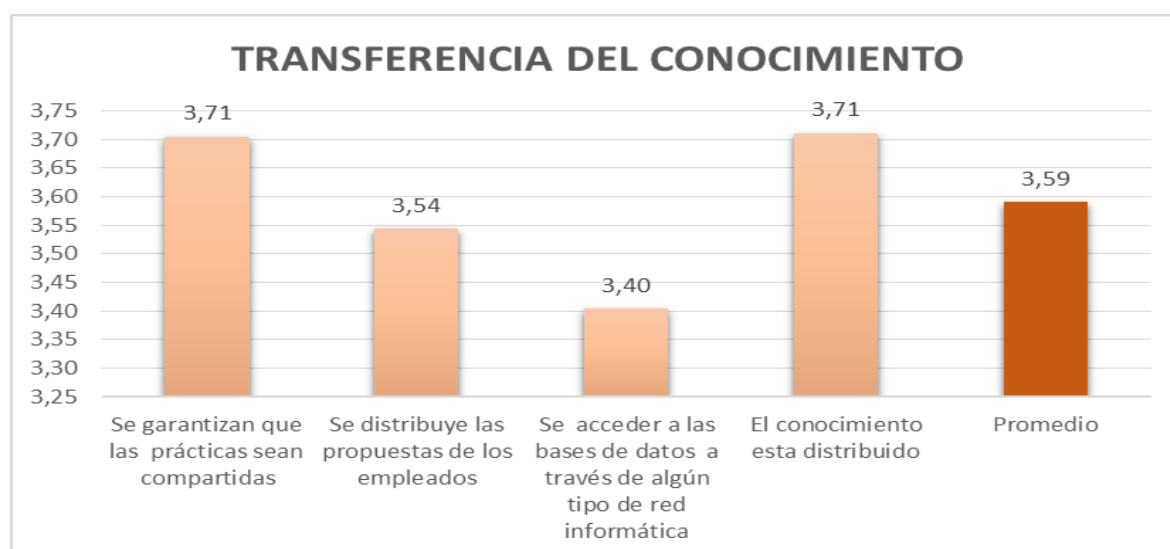


Figura 25. Transferencia del conocimiento.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 17. Transferencia del conocimiento.

Literal	ITEM	ITEM	ITEM
14 Transferencia de conocimiento	Mecanismos y procedimientos	Sistema de documentación	Validación y desarrollo
	3.71	3.40	3.71
	3.54		
Promedio	3.62		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La variable transferencia del conocimiento, es evaluada mediante mecanismos y procedimientos, sistemas de documentación, validación y desarrollo. Con un promedio de 3.62, se evidencia que las empresas trabajan con mecanismos y procedimientos formales garantizando que las mejores prácticas y propuestas sean evaluadas y diseñadas. Con un promedio de 3.40, se demuestra que los sistemas de documentación deben mejorar, no todas las empresas manejan redes informáticas, siendo un impedimento cuando se requiere acceder a información. El ítem de validación y desarrollo obtuvo un promedio de 3.71, indicando que el conocimiento está distribuido uniformemente en las empresas. Se obtuvo un promedio total de 3.59, lo que significa que existen procesos de transferencia del conocimiento en las empresas, pero debería mejorar con la implementación de sistemas de documentación.

3.4. Análisis descriptivo de la innovación y desempeño de las Pymes.

3.4.1. Cambios en productos y servicios en los 2 últimos años.

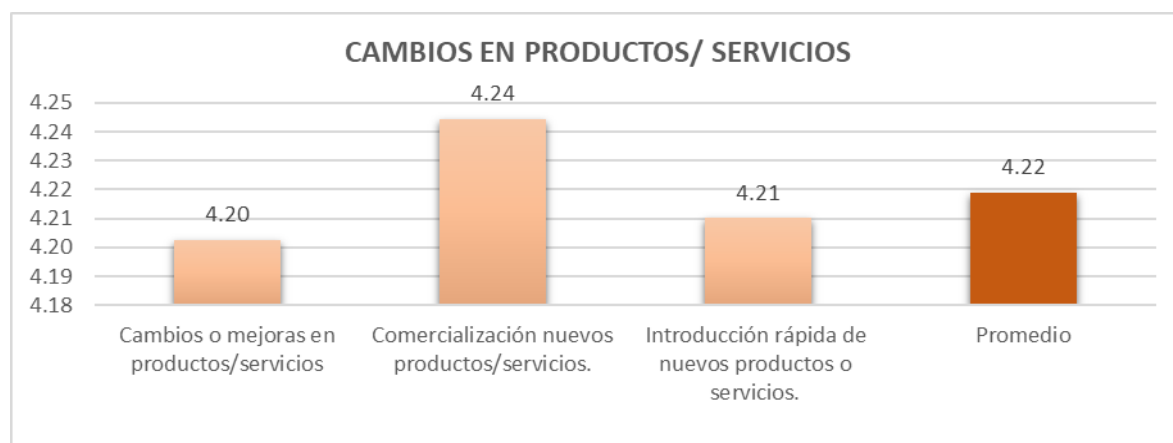


Figura 26. Cambios en productos/servicios.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Al analizar el cambio en los 2 últimos años en productos/servicios se obtuvo:

- Los cambios o mejoras en los productos o servicios obtuvieron un promedio de 4.20, indicando que las empresas realizan cambios de acuerdo a la demanda de los clientes.
- La comercialización de nuevos productos o servicios obtuvo un promedio de 4.24, un promedio mayor al resto de variables, indicando que las empresas son motivadas a comercializar nuevos productos o servicios
- La introducción rápida de nuevos productos o servicios obtuvo un 4.21, lo que significa que las empresas consideran la innovación de nuevos productos/servicios. Ver figura 26.

La variable cambios en productos/servicios, obtuvo un promedio total de 4.22, indicando que en los últimos 2 años, las empresas han realizado cambios notables en productos /servicios, considerando a la innovación como un tema importante dentro de las empresas.

3.4.2. Cambios en los procesos en los últimos 2 años.

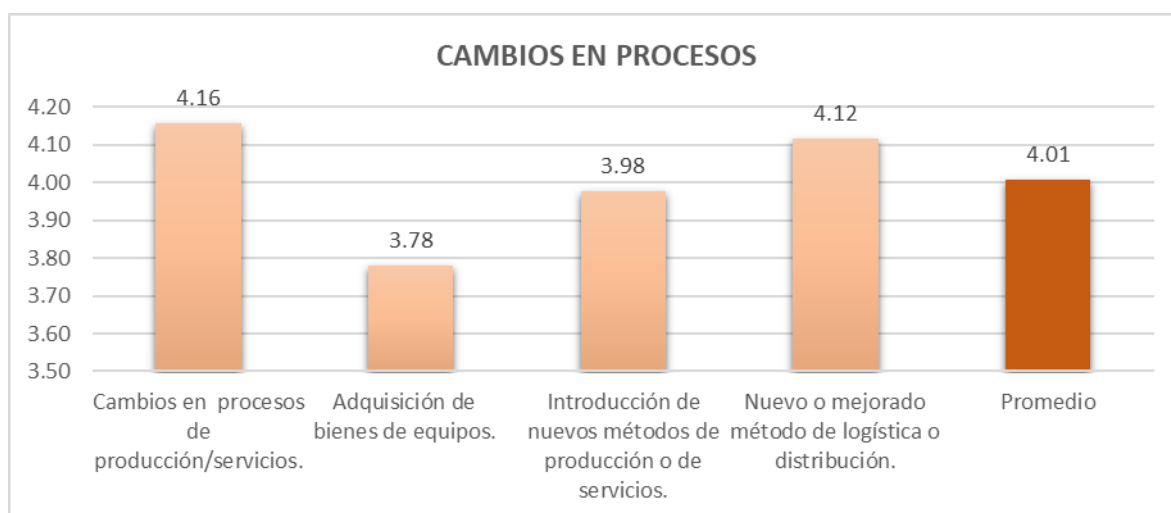


Figura 27. Cambios en procesos.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

El análisis del cambio en los 2 últimos años en procesos, obtuvo la siguiente puntuación:

- Los cambios o mejoras en los procesos de productos o servicios obtuvieron un promedio de 4.16, indicando así que las empresas realizan actividades de mejora en los procesos.
- La adquisición de nuevos bienes o equipos, obtuvo un promedio de 3.78, quizá porque es una variable que implica gastos y las empresas no están dispuestas a generarlos, sobre todo si son en tiempos cortos.
- Con un promedio de 3.98, la introducción rápida de nuevos métodos de producción/servicios representa un nivel aceptable en las empresas.
- El manejo de métodos de logística, entrega o distribución, obtuvo un promedio de 4.12, es decir los procesos logísticos abarcan las necesidades de las empresas. Ver Figura 27.

La variable cambios en los procesos, obtuvo un promedio total de 4.01, demostrando así que en las empresas se realizan actividades de valor agregado para satisfacer a los clientes, logrando así un mejor desempeño.

3.4.3. Cambios en los sistemas de gestión en los últimos 2 años.

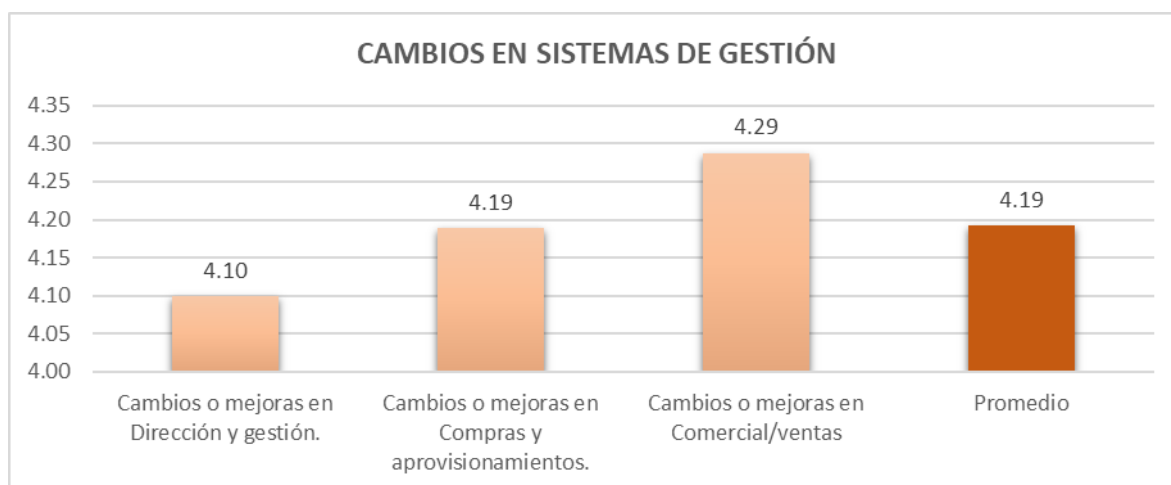


Figura 28. Cambios en sistemas de gestión.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

El análisis de cambios en los sistemas de gestión, obtuvieron el siguiente resultado:

- La variable cambios/ mejoras en dirección y gestión, obtuvo un promedio de 4.10, indicando con esta puntuación que las empresas se preocupan por mejorar su desempeño organizacional.
- La variable cambios o mejoras en compras y aprovisionamientos obtuvo un promedio de 4.19, esto se debe a que la mayoría de empresas encuestadas son de tipo comercial, por lo que realizan cambios o mejoras constantes.
- Cambios o mejoras en comercial/ventas obtuvo un promedio de 4.29, se debe a que la mayoría de empresas encuestadas son de tipo comercial, en donde se debe mejorar constantemente la manera en como gestionan las ventas. Ver Figura 28.

La variable cambios al sistema de gestión, obtuvo un promedio total de 4,19 lo que significa que los cambios en los sistemas de gestión que manejan las empresas, son revisados y mejorados constantemente, esperando que el sistema con el que trabajan funcione de mejor manera.

3.4.4. Evolución de su empresa con relación al desarrollo de los productos y servicios durante los 2 últimos años.

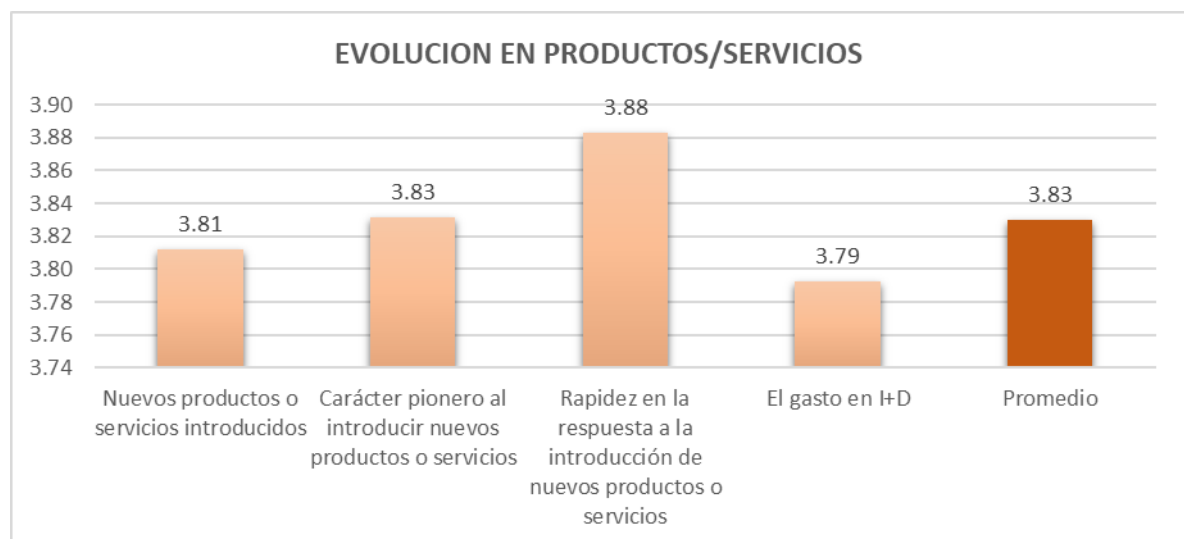


Figura 29. Evolución en productos/servicios.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

La evolución de las empresas con relación al desarrollo de los productos y servicios durante los 2 últimos años, al evaluar cada uno de sus ítems, se obtuvo que:

- La variable nuevos productos o servicios introducido por las empresas, obtuvo un promedio de 3.81, indicando que las empresas generan constantemente nuevos productos o servicios para competir en el mercado.
- Las empresas logran ingresar al mercado, cuando introducen nuevos productos o servicios, es lo que indica el promedio de 3.83.
- La rapidez en la respuesta a la introducción de un nuevo producto/servicio, obtuvo un promedio de 3.88, esto debido a la competitividad en el mercado, donde las empresas deben permanecer pendientes de la competencia para brindar un mejor producto o servicio.
- Gastos en I+D para nuevos productos, obtuvo un promedio de 3.79, lo que indica que las empresas se enfocan mucho más en mejorar los productos o servicios ya existentes, antes que arriesgarse a introducir nuevos productos a la línea que ya manejan. Ver Figura 29.

