



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE
COMERCIALIZACIÓN Y SU EFECTO SOBRE LA
RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA QUESERA “LA
DOLOROSA” RECINTO EL LIMON DE LA PARROQUIA
BALSAPAMBA, PROV. BOLÍVAR.**

AUTOR

**ANGEL MARCELO MEZA CHILLO
RONNY JULIO VERA SANTILLAN**

DIRECTOR DE TESIS

ING. JOSÉ NIVELA ICAZA MBA

LECTOR DE TESIS

ING. DARIO ARELLANO VALENCIA MAE

BABAHOYO – LOS RIOS – ECUADOR

2014

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESI

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad del autor y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo la presente tesis de investigación.

Ángel Marcelo Meza Chillo

Ronny Julio Vera Santillán

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a mis Padres y Hermanos que con infinito amor, supieron guiarme en el camino del estudio para alcanzar una profesión y ser ente de bien y útil a la sociedad.

A Dios que me ha dado la vida y fortaleza para seguir adelante me guio por el buen camino para poder culminar con éxito.

Ángel Marcelo Meza Chillo

AGRADECIMIENTO

Por medio de la presente quiero agradecer a todos y cada uno de los docentes que compartieron con nosotros sus experiencias y sabios conocimientos, y convertirme en una persona útil para la sociedad.

A mis padres por darme la mejor herencia del mundo “La educación”

Si tuviera la oportunidad de escoger entre dios y mi familia, escogería a dios, porque el que tiene a dios tiene a su familia, y el que no tiene a dios, no tiene a su familia.

Ángel Marcelo Meza Chillo

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a, mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Ronny Julio Vera Santillán

AGRADECIMIENTO

Yo agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, a mis padres que han dado todo el esfuerzo para que yo ahora este culminando esta etapa de mi vida y darles las gracias por apoyarme en todos los momentos difíciles de mi vida, y gracias a ellos soy lo que ahora soy con el esfuerzo de ellos y mi esfuerzo ahora puedo ser un gran profesional y También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Ronny Julio Vera Santillán

ÍNDICE

Portada	
Contraportada	
Declaración de autoría de tesis	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	5
Índice	7
Resumen ejecutivo	9
Introducción	10
I. Objetivos.	12
1.1. Objetivo general	12
1.2. Objetivos específicos	12
II. Marco referencial.	13
2.1. Antecedentes.	13
2.2. Marco Conceptual	19
2.3. Marco Teórico	23
2.4. Postura Teórica	49
2.5. Hipótesis.	50
2.5.1. Hipótesis General.	50
2.5.2. Hipótesis Específicas.	50
2.6. Variables	51
2.6.1. Variable Independiente	51
2.6.2. Variable Dependiente	51
III. Resultados de la investigación.	52
3.1 Descripción de resultados	52
3.2. Interpretación y discusión de resultados.	62
IV. Conclusiones	63
V. Recomendaciones	64
VI. Propuesta de intervención.	65
6.1. Título	65

6.2. Objetivos de la propuesta	65
6.2.1. General.	65
6.2.2. Específicos.	65
6.3. Justificación	66
6.4. Factibilidad de la propuesta.	66
6.5. Actividades.	68
6.6. Evaluación de la propuesta	83
VII Bibliografía	84
VIII Anexos	86

RESUMEN EJECUTIVO.

El propósito de esta microempresa productora de queso fresco es proveer al consumidor final un producto que sea estable en cuanto a calidad, sabor, y precio.

Pero con los consiguientes problemas está un poco desorganizada para lo cual necesita implementar ciertos correctivos administrativos que le mejoraran su rentabilidad.

En esta tesis se abordaron puntos muy importantes como los objetivos de la investigación, antecedentes, marco teórico, variables, hipótesis. Análisis de los resultados.

Y por último la propuesta de intervención que busca dar a la microempresa quesera “La Dolorosa” recinto el Limón de la parroquia Balsapamba, provincia de Bolívar acciones que le ayuden a mejorar.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad la microempresa “La Dolorosa” tiene desequilibrio entre la oferta de leche y la poca demanda del queso fresco en los centros de abastos autorizados, con un riesgo económico de la recepción de leche ya que ellos optan por la compra de la materia prima.

Hoy en día cuenta con la legalización del Registro Sanitario en el Instituto de Higiene Izquieta Pérez, también cuenta con el código de barra y su logotipo, por la cual consta con todo los documentos legales para distribuir productos de calidad.