Una vez que las empresas entienden el comportamiento de los usuarios que van a atender, es necesario adaptarse a sus necesidades, de acuerdo al promedio total de 3.83, se concluye que las empresas en general han introducido en mayor o menor cantidad nuevos productos o servicios, esto con la idea de mejorar la competitividad en el mercado empresarial en el que se desenvuelven.

3.4.5. Evolución de su empresa con relación al desarrollo de los procesos durante los 2 últimos años.

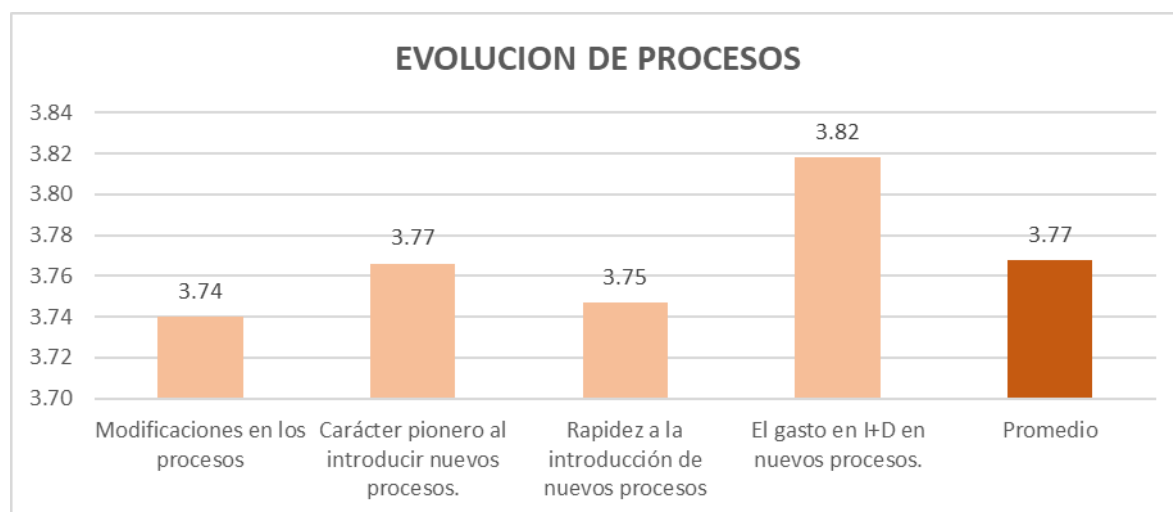


Figura 30. Evolución de procesos.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

De acuerdo a las encuestas realizadas en las empresas, en cuanto al desarrollo de procesos durante los 2 últimos años, se indica que:

- La variable modificaciones de los procesos introducidos, obtuvo un promedio de 3.74, demostrando que las empresas están pendientes de las mejoras que deben hacer a los procesos, lo que les significa una relevante diferenciación frente a los demás negocios del mercado.
- El carácter pionero a la hora de introducir nuevos procesos, obtuvo un promedio de 3.77, indicando que las empresas están pendientes de cambios en procesos para mejorar sus productos o servicios.
- La rapidez en la respuesta a la introducción de un nuevo proceso por parte de otras empresas del sector, obtuvo un promedio de 3.75, esto indica que los directivos mantienen un enfoque de mejora continua, tomando acciones que permitan la competencia en el mercado.
- Gastos en I+D para nuevos procesos, obtuvo un promedio de 3.82, lo que significa que para los gerentes es un componente importante, con la investigación y desarrollo es posible garantizar la mejora de procesos, productos y servicios según los requerimientos del mercado. Ver Figura 30.

El promedio total de 3.77, indica que las empresas en cuanto a la evolución con relación al desarrollo de procesos, se maneja en constantes cambios dependiendo de las necesidades, tanto de la empresa como de los clientes, esta variable va tomando valor e importancia en las empresas.

3.4.6. Evolución de su empresa con relación al desarrollo de los sistemas de gestión durante los 2 últimos años

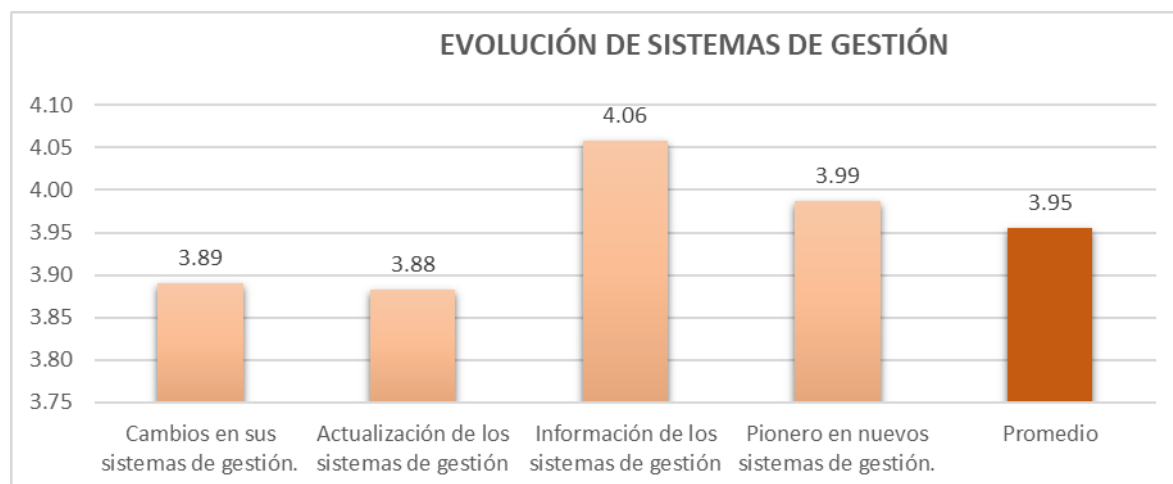


Figura 31. Evolución de sistemas de gestión.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

De acuerdo a las encuestas realizadas en las empresas, en cuanto a la evolución de la empresa con relación a los sistemas de gestión durante los 2 últimos años, se indica que:

- El número de cambios en el sistema de gestión, obtuvo un promedio de 3.89, indicando que los sistemas de gestión manejados en las empresas, son controlados frecuentemente.
- La variable nivel de actualización de sistemas de gestión, con un promedio de 3.88, indica que las empresas realizan cambios en sus sistemas de gestión continuamente, permitiendo mantenerse activos ante las necesidades de los clientes.
- La información de los sistemas de gestión a los directivos, obtuvo un promedio de 4.06, confirmando que los directivos se encuentran informados acerca de los sistemas de gestión, lo que facilita a la empresa cuando requieren cambios, estos son respaldados por los directivos.
- El carácter pionero de los sistema, con un promedio de 3.95, significa que la mayoría de las empresas tienen son pioneras a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión. Ver Figura 31.

El promedio obtenido total es de 3.95, indicando que las empresa manejan un estándar satisfactorio en relación a sus sistemas de gestión, se concluye, en base a la observación y experiencia del trabajo realizado, se el sistema de gestión de las empresas se basa en la

experiencia adquirida de años de trabajo, en base a ello formulan mejora, y se mantienen con el sistema de gestión que les dio el mejor resultado.

3.4.7. Evolución en cuota de mercado, ventas, rentabilidad y productividad en su empresa en los 2 últimos años.

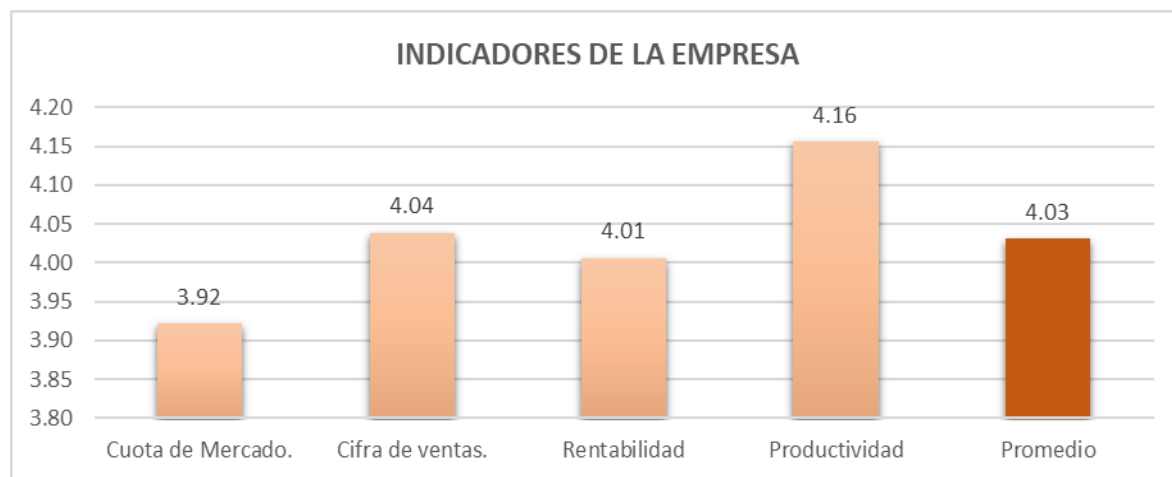


Figura 32. Indicadores de la empresa.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

En cuanto a las cuotas de mercado, cifras de venta, rentabilidad y productividad, son métricas que nos permiten identificar si las empresas han evolucionado durante estos dos últimos años. De acuerdo al promedio total obtenido de 4.03 de las encuestas realizadas, la gran mayoría de las empresas manejan métricas positivas, por lo que se puede deducir que su manejo de productos o servicios en el mercado ha ido mejorando notablemente. Ver figura 32.

Resultados obtenidos.

Una vez realizado del análisis de la gestión de la calidad, del conocimiento y de la innovación, se muestra la siguiente síntesis e interpretación de los mismos: Ver Tabla 18.

Tabla 18. Resultados obtenidos de la variables evaluadas.

Categorías	Variables que se evaluaron	Promedios
Gestión de la Calidad	Liderazgo	3.80
	Política y planificación de calidad	3.79
	Alianzas y recursos	3.80
	Gestión de los empleados	3.79
	Aprendizaje	3.74
	Gestión de los procesos	3.67
	Mejora continua	3.91
	Resultados claves	3.67
Gestión de Conocimiento	Adquisición de información	3.67
	Diseminación de la información	3.64
	Interpretación compartida	3.65
	Almacenar conocimiento	3.56
	Transferencia del conocimiento	3.59
Gestión de la Innovación	Cambios en productos/servicios	4.22
	Cambios en procesos	4.01
	Cambios en sistemas de gestión	4.19
	Evolución en productos/servicios	3.83
	Evolución de procesos	3.77
	Evolución es sistemas de gestión	3.95
	Evolución de cuotas de mercado	4.03

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Dentro de la gestión **de la calidad**, la variable mejora continua tiene el promedio más alto, debido a que las empresas persiguen mejoras incrementales con la finalidad de mantener o mejorar el desempeño de los productos/servicios en las empresas. La variable que le sigue en promedio es el liderazgo, la cual es catalogada como un enfoque clave en las empresas, en teoría se indica que el liderazgo es primordial para las empresas, el compromiso de la alta dirección con los sistemas de gestión de calidad aumenta la posibilidad de que estos sean implantados correctamente y, por tanto, la organización obtenga productos/servicios de calidad y mejores resultados. Al tener un liderazgo con un

promedio positivo, significa que las empresas mantendrán un promedio positivo en el resto de variables tal como lo muestra la Tabla 18.

La **gestión del conocimiento**, obtuvo un promedio favorable en adquisición de información, indicando que las empresas se mantienen regularmente recabando información, tanto de trabajadores como de clientes, realizando estudios de mercado y facilitando información necesaria que permite tomar decisiones efectivas en las empresas. El promedio más bajo obtenido es en la variable almacenar conocimiento, lo que indica que en las empresas se requiere mejorar los métodos para que los empleados no se resistan a compartir el conocimiento, y que las empresas gestionen mecanismos que faciliten su desarrollo y compartición.

Tomando como base los dos últimos años las empresas en variable **gestión de la innovación** mantienen puntajes favorables. La variable cambios en productos/servicios obtiene un promedio muy favorable, significa que las empresas se mantienen en constantes cambios para mejorar o igualar a la rápida evolución del entorno, provocando que las empresas deban adoptar innovaciones de forma continua. La variable con promedio menor, es evolución de procesos, por ser la gran mayoría empresas pequeñas el manejo de los procesos no se los realiza de forma adecuada, en muchos casos se basan en la experiencia adquirida de años de trabajo, en base a ello formulan mejoras para su empresa.

3.5. Selección de la empresa para el estudio de caso.

A partir de la base de datos con las respuestas de las PYMES, se seleccionaron 10 empresas, donde se tomaron en cuenta los criterios plasmados en la matriz, se selecciona uno de tres candidatos con mejor puntuación.

Los puntajes obtenidos se muestran en la tabla 19:

Tabla 19. Criterios y ponderaciones para la selección del caso de estudio.

Criterios y sus ponderaciones	Puntaje para cada empresa									
	MADERCENTER CIA. LTDA.	CURTIEMBRE RENACIENTE S.A.	INDUSTRIA DE LA CONFECCION REFEREE CIA. LTDA.	HOMERO ORTEGA PENAFIEL E HIJOS C LTDA	DISTRIBUIDORA CADENA ESPINOSA CIA. LTDA.	PAPELERIA MONSALVE CIA. LTDA.	COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	SOUTHIMPOR T CIA. LTDA.	COMERCIAL TEODORO LARRIVA CIA. LTDA.	HOSPILIFE
Total de empleados	20.75	25.0	21.23	22.17	22.64	18.86	21.09	18.86	19.81	18.86
Dimensión Resultados clave	18	13	19	0	18	14	16	9	17	18
Evolución de las empresas	0	14	14	12	18	18	12	16	14	17
Innovación y desempeño organizacional	0	14	16	18	20	20	20	18	14	20
Transferencia del conocimiento	18	13	18	14	15	18	16	15	16	17
TOTAL	56.75	79	88.23	66.17	93.64	88.86	85.09	76.86	80.81	90.86

*E = empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Así las empresas con mejor puntaje obtenido son las siguientes:

- E5: Distribuidora Cadena Espinosa Cia. Ltda.(93.64%)
- E6: Papelería Monsalve Cia. Ltda. (88.86%)
- E10: Hospilife Medical Cia. Ltda. (90.86%)

Los gerentes de estas 3 empresas seleccionadas, se mostraron prestos a colaborar con los requerimientos que se soliciten de las mismas, para dar inicio con el estudio, sin embargo, se obtiene apoyo de la empresa Hospilife Medical, con la cual se procede al análisis del caso.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE CASO

4.1. Información general de la empresa

La ciudad de Cuenca posee un gran desarrollo industrial en el sector textil, en la artesanía como producción de muebles, cerámica, calzado, etc., cuenta con el parque industrial más consolidado del país. Se puede decir que el sector industrial es el mayor generador de empleo; a pesar de ser muy comercial y una ciudad empresarialmente estable, en Cuenca no existía una empresa especializada para la fabricación de ropa quirúrgica descartable, en vista del mercado amplio que se visualizaba surgió la idea de negocio de confeccionar ropa quirúrgica, se analizó el mercado donde se pudo investigar que las clínicas adquirían la ropa quirúrgica desde las ciudades de Guayaquil y Quito, y en algunas tiendas se vendían prendas de algodón que eran usadas para las rutinas médicas sin ser las adecuadas para procesos quirúrgicos, procedimiento ambulatorios y otras prácticas médicas.

Con la finalidad de cubrir una necesidad productiva y de servicio en un nicho de mercado que localmente no está siendo atendido, surge la empresa Hospilife Medical. La Ropa Quirúrgica Desechable, es confeccionada con telas no tejidas, 3 ply impermeable, byplex o SMS según la necesidad del cliente, este tipo de tela permiten repelencia a los fluidos, permeabilidad al aire y comodidad al asistente como al paciente.

Hospilife Medical es una empresa 100% ecuatoriana, que inicia sus actividades en el año 2011 en la ciudad de Cuenca, es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de ropa quirúrgica descartable. La Ropa Quirúrgica Desechable de HOSPILIFE, es desarrollada en productos individuales, paquetes o kits, de acuerdo a las necesidades del mercado (Vega, 2017).

4.2. Misión, visión, objetivos y filosofía empresarial

4.2.1. Misión.

La misión de Hospilife expone su razón de ser, describe su principal actividad y deja claro lo que la distingue de cualquier otra empresa es (somoscuenca., 2015):



Figura 33. Misión de Hospilife.
Fuente: Empresa Hospilife
Elaborado por: Empresa Hospilife

4.2.2. Visión.

La visión refleja lo que deberá ser la empresa en los próximos años, donde deberá estar, representa la imagen futura de la entidad. La visión de Hospilife contiene un mensaje claro el cual constituye una motivación diaria (somoscuenca., 2015).



Figura 34. Visión de Hospilife.
Fuente: Empresa Hospilife
Elaborado por: Empresa Hospilife

4.2.3. Objetivos.

- Convertirse en socios estratégicos de sus clientes.
- Incentivar a los centros médicos, la importancia de la utilización de materiales apropiados, de buena calidad, de manera que sean seguros y que brinden verdadera protección.
- Que los propios clientes den la mejor referencia para los posibles futuros clientes.
- Implementar continuamente nuevas tecnologías, procesos y personal, a nuestra planta, para lograr un crecimiento en la producción (somoscuenca., 2015).

4.2.4. Valores.

- Ofrecer productos de calidad a los clientes.
- Respetamos y valoramos a todas las personas en la empresa, velando por un buen ambiente laboral.
- Buscar la mejora continua y diferenciarnos de la competencia.
- Ofrecer a los clientes productos personalizados (somoscuenca., 2015).

4.3. Modelo organizacional

Hospilife es una empresa que ha ido evolucionando constantemente, cuenta con un modelo organizacional funcional, donde se tienen definidos los requerimientos o competencias de cada uno de los puestos, así como la responsabilidad.

La planificación del modelo asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr los objetivos planteados. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa, como se muestra en Figura 35. (Vega, 2017)

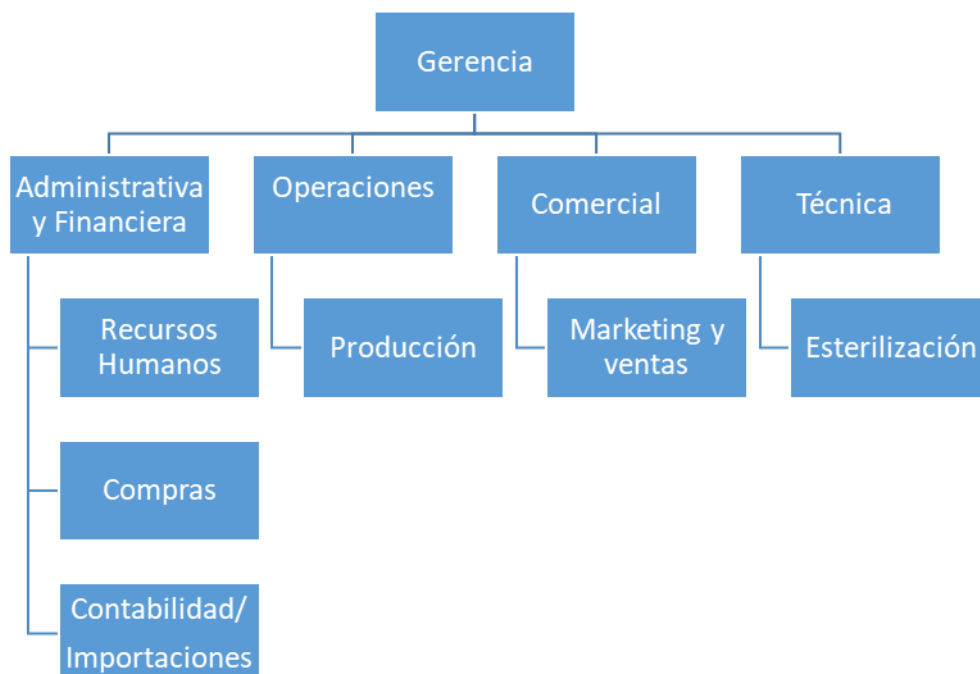


Figura 35. Organigrama estructural de Hospilife.
Fuente: Información de la empresa Hospilife
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

De acuerdo al organigrama estructural se describen las funciones en la empresa:

4.3.1. Gerencia: Responsable de las estrategias comerciales de la empresa, encargado del manejo fiable de todos los procesos de la empresa.

- Velar por el buen desarrollo de la organización.
- Implementar las estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Establecer criterios para el desarrollo de proyectos o nuevas oportunidades de negocios.
- Supervisar las actividades de la empresa.
- Mejorar los procesos donde existan fallas.
- Formar y motivar al equipo de trabajo.
- Analizar cotizaciones.

Área de administrativa y financiera: Responsable de dar soporte a todos los procesos de la organización y ejecutar las labores administrativas y operativas destinadas a facilitar la gestión de la organización.

Contabilidad: Responde, controla, dirige y realiza las actividades financieras de la empresa, el encargado de contabilidad deberá:

- Conciliación de bancos.
- Registro diario.
- Registro de mayor.
- Balances mensuales
- Balance general.
- Registrar el kardex.
- Organización de archivos.
- Costos de importación.
- Control de registro diario.
- Control de registro mayor.
- Generar los pedidos de mercadería.
- Verificación de documentos.
- Pagos y registros de gastos.
- Pagos y registro de gastos de aduana.

Adicional la unidad se encarga de:

- Oficios.

- Revisión de mails
- Pagos de planillas de SRI/IESS, servicios básicos.
- Permisos de municipios, bomberos, patentes municipales.
- Superintendencia.
- Pago de arriendos.
- Insumo para mantenimiento de Oficinas.
- Insumos para administración.
- Insumo para mantenimiento de equipos.

Recurso Humano: La unidad de talento humano es la responsable de la gestión de las personas, dentro de la empresa Hospilife, el encargado de la esta área deberá:

- Implementar el proceso para la generación de rol de pagos y el pago de sueldos a los empleadores
- Generar los permisos solicitados por el personal y realizar el descargo de horas.
- Autorización de anticipos a los empleados.
- Elaborar memorándum.
- Responsable de los uniformes del personal.
- Generar el rol de pagos y realizar los pagos del personal extra.
- Contrataciones de personal.
- Capacitaciones al personal técnico.

Compras: Realiza la adquisición de materia prima necesaria para la producción de ropa quirúrgica, tomando en cuenta los requerimientos del cliente, el encargado de compras es el responsable de:

- Requisición de orden de compra MP/CIF
- Autorización de la compra.
- Orden de compra de papelería.
- Orden de compra de cajas/etiquetas
- Orden de compra de fundas.
- Orden de compra de RIB.
- Seguimiento del pedido.
- Verificación y recepción de productos.
- Revisión y envío de factura a contabilidad.
- Retención en compra.
- Ingreso de factura al sistema EXE/BEMUS

- Pago a proveedores.

4.3.2. Área de operaciones.

Producción: Para que el proceso productivo sea realizado eficiente y eficazmente, el responsable del área de producción de la empresa se encarga de ordenar, controlar y verificar el cumplimiento de las actividades relacionadas a los procesos productivos. El responsable en esta área deberá encargarse de:

- Ordenes de producción interna y externas.
- Coordinar el personal.
- Coordinar los procesos de producción.
- Coordinar insumos con procesos de producción.
- Designar órdenes de costura según disponibilidad.
- Generar y despachar la orden de costura.
- Impresión de etiquetas.
- Generar la orden de ingresos de insumos/MP.
- Egresos del sistema BEMUS insumos/ MP
- Entrega de órdenes de producción externa y orden de costura.
- Seguimiento, control y retiro de órdenes de producción externa y orden de costura.
- Realiza la recepción y la primera verificación de la nota de venta, orden de producción y orden de costura.
- Arqueo NV/ Orden de producción/ Orden de costura.
- Entregar Notas de venta a contabilidad.
- Ingreso al inventario del producto.
- Registro de lotes.
- Costos de producción.
- Solicitud y coordinación de mantenimiento y repuestos de utilería de producción.

4.3.3. Área comercial:

Marketing y ventas: Maneja el tema de publicidad para que este se distribuido por diferentes canales, el encargado del área debe:

- Mantener actualizados los catálogos y trípticos
- Responsable de la página web.

4.3.4. Área técnica:

Esterilización: La unidad se encarga de la esterilización de lote que según la solicitud del cliente lo requiera, la persona encargada deberá:

- Generar orden de esterilización.
- Coordinar transición de orden de producción con orden de esterilización.
- Coordinar insumos de esterilización (adquisición de ampollas)
- Coordinar el personal
- Verificar unidades de esterilización con producción.
- Control y registro de esterilización.
- Accionamiento, control y registro de esterilización.
- Control del ingreso al personal autorizado.
- Control de orden y limpieza en el área.
- Control de uso de accesorios adecuados al personal.
- Administrar los suministros dentro del área.
- Solicitud de suministros a bodega.
- Control y registro de pruebas microbiológicas.
- Validación de procesos.
- Recepción de productos estériles.
- Coordinación y embalaje de productos estériles.
- Facturación de servicio de esterilización.
- Revisión de factura, orden de producción / esterilización.
- Envío de factura a contabilidad.
- Revisión e ingreso de factura al sistema BEMUS/ EXEL.

4.4. Mapa de procesos

El mapa de procesos se diseñó tomando en cuenta el funcionamiento de la empresa cuyo principal objetivo es la confección de ropa quirúrgica, los procesos identificados son clasificados según el papel que desempeñan dentro de la empresa, como se muestra en la Figura 36.



Figura 36. Mapa de procesos de Hospilife.
Fuente: Información de la empresa Hospilife
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

A continuación se detallan en forma general los procesos gerenciales y de apoyo, y de forma específica los procesos operativos, se hace énfasis en los procesos operativos porque son la parte medular de la empresa, cualquier ineficiencia en esta área repercute sobre el resto de unidades.

4.4.1. Procesos gerenciales: Procesos encargados de planear, dirigir, y controlar a la empresa de forma estratégica, funcional y operativa, dentro de la empresa Hospilife se identificó los procesos de gestión directiva y gestión de calidad.

4.4.2. Procesos operativos: Son los procesos claves de la producción, obtenidos en función de los requerimientos del cliente, la empresa Hospilife cuenta con los siguientes procesos: solicitud de pedido, adquisiciones, producción, comercialización.

Solicitud de pedido del cliente: Este proceso es uno de los más importantes para la empresa, ya que da inicio al proceso de producción. La solicitud de pedido para las prendas de ropa quirúrgica a confeccionar se las realiza a través de un correo electrónico del cliente, donde detalla su pedido, éste debe ser enviado al correo electrónico de Hospilife - hospilifemedical@hotmail.com.

En el pedido se describe la cantidad de prendas que se requieren, tomando en cuenta la gama de productos que ofrece, si dentro de la gama no hay el producto que el cliente necesita Hospilife lo confecciona (Vega, 2017).

Adquisiciones: La materia prima requerida se la obtiene de un proveedor local y un proveedor internacional, definidos previamente por su seriedad, calidad y disponibilidad de la materia prima. Las adquisiciones se las solicita considerando pedidos mensuales, existencia en bodega, producción mensual. Adicional a la adquisición de telas, la empresa Hospilife también adquiere: hilos y elástico.

Las adquisiciones son registradas en el sistema BEMUS, el sistema se encuentra en línea con bodega, esta manera permite la revisión de inventarios, donde se establecen los pedidos mínimos de compra de materia prima, descritos en la Tabla 20.

Tabla 20.- Tipos y cantidad de telas que la empresa mantiene en sus bodegas.

Tipo de Tela	Adquisición	Cantidad en bodega	Cada que tiempo
3 ply impermeable	Nacional	50 rollos de 100 metros mínimo	Mensual
byplex	Nacional	50 rollos de 100 metros mínimo	Mensual
SMS	Importada	5 rollos de 100 metros mínimo	Cada 6 meses

Fuente: Información de la empresa Hospilife
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Una vez realizada la compra, bodega ingresa el registro de materia prima, y efectúa el mismo registro con la salida de materia prima, manteniendo así actualizado el sistema para futuras toma de decisiones en la compra de materia prima (Vega, 2017).

Producción: El proceso productivo para la confección de las prendas desechables, da inicio con la orden de producción, la cual es el resultado del proceso de relación entre la empresa y el cliente. La orden de producción como se muestra en la Figura. 37, es un proceso que se divide en la fase de corte, la fase de costura y la fase de recepción (Vega, 2017).

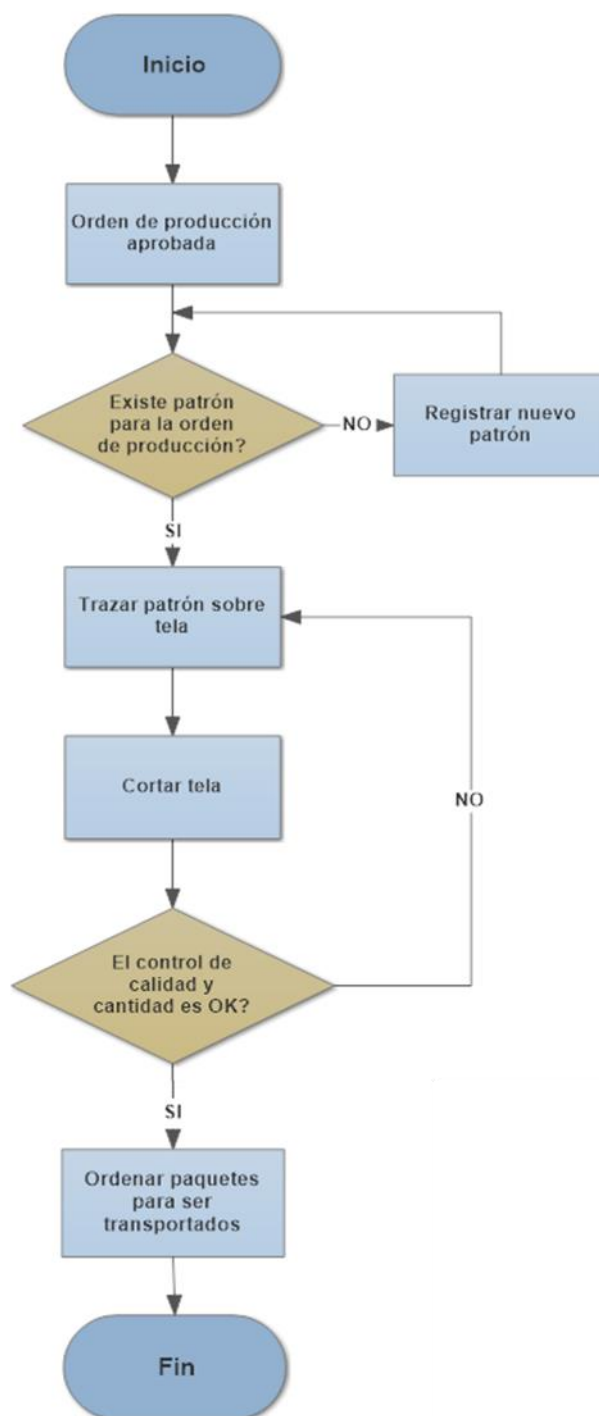


Figura 38. Grama de flujo de la fase de corte.
Fuente: Información de la empresa Hospilife
Elaborado por: Hospilife

Fase de costura: Las piezas cortadas son transportadas a la maquila, donde son ensambladas de acuerdo a diseño. La prenda es revisada con fin de constatar que ha sido confeccionada de manera adecuada y no presenta defectos, en la Figura 39 se muestra el grama del flujo del proceso (Vega, 2017).

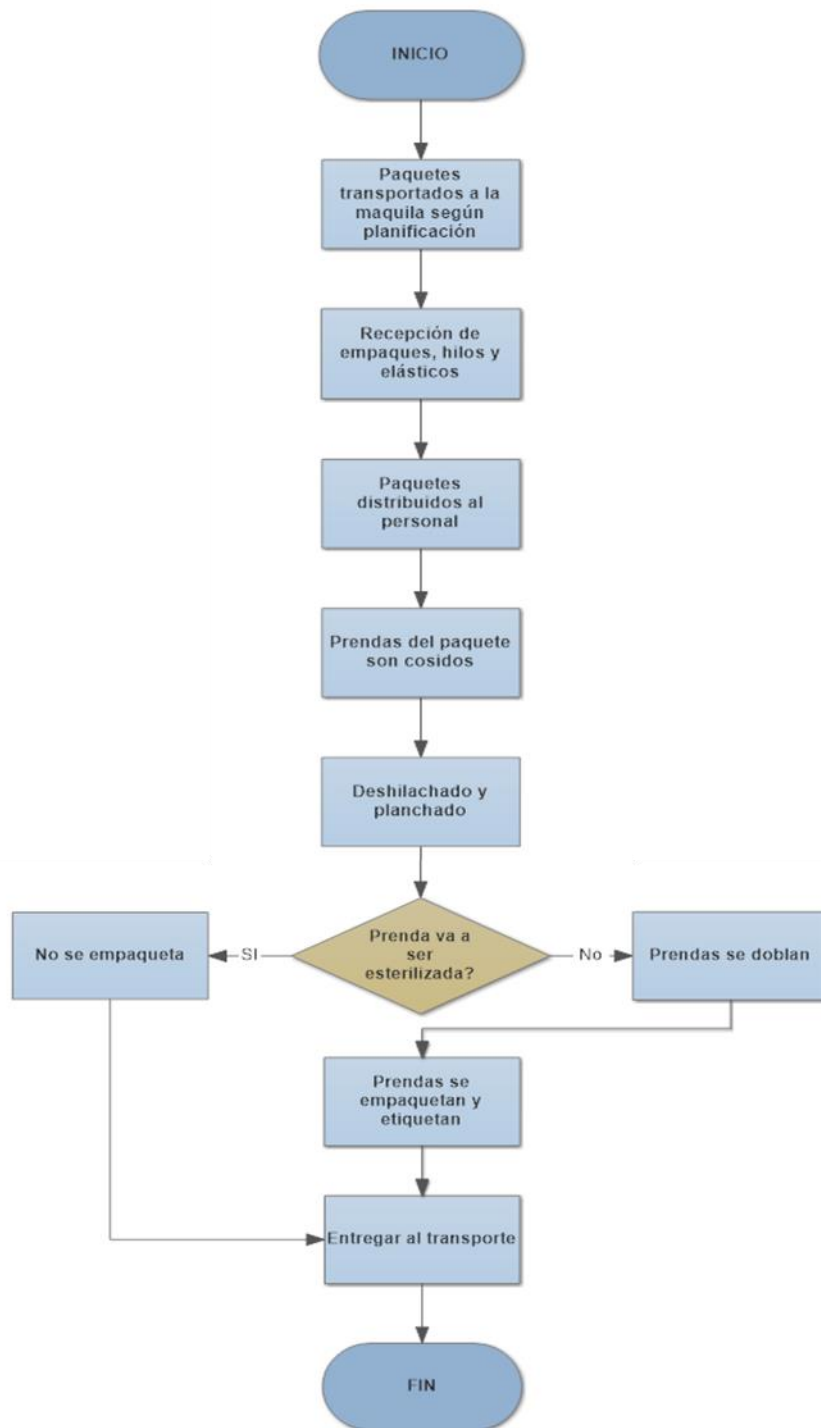


Figura 39. Grama de flujo de la fase de costura.

Fuente: Información de la empresa Hospilife

Elaborado por: Hospilife

Fase de recepción: Se trabaja la logística respectiva para retirar las prendas de las maquilas y de acuerdo a la solicitud de pedido del cliente, son entregadas al cliente o llevadas para el proceso de esterilización, en la Figura 40 se muestra el grama del flujo del proceso (Vega, 2017).

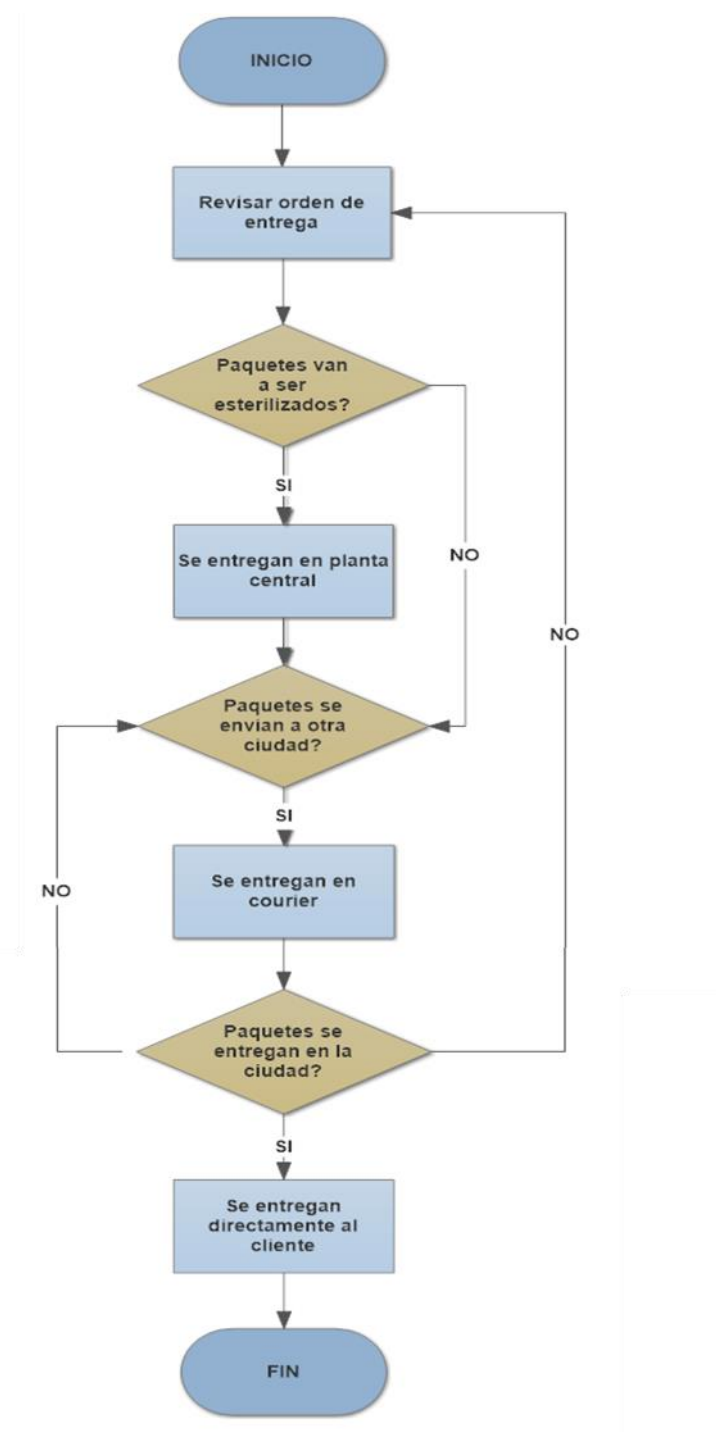


Figura 40. Grama de flujo de la fase de recepción.
Fuente: Información de la empresa Hospilife
Elaborado por: Hospilife

Esterilización: De acuerdo al requerimiento del usuario las prendas son esterilizadas, en el área de esterilización estas prendas son primeramente enfundadas para luego pasar el proceso de esterilización y finalmente ser etiquetadas, en la Figura 41 se muestra el grama del flujo del proceso (Vega, 2017).

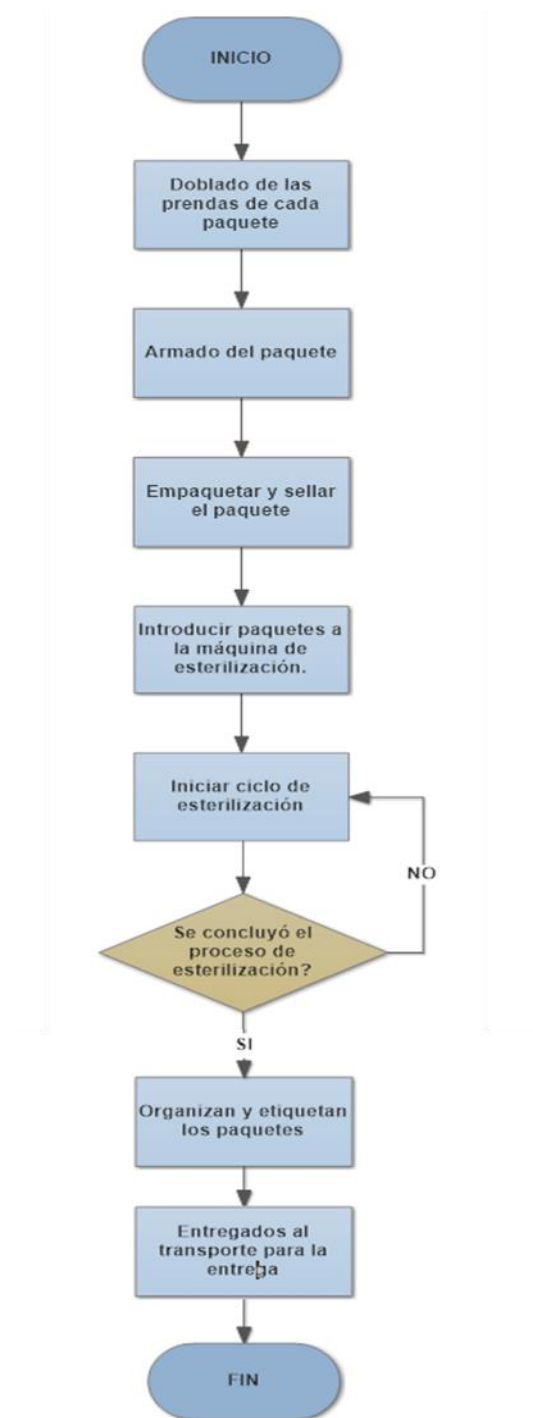


Figura 41. Grama de flujo de la fase de esterilización.

Fuente: Información de la empresa Hospilife

Elaborado por: Hospilife.

4.4.3. Procesos de apoyo: Son los procesos necesarios para que lo procesos productivos operan de una manera eficaz, son los que proveen los recursos que necesitan los demás procesos, los procesos de apoyo identificados en la empresa son: Talento humano, contabilidad y logística (transporte, almacenaje y distribución).

4.5. Diagnostico estratégico y funcional.

4.5.2. Análisis externo:

El instrumento utilizado para el análisis externo es el método Pest, que facilita la investigación y que ayuda a la empresa a definir su entorno, analizando los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Ver tablas siguientes.

Tabla 21. Diagnóstico externo de la dimensión política.

Dimensión Política
• En los últimos años los cambios en aranceles provocaron disminución de ventas. • Incertidumbre política a causa de la corrupción. • Reglamento sobre el comercio exterior. • Inestabilidad del gobierno. • Políticas sobre bienestar social. • Política fiscal y tasas.

Fuente: Información de la empresa Hospilife
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 22.- Diagnóstico externo de la dimensión económica..

Dimensión Económica
• Existe altos costos salariales. • La tasa de desempleo hace que el poder de compra de los consumidores sea limitado. • Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Canadá.

Fuente: Información de la empresa Hospilife
Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 23.- Diagnóstico externo de la dimensión socio cultural.

Dimensión Socio Cultural
• La ropa desechable brinda más seguridad y confianza al paciente. • Un mercado en crecimiento permitiendo la expansión de la empresa.

Fuente: Información de la empresa Hospilife

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 24.- Diagnóstico externo de la dimensión tecnológica.

Dimensión Tecnológica
• El desarrollo de tecnologías permite una difusión rápida de información. • El auge de las compras por internet abre otro campo de comercialización. • La maquinaria que se necesita para la fabricación de ropa quirúrgica es maquinaria que se la encuentra en el mercado y no se requiere que sea tecnología de punta.

Fuente: Información de la empresa Hospilife

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 25.- Diagnóstico externo de la dimensión Ambiental.

Dimensión Medio Ambiental
• Reducción de emisiones de CO2. • Regulación sobre el consumo de energía y reciclaje

Fuente: Información de la empresa Hospilife

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

Tabla 26.- Diagnóstico externo de la dimensión legal.

Dimensión Legal
• La empresa cuenta con su registro sanitario y todos los permisos solicitados en regla. • Ley de seguridad laboral. • Derechos de propiedad intelectual

Fuente: Información de la empresa Hospilife

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

4.6. Diagnostico estratégico y organizacional.

4.6.1. Análisis FODA

El desarrollo del análisis FODA, permite identificar la situación actual de Hospilife. Se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para convertir una amenaza en oportunidad, aprovechar las fortalezas, anticipar el efecto de las amenazas y minimizar los efectos de las debilidades. Esta matriz nos permite identificar las decisiones y el plan estratégico a seguir por parte de Hospilife.

Tabla 27.- Análisis foda de Hospilife

Fortalezas:	Amenazas:
• Exportación de parte de la materia prima. • Una de las principales ventajas competitivas es su certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo que le permite generar confianza en la empresa y satisfacer requisitos de los clientes • Trayectoria y experiencia de 6 años en el mercado. • Mercado único en la ciudad de Cuenca. • La tecnología con la que trabajan es acorde a las necesidades de la empresa. • Capacidad, preparación y experiencia del recurso humano. • Buena relación y conocimiento de los clientes. • Contar con el registro sanitario. • Capacidad de endeudamiento.	• La competencia tiene mejores costos de los productos. • La competencia tiene mayor capacidad al momento de producir. • Hay competencia desleal de talleres no autorizado. • Producto extranjero que entra a precios bajos. • Subida de precio de la materia prima al momento de desaduanizarlos.
Debilidades:	Oportunidades:
• No tiene certificaciones ISO. • Altos costos de materia prima lo que incrementa costo de mano de obra del personal interno. • Falta de equipo de venta. • Crisis social y económica que afronta el país, genera desconfianza en inversionistas.	• Desarrollo de las comunicaciones a través de página web. • Portafolio de productos personalizados. • Diseños nuevos que se lanzan al mercado.

Fuente: Información de la empresa Hospilife

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

4.7. Análisis de la Gestión de la calidad, innovación y conocimiento.

4.7.1. Variable: Gestión de la calidad

De acuerdo al estudio realizado se logró identificar que con un promedio de 4.40 en la variable de **liderazgo** la empresa Hospilife, trabaja con líderes que inspiran e influyen al personal hacia el logro de los objetivos diariamente, permitiendo crecer constantemente. La toma de decisiones ha sido acertada cuando de innovar se trata esto se debe a que la gerente y dueña de la empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes lo que permite conocer necesidades específicas.

El personal de la empresa es remunerado por el esfuerzo a su trabajo, se considera el pago de horas extras, es constantemente capacitado sobre todo el área de producción; además se fomenta buenas relaciones laborales realizando un paseo anual.

El proceso de adquisición a los proveedores locales e internacionales, se lo realiza en base a la calidad y precio de los productos, lo que mantiene las alianzas para ofrecer productos de buena calidad a precios competitivos, entregas en los plazos establecidos; se mantiene una lista de proveedores alternos de tal forma que la materia prima no sea un inconveniente al momento de la producción.

Los administradores de cada unidad son encargados de identificar e impulsar cambios que se ven necesarios en Hospilife para la mejora, esperando que los cambios implantados sean en lo posible eficaces.

Con respecto a la **política/ planificación de la calidad** de la empresa, con un promedio de 4.50 se concluye que en la empresa Hospilife se ha adaptado a los cambios que sugiere el sector, basándose en la excelente relación de su administración con los clientes, las estrategias de mercado son claramente definidas.

La empresa realiza diariamente la planificación con el área de producción: la orden del cliente, orden de producción, orden de esterilización, entrega/ envió del producto, etc, todas estas se realizan con las políticas ya establecidas y de conocimiento de los empleados, a través del correo institucional y con reuniones frecuentes.

Cuando se introducen mejoras, estas son evaluadas, si los resultados fueron positivos se mantienen, caso contrario se hacen nuevas planificaciones.

La empresa tiene definida la misión, visión, objetivos y su direccionamiento estratégico, que permite enmarcarse en las necesidades de los clientes, de los empleados y la empresa como tal.

En cuanto a la variable **alianza y recursos**, con un promedio de 4.25, se identifica que en la empresa se tienen claramente definidas las responsabilidades y obligaciones de los empleados, de cuidar de los bienes de la empresa: equipos de cómputo, maquinaria, herramientas, vehículos, etc, sobre todo en el área de producción, el equipo es de uso exclusivo del personal que ha sido capacitado. El personal tiene la obligación de reportar algún desperfecto, daño o sospecha de mal funcionamiento de alguno de los equipos en el área de producción, minimizando de esta manera, fallas en la calidad del producto o demoras en la producción.

Los recursos financieros son manejados por una sola persona, que es la encargada de la administración económica en la empresa.

La toma de decisiones sobre la adquisición de la materia prima, se la maneja mediante un sistema informático, la cual facilita a los directivos una adecuada información interna, para el buen uso de recursos.

Hospilife indica con un promedio de 3.83 que la **gestión de los empleados**, se la maneja mediante el reclutamiento y selección del personal, una vez realizado este proceso, se realizan periodos de prueba del personal por un lapso de tiempo establecido. Los empleados que ingresan son capacitados adecuadamente en el puesto para lo que son contratados.

La comunicación en la empresa es de forma descendente desde la dirección hacia el personal cuando se necesita dar a conocer temas generales, o directrices para las unidades; y la comunicación de forma ascendente, desde el personal hacia la dirección para que los directivos conozcan lo que está ocurriendo en la empresa y la comunicación de forma horizontal, información que se da entre unidades con la finalidad de apoyarse, coordinar actividades o resolver conflictos.

La empresa señala con un promedio de 3.50, que en cuanto al **aprendizaje**, se dan capacitaciones constantes en la parte operativa, con el objetivo de mejorar sus habilidades, esto con la finalidad de incrementar la calidad en sus productos. Sin embargo, el resto de áreas están despreocupadas en este aspecto, ha esto se debe el promedio bajo de la

variable de aprendizaje, por lo que es necesario que se realicen planificaciones que incluyan la capacitación para las áreas de administrativo- financiera y comercial.

No se realizan evaluaciones de desempeño en ninguna de las áreas, pero se hace conocer de las fallas y mejoras que se visualizan en el proceso a todo el personal, esto con el objetivo de incrementar el conocimiento y la mejora continua.

En la variable **gestión por procesos**, con un promedio de 4.00, se concluye que la empresa controla y mejora sus procesos claves continuamente basado en la observación y experiencia, la empresa actualmente se encuentra certificándose en BPM (Buenas prácticas de manufactura), centrándose en los procesos de producción, siendo una de las exigencias los manuales de procesos que la empresa no posee.

La prevención de productos defectuosos dentro de Hospilife, es un tema controlado, realizado por el encargado de la unidad, y en la mayoría de los casos, antes de realizar las entregas, también son revisadas por el gerente de la empresa.

La **mejora continua** es clave para la empresa, el promedio obtenido en esta variable es de 4.25, generalmente cada año innovan tanto en productos como en servicio, usan las necesidades del cliente como base para mejorar su calidad y servicio. La comunicación con los clientes lo realiza a través de contacto directo, vía telefónica o correo electrónico, la página web también es un medio de comunicación, lo que está faltando a la empresa es incrementar el uso de redes sociales, tendencia actual que permite la comunicación directa con los clientes.

Hospilife toma en cuenta los requisitos de los clientes para mejorar la calidad de sus productos, es así que tiene una ventaja sobre la competencia, al confeccionar prendas personalizadas, es decir acorde a las necesidades y exigencias del cliente.

Además, Hospilife está comprometida con el medio ambiente, en la parte mejorar la calidad en su servicio, se hace uso de un proceso de neutralización de gases, a través de un depurador denominado scrubber, con el cual disminuye por completo el impacto ambiental, evitando procesos de esterilización contaminantes que emiten gases tóxicos.

En cuanto a la variable **resultados clave**, la empresa tiene un promedio de 4.50, lo que significa que Hospilife en cuanto a su rentabilidad, productividad y competencia en el mercado se debe a que, la empresa es manejada adecuadamente por el gerente

propietario, manteniendo así autonomía para tomar decisiones, además Hospilife tiene un control planificado de sus ingresos, gastos y uso de recursos, logrando así mayores beneficios en la empresa, y evitando el desperdicio innecesario de recursos y materia prima.

4.7.2. Variable: Gestión del conocimiento

La **adquisición de información**, con un promedio de 4.50 indica que en la empresa Hospilife, la información es tomada de sus clientes, una de las formas es por medio del correo electrónico o de manera personalizada al momento de hacer un pedido del producto, otra forma frecuente es visitar directamente al cliente cuando necesitan innovar o lanzar al mercado productos novedosos. Para recolectar información de sus empleados la realizan a través de reuniones mensuales con cada una de las áreas, en otras ocasiones con todo el personal.

En cuanto a la variable **diseminación de la información**, la misma empresa indica que falta mejorar considerablemente este aspecto, su promedio de 3.75 lo confirma, la información formal se la difunde a través de los correos electrónicos o memos entregados a las unidades. El área de producción es la que se encuentra mejor informada, debido a que la gerencia considera que es el motor principal de la empresa, donde la diseminación de la información es primordial para evitar contratiempos; para el resto de unidades se considera que se debe mejorar la comunicación.

La **interpretación compartida**, con un promedio de 4.25 indica que se maneja de forma positiva, en general los trabajadores tienen una comprensión de los temas que cada unidad de trabajo maneja, actualmente no existe un manual de procedimiento de las unidades, los directivos mencionan que la información nueva afecta positivamente a la empresa, por lo que se ha adquirido el compromiso de desechar la información que no agrega valor a la empresa y buscar nuevas alternativas.

En cuanto a **almacenar conocimiento**, con un promedio de 3.5 indica que Hospilife no cuenta con un método para hacerlo, se suele recabar información en las reuniones con el personal de las experiencias vividas, sin embargo, el área de producción posee una bitácora donde se informa de novedades con el proceso, una forma de tener conocimiento de fallas periódicas (maquinaria), esto para tener la facilidad al momento del manejo de las máquinas.

Finalmente, con un promedio de 4.25 se concluye que la **transferencia del conocimiento**, en la empresa se la realiza a través del correo electrónico, y las reuniones frecuentes que hacen con el personal, en cuyas reuniones se generan propuestas de mejora o cambios que se deberían dar en las áreas para mejorar el trabajo, los documentos están disponibles para los empleados previa autorización de gerencia, la base de datos que manejan es para el control del inventario de bodega de la empresa.

4.7.3. Variable: Gestión de la innovación

Dentro de la variable de innovación con un promedio total de 4.40, se indica que en Hospilife la creatividad en los productos es primordial para mantenerse en el mercado competitivo.

El crecimiento de la empresa va de la mano con la innovación, actualmente Hospilife se encuentra certificándose en BPM, lo que le permite tener el certificado sanitario para sus productos.

Hospilife ha ido innovando notablemente, al momento tienen su propia área de esterilización para sus productos, manejándola como empresa aparte, adicional adquiere instalaciones nuevas para poder ampliar el área de producción y bodega.

Para el año 2018 tiene planificado fortalecer su área comercial, incorporando vendedores para la ciudad de Cuenca, Guayaquil y Machala.

La empresa ha ido innovando año tras año en muchos aspectos, como se indica en la Figura 42.

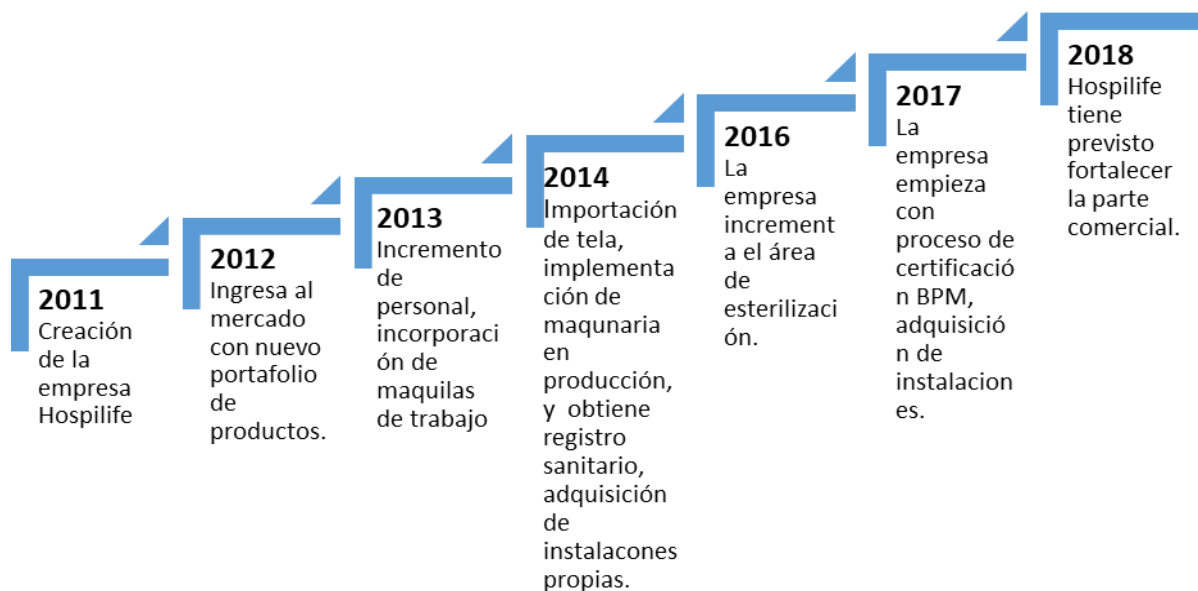


Figura 42. Crecimiento anual de la empresa Hospilife

Fuente: Información de la empresa Hospilife

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

4.8. Factores claves del éxito para la gestión empresarial.

La empresa Hospilife como se ha observado es una empresa exitosa, que se ha mantenido y ha ido creciendo a lo largo de su trayectoria, la empresa considera que el orden de los factores aquí expuestos es clave para mantener la empresa.

- La innovación permite ver los problemas y manejarlos como soluciones creativas, la empresa está siempre dispuesta a renovar, cambiar, mejorar. Las ideas son un activo que es importante para mantenerse ante la competencia.
- La satisfacción al cliente es clave para el éxito de la empresa, este factor es parte de los objetivos de la empresa que es: convertirse en socios estratégicos de sus clientes, los esfuerzos de la empresa están dirigidos a dar el mejor servicio.
- El factor de mejora continua es clave, para avanzar paralelamente frente al mercado adecuándose a los cambios continuos, es primordial para mantener la empresa.
- La responsabilidad frente a sus socios (clientes), cumplimiento de sus pedidos, reuniones establecidas, contratos firmados, forjando la confianza de los mismos.

4.9. Acciones de mejora.

Con base en el conocimiento obtenido del manejo de la empresa Hospilife, se logró identificar las áreas más vulnerables en la empresa, sobre las que se requiere establecer mejoras y buenas prácticas. En este caso, considerando la línea de negocio sobre la cual opera la empresa, las estrategias de mejora se deben ajustar a parámetros de la norma ISO 13485, correspondiente al sistema de gestión de calidad para los fabricantes de dispositivos médicos, esta norma está basada en la ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad.

Entre las acciones de mejora que se recomiendan para la empresa Hospilife:

Tabla 28.- Tabla de acciones de mejoras propuestas para Hospilife.

Área de Mejora	Acción de mejora	Meta	Actividades	Tiempo de implementación	Responsable
Producción	Documentar los procesos que maneja la empresa.	Elaboración y actualización de manuales de producción.	• Seleccionar el personal idóneo para que brinde detalles de los procesos. • Contratar los servicios de un profesional para los manuales en video.	Progresivo	Unidad de producción.
	Seguimiento continuo a todos los procesos de la empresa.	Identificar fallas en los procesos de producción de la empresa	• Control minucioso en los procesos de producción, • Compromiso del personal sobre fallas o mejoras.	Mediano Plazo	Gerente de Producción y personal
Comunicación formal	Dar a conocer al personal sobre metas y objetivos de la empresa	Obtener el compromiso del personal para el cumplimiento de las metas y objetivos.	• Mantener informado al personal sobre las decisiones de la empresa. • Usar los medios de información formales	Corto Plazo	Jefes de áreas
Conocimiento	Facilitar al área administrativa capacitaciones para el personal.	Mantener al personal actualizado en temas administrativos.	• Analizar procesos que requieran apoyo. • Consultar al personal que conocimiento falta reforzar.	Mediano Plazo	Unidad de TTHH

Área de Mejora	Acción de mejora	Meta	Actividades	Tiempo de implementación	Responsable
Comunicación	Mejorar el uso de herramientas de trabajo.	Mejorar y facilitar la comunicación	• Dar uso de aplicaciones de mensajería que permitan los grupos de trabajo.	Inmediato	Responsable de cada unidad
	Realizar actividades grupales que permitan la comunicación entre las diferentes unidades de la empresa.	Fortalecer la comunicación interna, generando grupos multidisciplinarios	• Analizar temas de interés o en común que se puedan generar debates. • Motivar al personal compartiendo opiniones.	Inmediato	Responsables de cada unidad
Ventas	Incrementar la cartera de clientes	Incrementar la cartera de clientes en un 10% en el año 2018.	• Contratar personal idóneo para visitas a potenciales clientes. • Mantener una base de datos actualizada de posibles clientes.	Progresivo	Unidad de marketing y ventas
	Diseñar un plan de marketing para mejorar la participación en el mercado.	Mejorar el posicionamiento de la empresa	• Elaborar un plan de marketing • Escoger medios de propagación adecuados.	Progresivo	Unidad de marketing y ventas
Planeación estratégica	Establecer un proceso formal para generar el plan estratégico de la empresa.	Generar el plan estratégico anual de la empresa	• Identificar y dimensionar las necesidades y problemas de las unidades.	Inmediato	Gerente

Área de Mejora	Acción de mejora	Meta	Actividades	Tiempo de implementación	Responsable
Ambiente físico de trabajo	Mejorar diseño y distribución de la planta.	Generar un ambiente idóneo para el trabajador.	• Identificar la problemática de las áreas de trabajo que se encuentran adyacentes. • Dar solución inmediata a las áreas que presentan problemas.	Inmediato	Gerente
Logística	Mejorar los tiempos de entrega del producto.	Dar al cliente la confianza de entrega a tiempo del producto y en las mejores condiciones.	• Tranzar mejoras al servicio con las empresas en convenio. • Revisar, planificar y comunicar rutas de entrega.	Inmediato	Unidad Administrativa
TTHH	Mejorar la motivación para el personal	Asegurar la eficiencia y eficacia de los empleados, mejorar el clima laboral, incrementar el compromiso con la empresa.	• Mejorar las condiciones del puesto de trabajo. • Ofrecer un desarrollo profesional adecuado. • Reconocer los méritos del personal.	Progresivo	Responsables de unidad

Elaborado por: Karina Moncada Vega.

CONCLUSIONES

- El medio al que se enfrentan las Pymes, es cambiante y diverso, las empresas deben ser competitivas, por lo que necesitan de un mecanismo de gestión del conocimiento, calidad e innovación
- Según los resultados obtenidos, la gestión de calidad tiene un promedio bueno en la mayoría de los casos, indicando así que las Pymes de Cuenca optan por la calidad al momento de pensar en cómo mantenerse en el mercado competitivo.
- Las variables de la gestión del conocimiento, obtuvieron los menores puntajes, sin ser negativos, se señala que la adquisición de la información es recabada tanto de trabajadores, como de los clientes, el cual es usado con el objetivo de mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización.
- El bloque de innovación obtuvo los mejores resultados, según la investigación las Pymes actualmente se manejan en un entorno competitivo donde la innovación ya no es una opción, es una obligación.
- La innovación es uno de los factores claves de la empresa Hospilife, el innovar constantemente le ha permitido ir creciendo, y ofrecer a sus clientes los productos que demandan, acorde a sus necesidades.
- El plan de acción de mejoras propuesto, considera la línea de negocio sobre el cual opera la empresa, las estrategias de mejora se deben ajustar a parámetros de la norma ISO 13485, correspondiente al sistema de gestión de calidad para los fabricantes de dispositivos médicos.

RECOMENDACIONES

- Las Pymes debe incluir en su planificación estratégica, la gestión de calidad, del conocimiento y la innovación para la mejora continua, con el fin de que la calidad de sus productos sea la ventaja competitiva.
- Las Pymes deben manejar de un sistema de gestión de calidad, tomando en cuenta parámetros y estándares de normas establecidas bajo metodologías existentes.
- El manejo de programas informáticos para recabar información de los empleados de manera periódica, almacenar experiencias y conocimientos, es primordial en las Pymes.
- Utilizar la innovación como una herramienta estratégica para obtener una posición en el mercado, se recomienda a las Pymes vincular en sus procesos a la innovación, esto permitirá posicionarse de mejor manera en el mercado.
- Es necesario que haya una cultura de innovación en todas las unidades de una empresa y es primordial que los directivos y los empleados entiendan bien el concepto de lo que se quiere lograr.
- Las empresas deben documentar el plan de acción de mejoras, de manera que puedan exigir el cumplimiento a cada uno de los miembros involucrados.

BIBLIOGRAFIA.

- Andreu Sieber. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, 326.
- Antolin, N. (2003). La investigación en Dirección de la Innovación. *Revista de Madrid*, 10.
- Arocena y Sutz. (2002). *Sistemas de Innovación y Países en Desarrollo*. Uruguay: Sudesca.
- Baney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive. *Journal of Management*, 99-120.
- Bañuelos, J. (2012). Factores clave del auge y declive de Kodak. *redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524411050>
- Camisón C, C. S. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.
- Caramon, M. C. (2004). *La investigación de la enseñanza a partir del estudio de caso y el trabajo de caso*. Morata: Madrid, 4ta.
- Código Organico de la Producción Comercio e Inversiones. (29 de Diciembre de 2012). *Aduana*. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec>
- EFQM., A. (2001). *European Foundation Quality Management. About EFQM*. Obtenido de <http://www.efqm.org>
- El Universo. (08 de 03 de 2018). Las mujeres de Ecuador trabajan más horas y ganan menos que los hombres. *Las mujeres de Ecuador trabajan más horas y ganan menos que los hombres*, pág. 2.
- European Foundation Quality Management. (1999). *Modelo EFQM de excelencia*.
- Eurostat. (2012). *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Manual de Oslo .
- Freire, S. (2010). 500 Empresas del Ecuador. *Vistazo*, 2.
- Freyle, J. E. (2012). Gestión de la Calidad y del Conocimiento. *Redalyc*, 73-78.
- Fundación Iberoamericana de gestión calidad. (2001). Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión. *Fundibeq*.
- Granados, N. D. (2016). Diferencia entre dato información y conocimiento. *EMPRESAS & MANAGEMENT*, 5.
- Hendricks y Singhal. (1997). *Premios de calidad y el valor de mercado de la empresa*. Mexico.
- Hendricks y Singhal. (2001). *Características de la empresa, gestión de la calidad total y financiera*. Mexico.
- Hernandez, S. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. (2013). *Revista Innovar*, 52.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Junio de 2012). www.ecuadorencifras.gob.ec.
Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec:
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- James, H. H. (1995). *Mejoramiento de los procesos en la empresa*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.
- Kishinchand, A. (2014). *Difusión selectiva de la información*. Granada.
- Lam, A. (2012). *Innovative organizations: structure, learning and adaptation*. Madrid: BBVA Spain.
- Langer, M. (1997). *Service quality in tourism: measurement methods and empirical analysis*. Frankfurt: Peter Lang.
- Larios, J. (1989). *Hacia un modelo de calidad*. Grupo Editorial Iberoamérica. México.
- Lazarri, M. (2013). Evaluación de la calidad del servicio brindado por una pyme. *Redalyc*, 23.
- León & Valenzuela. (2013). Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa. *Redalyc*, 33.
- Merino M. & Pintado. (2016). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Madrid: ESIC.
- Merino, M., & Pintado, T. (2016). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Madrid: ESIC.
- Mielgo, N. L. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las Pymes*. España: Netbiblo.
- Modelo EFQM*. (s.f.). Obtenido de <http://www.efqm.es/>
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *EAN*.
- Nonaka y Takeuchi. (1999). *La organización creadora del conocimiento. (Traducido al Español)*. México: Editorial Mexicana.
- Organización Internacional. (15 de 09 de 2015). Norma Internacional ISO 9001. *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza.
- Orozco, J. (2015). *Manual de la gestión de la innovación*. Cartago: Universidad Nacional Costa Rica.
- Perez, A. (2007). *Modelo para la auditoría del conocimiento considerando los procesos claves de organización y utilizando tecnologías basadas en conocimiento*. Tesis Doctoral: Universidad de Murcia.
- Sáez, C. A. (2010). *Influencia de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento e innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras*. Granada: Tesis Doctoral.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: México.
- Sánchez, M. F. (1999). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. México.
- Santamaría E. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 2.

- somoscuena. (05 de 2015). <http://hospilifemedical.com/>. Obtenido de <http://hospilifemedical.com/>
- Summers, D. (2006). Administración de la calidad. Mexico: Pearson.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (17 de Abril de 2016). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Portal de información/ sector societario: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Tercera, L. (2016). Cómo Nokia perdió la batalla de la innovación. *La Tercera*. Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/tecnologia/963600-330/c%C3%B3mo-nokia-perdi%C3%B3-la-batalla-de-la-innovaci%C3%B3n>
- Vega, S. (22 de 10 de 2017). Empresa Hospilife. (K. Moncada, Entrevistador)
- Vellaverde, L. M. (2006). *Gestión del cambio e Innovación de la Empresa*. España: Editorial Vago.
- Vianna, M. (2016). *Desing Thinking, innovación en los negocios*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Villanueva, J. V. (2006). Modelo de Excelencia en la gestión Malcom Baldrige. *Praxis*, 9-11.
- Wiig, K. (1995). *Management Methods-Practical Approaches to Managing Knowledge*. Texas: Arlington.
- Zhao, C. C. (2002). Learning orientation firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketin Management*, 515-524.
- Zornoza, C. (1998). *Calidad y normalización en la pequeña y mediana empresa*. Valencia: Valencia.

ANEXOS.

Anexo 1. Encuesta realizada a las empresas.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Maestría en Gestión de calidad

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

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

Encuestador: _____

Fecha: _____

Nº de encuesta: _____

Ciudad: _____

COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

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

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

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

() SÍ () NO

BLOQUE 1. Datos generales

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

1.6 ¿Cuál es el sector de la empresa?

Industria ()

Servicio ()

Comercio ()

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

Código CIUU:

.....

1.8. ¿Empleados promedio durante el año 2016?

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

1.9 ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa? _____ años

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

() SÍ () NO

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

() Hombre

() Mujer

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

Estudios básicos, bachillerato, técnico

()

Estudios universitarios-Pregrado

()

Especificar título _____

Estudios universitarios-Posgrado

()

Especificar título _____

BLOQUE 2. Gestión de calidad

2. Liderazgo. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
2.1 A los empleados se les anima a que ayuden a implantar cambios en la empresa					
2.2 Los administradores y supervisores motivan a sus empleados y les ayudan a desempeñar un alto nivel en su trabajo					
2.3 La dirección reconoce los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal					
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					
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					

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

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

5. Gestión de los empleados. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
5.1 Se realiza la gestión de los recursos humanos en línea con la estrategia y/o planes de negocio					
5.2 Se forma a la dirección en los principios de calidad					

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. Listado de empresas de la ciudad de Cuenca

N° de encuesta	1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
1	GALVANICA CIA. LTDA.	BULAN 23-12 Y HURTADO DE MENDOZA		alexvasqo@hotmail.com
2	SMELEKTRONIK CIA. LTDA.	IHULA	4119139	dsegovia61@yahoo.es
3	KOSSMORAN CIA. LTDA.	FRANCISCO MOSCOSO 13302 Y MIGUEL MORENO	2882679	mcarri_34@hotmail.com
4	GSIERRA CIA. LTDA.	JOSE BURBANO Y LORENZO PIEDRA	2888046	gsierracialtda@gmail.com
5	GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.	ALEJANDRO ANDRADE Y CARLOS ARIZAGA VEGA	2853993	contabilidad@grafito.com.ec
6	SUDAMERICANA DE MOTOCICLETAS SUDMO S.A.	FLORENCIA ASTUDILLO Y ALFONSO CORDERO	2881552	MANAGER@SUDMO.NET
7	ASSEMBLYMOTOS S. A.	MIGUEL NARVAEZ Y CARLOS TOSI	2863387	assembly@comjcev.com
8	HELADOS LA TIENDA HELATIENDA CIA. LTDA.	MEDARDO ANGEL SILVA 287 Y DEMETRIO AGUILERA MALTA	4108237	helados-la-tienda@hotmail.com
9	MADERCENTER CIA. LTDA.	AV. DE LAS AMERICAS Y DON BOSCO	2818110	placacentromasisa@hotmail.com
10	DICOVS, DISEÑOS, CONFECCIONES Y VENTAS C. LTDA.	ESTEVEZ DE TORAL 15250 Y GRAN COLOMBIA	2843573	dicovscreations@hotmail.com
11	INDUROP CIA. LTDA.	EL SALADO Y DON BOSCO	2881650	induropltda@hotmail.com
12	DINGROUP CIA. LTDA.	OCTAVIO CHACON MOSCOSO Y CALLE PRIMERA	2869122	conta@dingroup.co
13	TTINDUSTRY CIA. LTDA.	BARRIO LA PAZ	2899714	gloriavimos@yahoo.com
14	UTILESA CIA. LTDA.	EDUARDO CRESPO MALO Y MARISCAL LAMAR	2835063	gastos@utilesa.com
15	CURTIEMBRE RENACIENTE S.A.	AV. GONZALES SUARES 24-55 Y TAHUANTINSUYO	2860671	contabilidad@renaciente.com
16	MADERPALLET CIA. LTDA.	HUAJIBAMBA CAMINO A SIDCAY	2876752	miriamsalazar22@hotmail.com
17	KONFORTHOGAR CIA. LTDA.	AV. OCTAVIO CHACON 119 Y CORNELIO VINTIMILLA	2808974	info@kalido.com.ec
18	PRODUCTOS TIALUCCA CIA. LTDA.	ENRIQUE ARIZAGA TORAL Y AV. DE LAS AMERICAS	4093986	productostialucca@hotmail.com
19	INDUSTRIA DE LA CONFECCION REFEREE CIA. LTDA.	AV. DE LAS AMERICAS 55-99 Y PADRE AGUIRRE	2837818	referee@etapanet.net
20	SALUD AUDITIVA DEL ECUADOR SAUDECA CIA. LTDA.	AV. 3 DE NOVIEMBRE 18323 Y UNIDAD NACIONAL	820032	aserrano@saludauditiva.com

N° de encuesta	1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
21	CERAMICA PELLA CIA. LTDA.	MIGUEL CABELLO BALBOA Y AV. DE LAS AMERICAS	4056570	contabilidad@cpella.com.ec
22	BERMEO HERMANOS CIA LTDA	BORRERO 1299 Y BOLIVAR	2831722	mjara@bermeohnos.com
23	HORMICRETO CIA. LTDA.	PASEO RIO MACHANGARA Y CORNELIO VINTIMILLA	2868710	mperez@graiman.com
24	PROCESADORA DE SOMBREROS C LTDA	BENIGNO VASQUEZ 43073	2890070	jose_elay_bp@yahoo.com
25	COLORNOVA CIA. LTDA.	VARGAS MACHUCA 13-66 Y PIO BRAVO	2829444	contabilidad@colornova.net
26	ALIMENTOS CHONTALAC CIA. LTDA.	EUGENIO ESPEJO Y LUIS CORDERO	2822471	chontalac@gmail.com
27	COMUNICACIONES DEL AUSTRO AUTELCOM S.A.	GRAN COLOMBIA 21-25	2837118	mauricio_tello@autelcom.net
28	ALDANA SILLAS Y SILLAS CIA. LTDA.	CAMINO OCHOA LEON Y CAMAL	2901094	aldanasilla@colinealcorp.com
29	LETALJEANS CIA. LTDA.	LAS HERRERIAS Y AV. 10 DE AGOSTO	4096456	juanitavtan@hotmail.com
30	PASTIFICIO TOMBAMBIA CIA. LTDA.	CARLOS TOSI 332	2800900	pastificiotombambia@etapanet.net
31	PROCESADORA DE ALIMENTOS CARNICOS Y EMBUTIDOS SAN JORGE PROALICARNIC CIA. LTDA.	OCTAVIO CHACON Y CORNELIO VINTIMILLA	2806333	rene.amoroso@azende.com
32	HORMICAVI CIA. LTDA.	LUIS MOSCOSO Y AV. DE LAS AMERICAS	2856709	hormicavi@yahoo.com
33	LABORATORIOS PARACELSO C LTDA	EL RETORNO Y ARMENILLAS	2831721	contabilidadparacelso@hotmail.com
34	EDITORIAL AMAZONAS SA	GRAN COLOMBIA 26390 Y MARIANO CUEVA	2827668	editorialamazonas@yahoo.es
35	IMPORTADORA COMERCIAL EVERAP CIA. LTDA.	TURUGUAICO Y CALLE VIEJA	4088845	everap_cia@hotmail.com
36	CAR DE CA C LTDA	AV. OCTAVIO CHACON 31868 Y VIA PATAMARCA	2863053	ptcardeca@gmail.com
37	TECMASUR ELECTRONICA INTEGRAL CIA. LTDA.	MIGUEL HEREDIA 1247 Y VEGA MUÑOZ	2829151	admin@tecmasur.com.ec
38	EMBOTELLADORA AZUAYA SA EASA	AV. ESPAÑA 14-14 Y AV. TURUHUAICO	2862888	nmperez@ecuadorianspirits.com
39	SERRANO HAT EXPORT C LTDA	CALLE VIEJA 14032 Y LAS ALCABALAS	2801605	hadelgado1@hotmail.com
40	HORMIGONES DEL AZUAY CIA. LTDA.	AV. GONZALES SUARES KM 31/2	2475142	horazuay@gerardoortiz.com
41	MECANICA DE PRECISION LEMA DEL PACIFICO MEPRELPA S.A.	AV. HEROES DEL VERDELOMA Y FRANCISCO TAMARIZ	2836171	contabilidadmeprelpa@cermosa.com.ec
42	JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ SA	GRAN COLOMBIA 21-25 Y UNIDAD NACIONAL	2831583	xcabrera@jgv.com.ec
43	SOI OPTICAS CIA. LTDA.	FLORENCIA ASTUDILLO Y FRAY VICENTE	2815910	reneypatyca@hotmail.com
44	EL MERCURIO CIA LTDA	AV. DE LAS AMERICA Y FRANCISCO ASCAZUBI	4095682	contam@elmercurio.com.ec

N° de encuesta	1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
45	HOMERO ORTEGA PENAFIEL E HIJOS C LTDA	AV. GIL RAMIREZ DAVALOS Y EL CHORRO	2809000	contab1@homeroortega.com
46	EMPAQUES DEL SUR S. A. ESURSA	CORNELIO VINTIMILLA Y CARLOS TOSI	2860600	carlosn1@cartopel.com
47	IMPORTADORA COMERCIAL E INDUSTRIAL ZUNIGA AVILA E HIJOS CIA LTDA	CARLOS ARIZAGA VEGA Y MARIANO ESTRELLA	2854740	pao_coronel_rosero@hotmail.com
48	HORMIGONES Y PISOS HORMIPISOS C.LTDA.	AUTOPISTA CUENCA AZOGUEZ-SUBIDA A TURI	2884222	malvarez@hormipisos.com
49	METALAUSTRO CIA. LTDA.	AV. DE LAS AMERICAS -SUBIDA A CHINTA CHICA	4054035	metalaustro_asistente@hotmail.com
50	PALO ALTO PALOALT CIA. LTDA.	CORNELIO MERCAH Y JESUS DÁVILA	2886955	contabilidad@paloalto.com.ec
51	DISTRIDENIM CIA. LTDA.	SAGEOS Y HURTADO DE MENDOZA	2802765	distridenim@yahoo.es
52	MEDIVEZA MEDICINAS E INSUMOS CIA. LTDA.	AV. 3 DE NOVIEMBRE Y UNIDAD NACIONAL	2850149	doctor8855@hotmail.com
53	AEXTREMO CIA. LTDA.	FRANCISCO CISNEROS Y CARLOS BARREZUETA	2853796	luis_alvarez@audioextremo.com
54	PROYECPLAST CIA. LTDA.	AV. CORNELIO VINITMILLA Y OCTAVIO CHACON	2863620	juanacatalinaordonez@yahoo.com
55	ECUABEIBEN CIA. LTDA.	AV. ESPAÑA 3637 Y SEVILLA	7807317	contabilidad@rolortiz.com
56	FERREPROCT CIA. LTDA.	AUTOPISTA CUENCA AZOGUES KM 14	2490056	ferreproct@gmail.com
57	MARIO VIZHÑAY & HIJOS CIA. LTDA.	AV HURTADO DE MENDOZA 1238	4084144	impormavizauditoria@outlook.es
58	CASSTORPROCT CIA. LTDA.	AUTOPISTA CUENCA- AZOGUEZ KM 14	2490080	canteracyt@hotmail.com
59	MALO Y ASOCIADOS MALOASO CIA. LTDA.	LA PINTA 163 Y CONQUISTADORES	2884050	maggyr1908@hotmail.com
60	FERRASURI CIA. LTDA.	AV. DE LAS AMERICAS Y MIGUEL HEREDIA	2835697	administracion@motoragsa.com
61	GLAMAER CIA. LTDA.	TOMAS ORDOÑEZ Y MARISCAL LAMAR	2832644	contabilidad@megasantacecilia.com
62	ARACNO CIA. LTDA.	BATAN 5-137 Y ESMERALDAS	4134500	contabilidad@visitaecuador.com
63	CONORQUE CIA. LTDA.	AV. DE LAS AMERICAS Y CORNELIO CRESPO	2882426	contador@megatiendadelsur.com.ec
64	DISGAS CIA. LTDA.	CIRCUNVALACION SUR	4075404	buenomeche@hotmail.com
65	CAR SOUNDVISION CIA. LTDA.	AUTOPISTA CUENCA AZOGUEZ	2886394	importaciones@mp3caraudio.net
66	IMPORTADORA ARGUDO VELEZ CIA. LTDA.	MIGUEL MORENO Y 10 DE AGOSTO	2885188	a.mora@importadora-argudo.com
67	TECNODIGI CIA. LTDA.	ANTONIO RICAURTE FRENTE A VILLAS	2891409	mulloapacheco@hotmail.com
68	FERRICENTER EL ARENAL CIA. LTDA.	AV. DE LAS AMERICAS Y NICOLAS LA ROCHE	2884841	malvarezx1@hotmail.com
69	ECO COMBUSTIBLES ECOCOMBUS CIA. LTDA.	AUTOPISTA CUENCA- AZOGUEZ KM 14	4075122	fdelgado@autocorp.com.ec

N° de encuesta	1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
70	MOVILMAX CIA. LTDA.	ALFONZO MALO Y HUAYNA CAPAC	2823334	contabilidad@movilmax.com.ec
71	SERVICIOS Y COMERCIO OFFICEOUTLET CIA. LTDA.	HEMANO MIGUEL Y MARISCAL SUCRE	2831241	miguel23lyon@hotmail.com
72	COMPAÑIA DE COMERCIO SERVIMIRAVALLE CIA. LTDA.	AUTOPISTA CUENCA A AZOGUEZ	4075180	e_miravalle@yahoo.es
73	LA HUELLA DIGITAL DIGITALGRAFIC CIA. LTDA.	AV. 24 DE MAYO 28307 Y BENIGNO MALO	8759852	lahuelladigitalsc@hotmail.com
74	TAPITEX M&B CIA. LTDA.	AV. HURTADO MENDOZA Y JOSE JOAQUIN DE OLMEDO	2875201	ecoedgar@yahoo.com
75	IMTECNOCELL CIA. LTDA.	AV. REMIGIO CRESPO 4237 Y AV. SOLANO	2888633	subgerencia@tecno cell.com.ec
76	FARGENTEX CIA. LTDA.	AV. GONZALES SUAREZ Y ARUQUI	2861121	agomez@casafarah.com.ec
77	QUINTECO, QUINTERO CIA. LTDA.	AV. HURTADO DE MENDOZA TY RIO CUTUCU	2860085	contabilidad2@quinteco.com
78	MERCAMOVIL CIA. LTDA.	FELIPE II- CIRCUNVALACION SUR	2887183	asarmiento@sarbelt.com
79	MARIA ANGELA FLORES E HIJOS CIA. LTDA.	AV. GONZALES SUAREZ -CAMINO A QUINTA CHICA	4058104	gasmilcia@hotmail.com
80	ZONA MUEBLES ZONMUE CIA. LTDA.	AV. AGUSTIN CUEVAS Y GONZALO CORDERO	2849239	gaby_avila01@hotmail.com
81	GREENTERRA S.A.	AV. 24 DE MAYO 22-64 Y HERNAN MALO GONZALEZ	2816793	contabilidad@fagroecuador.com
82	ECSYAUTO S.A.	SIMON BOLIVAR 153 Y HUAYNA CAPAC	2838771	gbonilla@ecsyauto.com.ec
83	COMERCIAL LEPAX CIA. LTDA.	GRAN COLOMBIA 23-18 Y EDUARDO MUÑOZ	2837506	contabilidad@officesoluciones.com
84	MOTORAGSA CIA.LTDA.	AV. DE LAS AMERICAS 15-98 Y MIGUEL HEREDIA	2835697	administracion@motoragsa.com
85	DISTRIBUIDORA BIONCOMEDICA CIA. LTDA.	CARLOS RIGOBERTO VINTIMILLA	4098085	contabilidad@bioncomedica.com
86	COMERCIAL LUNA PAZMIÑO CIA. LTDA.	AV. PICHINCHA	2882158	comlupazmino@gmail.com
87	CORPORACION BP CIA. LTDA.	GIL RAMIREZ DAVALOS Y FRANCISCO PIZARRO	2867620	gerencia@bpecuador.com
88	MUNDO DIGITAL SMART CLICK MDSC S.A.	AV. ORDOÑEZ LAZO Y LOS CEDROS	4075843	info@digiworld.ec
89	MAXXIMUNDO CIA. LTDA.	GONZALES SUAREZ 279	2866210	juanpablo@maxximundo.com
90	FISUM S.A.	AV. REMIGIO TAMARIZ 22-64 Y AV. SOLANO	4078186	gmartinez@vw-ecuador.com.ec
91	CORESOLUTIONS S.A.	AV. 3 DE NOVIEMBRE 2176 Y JUAN PABLO	2841495	gerencia@coresolutions.com.ec
92	DISTRIBUIDORA CADENA ESPINOSA CIA. LTDA.	LAS PENCAS Y LA BERBENA	2857540	vero79_g@hotmail.com
93	IMPORTADORA ROLORTIZ CIA. LTDA.	AV. ESPAÑA Y SEVILLA	2807317	contabilidad@rolortiz.com

N° de encuesta	1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
94	ALMACEN JUAN MONTERO C. LTDA	AV. GIL RAMIREZ DAVALOS Y ELIAT	2863755	contabilidad2@ajm.ec
95	IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ E HIJOS CIA. LTDA.	AV. REMIGIO CRESPO Y AV DE LAS AMERICAS	2818670	kleveralberto@gmail.com
96	RODRIGO VELEZ FLORES C LTDA	GENERAL TORRES Y SUCRE	2842860	ecoedgar@yahoo.com
97	ALMACENES LIRA CIA LTDA	ANTONIO BORREROS Y MARISCAL LAMAR	2831997	cguachichulca@almaceneslira.com
98	ALUTEC CIA LTDA	CALLE VIEJA Y ELIA LIUT	2864766	sgarate79@hotmail.com
99	AUTOMOTORES ELCAMER S.A.	LA CASTELLANA 532 Y SEVILLA	4084072	elcamer@lartizco.com
100	COVALCO CIA. LTDA.	CIRCUNVALACION SUR	2817850	covalco@etapanet.net
101	COMERCIAL CHAVEZ CUNALATA CH-C CIA. LTDA.	AV. ESPAÑA 416 Y MADRID	2868480	chavezcue@hotmail.com
102	FREIRE ZAMORA FREIZA CIA.LTDA.	BOLIVAR 469 Y GENERAL TORRES	2823495	oabadc@cablemodem.com.ec
103	MODESTO CASAJOANA CIA LTDA	BOLIVAR 18933 Y GENERAL TORRES	2827077	modestocasajoanacialtda@gmail.com
104	DUKAREPARTS CIA. LTDA.	GRAN COLOMBIA Y UNIDAD NACIONAL	2833437	aux.contabilidad@dukare.com
105	DENTAL PEREZ AVILES CIA. LTDA.	SIMON BOLIVAR Y VARGAS MACHUCA	2826231	britoaso@hotmail.com
106	AUTOCOMERCIO ASTUDILLO Y ASTUDILLO CIA. LTDA.	AV. ESPAÑA Y GRANADA	2863028	bdelgado1400@hotmail.com
107	ITALDELI DELICATESSEN CIA. LTDA.	FRAY VICENTE SOLANO Y ALFONSO MORENO MORA	2811007	contador.italdeli@laitaliana.com.ec
108	LUIS PUMA E HIJOS CIA. LTDA.	AV. ESPAÑA Y QUEBRADA	2861571	compuma1@hotmail.com
109	EUROAGRO S.A.	ELOY ABAD Y SAN JOAQUIN	4177639	euroagro@cue.puntonet.ec
110	NITROLLANTA CIA. LTDA.	AV. ESPAÑA Y CALLE DE LA QUEBRADA	2809096	ferparedes@nitrollanta.com
111	SERVIESPAÑA S.A.	ELOY ABAD Y SAN JOAQUIN	2807855	fabcisin@hotmail.com
112	DISTRIBUCIONES Y COMERCIO ESPINOZA & MANZANO DICEM CIA. LTDA.	OCTAVIO CHACON Y CORNELIO VINTIMILLA	2855199	contabilidad@dicem.com.ec
113	AGROSAD PRODUCTOS AGROPECUARIOS C LTDA	AV. ESPAÑA Y ELIA LIUT	2856129	hvintimilla@hotmail.com
114	AUSTROAUTO COMERCIAL CIA. LTDA.	LUIS MOSCOSO Y ARQUINO CORDERO	4093508	gpmolina@etapanet.net
115	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY C. LTDA.	AV. DE LAS AMERICAS Y AGUSTIN CUESTA	2385604	es.narancay@gmail.com
116	VISIONPLUS CIA. LTDA.	AV DE LAS AMERICAS Y CORNELIO CRESPO VEGA	2822470	caasmel@hotmail.com
117	JACOME & ORTIZ DE COMERCIO CIA. LTDA.	AV. DE LAS AMERICAS Y JUAN LARREA	4024400	ecopmzl@hotmail.com
118	IMPORTACIONES ESPACRI CIA. LTDA.	SIMON BOLIVAR Y HERMANO MIGUEL	2835526	ctamayo@espacri.com
119	SUMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C LTDA	BENIGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO	2831947	suminec@hotmail.com

N° de encuesta	1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
120	IMPORAUSTRO C LTDA	AV. ROCAFUERTE 120 Y OCTAVIO DIAZ	2800035	imporaustro@etapanet.net
121	RAFAEL PAREDES SEMPERTEGUI E HIJOS CIA LTDA	LARGA 15250 Y PADRE AGUIRRE	2831569	panamahat@etapanet.net
122	SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ M. C LTDA	GENERAL TORRES 35977 Y SUCRE	2827071	slrmcontabilidad@hotmail.com
123	PAPELERIA MONSALVE CIA. LTDA.	CAMINO DEL TEJAR 488 Y PELILEO	2858800	papeleria@imprentamonsalve.com
124	DISTRIBUCIONES TOVECO C LTDA	PRESIDENTE CORDOVA Y MANUEL VEGA	2842663	toveco@etapanet.net
125	COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	LUIS CORDERO Y GRAN COLOMBIA	2842388	contabilidad@cspmsa.com
126	DEALER AUTO & SHOPPING AUQUILLA Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	HEROES DE VERDE LOMA Y ANTONIO BORRERO	2843935	lauquilla@dealerla.com
127	SOUTHIMPORT CIA. LTDA.	REMIGIO CRESPO 426 Y FEDERICO PROAÑO	2884381	gerencia@southimport.com.ec
128	DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DEL AUSTRO S.A. DISTABLASA	PASEO RIO MACHANGARA Y CORNELIO VINTIMILLA	2863503	fmendez@distablasa.com
129	SUPER SUPMONDOS CIA. LTDA.	GRAN COLOMBIA Y MANZANEROS	2841906	fernandoparedes75@hotmail.com
130	IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	AV. ESPAÑA Y TURUHUAICO	2806144	miryam.jara@tombamba.com.ec
131	NEOAUTO S. A.	AV. 24 DE MAYO Y CAMINO VIEJO	2812467	cmendieta@neoauto.com.ec
132	ALMACENES CHORDELEG HERRERA Y ASOCIADOS ALMCHOG H&A CIA. LTDA.	AV. UNIDAD NACINAL Y EL BATAN	2885683	miriamctapia@hotmail.com
133	TOYOCUENCA S.A.	AV. DE LAS AMERICAS Y JUAN PIO MONTUFAR	2865678	floja@toyocuenca.com
134	MAQUINARIAS Y COMERCIO ORDOÑEZ PATIÑO MCO CIA. LTDA.	CAYAMBE Y TIO PULLOP	4095761	mco_cia_ltada@hotmail.com
135	JARQUIFAR CIA LTDA.	CAYAMBE	2858527	jaquifarecuador@yahoo.com
136	REACTLAB IMPORT CIA. LTDA	GUAYAS 6105 Y PICHINCHA	2811287	contabilidad@reactlabimport.com
137	IMPORTADORA AUTOMOTRIZ SALINAS S.A.	LA REPUBLICA 450 Y GARCIA MORENO	2865897	impausal@etapanet.net
138	ALMACEN DE PLASTICOS CIA LTDA - CASA FLORES	MARIANO CUEVA Y BOLIVAR	2844519	cgflores28@hotmail.com
139	ANGLO ECUATORIANA DE CUENCA CIA LTDA	AV. ESPAÑA 768 Y AMERILLAS	2801574	scordova@anglo.com.ec
140	ALMACENES SUPER STOCK CIA. LTDA. (ALSUPER)	AV. DE LAS AMERICAS Y JUAN LARREA	4024444	ecopmzl@hotmail.com
141	COELLO GONZALEZ CIA. LTDA.	BOLIAR 12206 Y HERMANO MIGUEL	2822332	marylpi@hotmail.com
142	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS VALDEZ URGILES Y ASOCIADOS (DISAVUG & A) CIA. LTDA.	CORONEL DELGADO Y PANAMERICANA NORTE	2890815	lilitorres75@outlook.com
143	PAPELES SOTO IMPORSOPAPEL S.A.	MARISCAL LAMAR 13-60 Y JUAN MONTALVO	2834363	asa_consultores@hotmail.com

N° de encuesta	1.1 Razón social	1.2 Dirección	1.3 Teléfono	1.4 Correo electrónico
144	IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA PINOS MONCAYO CIA LTDA	AV LOJA 7211 Y AV. DE LAS AMERICAS	2385328	my@pydaco.com
145	COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	AV. ESPAÑA Y SEVILLA	2807317	contabilidad@rolortiz.com
146	DURAMAS CIA. LTDA.	AV. CORNELIO VINITMILLA Y MACHAGANDA	2862030	mcabrera@duramas.com.ec
147	COMERCIAL TEODORO LARRIVA CIA. LTDA.	VEGA MUÑOZ Y MARIANO CUEVA	2823696	ctl@etapanet.net
148	HOSPILIFE MEDICAL	2 de Agosto 629 y Vicente Melo	4112327	hospilifemedical@gmail.com
149	ELECTROMECCUADOR CIA. LTDA.	CIRCUNVALACION SUR	2817850	electromec@etapanet.net
150	EL SURTIDO C LTDA	ANTONIO BORRERO Y SIMON BOLÍVAR	2841949	enrisarmiento69@hotmail.com
151	FERNANDO DOMINGUEZ COMERCIO FEDOCOM CIA. LTDA.	AV. 1 DE MAYO Y AV. DE LAS AMERICAS	4056744	fedocom@etapanet.net
152	INDUSTRIA DE LA MODA INMODA CIA.LTDA.	AV. DE LAS AMERICAS Y ALFONSO ANDRADE	2838452	gerencia@confeccionesyo.com
153	TECNOLOGIA EN ACERO TECNERO S.A.	JUAN EL JURI CHICAS Y CORNELIO VINTIMILLA	2803033	insermet@lojagas.com
154	DATALIGHTS CIA. LTDA.	LOS JUGLAES Y FRANCISCO ORELLANA	2882288	porellana@datalights.com.ec
155	MUNDIPLAST C LTDA	CORNELIO VINTIMILLA Y CHCACON MOSCOSO	2801011	oalvarado.rios@gmail.com
156	PLANERP CIA. LTDA.	MANUEL QUIROGAS Y FRANCISCO AZCASUBI	4078377	info@planerp.ec
157	COMERCIAL PALACIOS REYES CIA. LTDA.	AV. 24 DE MAYO Y CAJABAMBA	4096808	lrprcpr@hotmail.com