El propósito de esta microempresa productora de queso fresco es proveer al consumidor final un producto que sea estable en cuanto a calidad, sabor, y precio.

La falta de creatividad, motivación en el empleo de los recursos económicos, materiales y financieros provocan niveles de rentabilidad bajos, esto se consagra en el desconocimiento del producto de queso fresco, elaborado por la pequeña microempresa la Dolorosa , con leche de los hatos ganaderos de los recintos más cercanos como, la unión de Tiangagote, Capilla del Tronador, El Tronador y chivillacus, cumpliendo con los estándares establecidos por las normas de higiene y calidad, misma que

ofrecen garantías de salubridad y que la ciudadanía adquiere el producto para su consumo, por necesidad, a raíz de esto cuenta con una Constitución Legal “ARTESANIAS EN LACTEOS ANDRADE PEREZ HNOS”.

ISO 9001 - Sistema de gestión de calidad-requisitos, establece los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para certificación o fines contractuales en forma de mejora continua de calidad.

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo General.

Determinar los factores administrativos que inciden en la rentabilidad de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba, Provincia de Bolívar para proponer acciones correctivas.

1.2. Objetivos Específicos.

Realizar una documentación exhaustiva sobre mejora continua que contribuya a fundamentación científica de la investigación.

Determinar el tipo de consumo, condiciones de compra, precio que se pagan por la adquisición del producto y la forma de utilización del queso fresco en los centros de abastos autorizados.

Proponer un plan de mejora para la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba, Provincia de Bolívar que contribuya a su desarrollo y crecimiento.

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. Antecedentes.

Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica División de Estudios de Posgrado. Mejora continua en el proceso administrativo de instituciones públicas de María Teresa Ornelas Cárdenas.

La efectividad de un sistema de sugerencias que funciona de acuerdo a la estructura del mismo; esto lo observamos a través de: Canalización de ideas, evaluación económica y operativa, implantación seguimiento de implantación, Información a toda la empresa, reconocimiento y premiación. Las etapas que comprende la metodología aplicada a la mejora continua son principalmente la preparación del personal tanto para su capacitación en procesos como para convencimiento de mejorar. Como poder influir en el cambio de mentalidad hacia el personal, como por ejemplo manejar cambios ya existentes, los logros obtenidos, anticipar cambios futuros, etc.

La solución de la los resultados obtenidos al aplicar cada una de esta etapas, uno de ellos la satisfacción del cliente así como el desempeño y la efectividad del proceso educativo, administrativo y financiero. Y lo que no podría faltar la tecnología como uno de los factores también de suma importancia para la complementación de la mejora continua, otro de los

aspectos que se describe es la implementación siendo la más importante dentro del proyecto de la mejora. Con el propósito de comprobar que aplicando la mejora continua se llega al éxito integral, el caso práctico del presente trabajo de tesis se desarrolló en la División de Informática Escolar y Credencialización. Se hace una breve descripción del Departamento Escolar y de Archivo, así como de su estructura organizacional. Descripción de la División de Informática Escolar y Credencialización, además de la estructura organizacional de la misma.

Vemos como interviene la implementación de la mejora continua en el instrumento oficial (credencial universitaria) que acredita al alumno inscrito dentro del Departamento Escolar y de Archivo, sobre todo para asegurar los procesos de la misma, además de obtener una mayor organización en todos los aspectos. Como parte importante del proyecto se hizo la aplicación de una serie de encuestas en las que realizando los estudios correspondientes para representaren forma gráfica y descriptiva los resultados y análisis de las misma, y por último se describen las conclusiones y recomendaciones que en forma personal y con la experiencia adquirida durante el desarrollo de la investigación se presenta.

Universidad de las Américas Puebla Escuela de Negocios,
Departamento de Administración de Empresas, Tesis profesional
presentada por Claudia Soledad Macín Guzmán y Anwar Aram Romero
García como requisito parcial para obtener el título en Licenciatura en

Administración de Empresas.

La globalización del mercado ha creado una mayor competencia para las empresas mexicanas, en especial para la micro, pequeña y mediana empresa (Mí Pyme), quienes presentan en el mayor de los casos deficiencias en su estructura organizacional en cuestión de calidad, limitando su desarrollo y crecimiento. De lo anterior, la urgente necesidad de proponer mecanismos orientados a incrementar la competitividad de la organización será el factor clave para el éxito de las compañías en México.

El desarrollar una propuesta de un plan de mejora continua para una empresa, más que ser una herramienta que ayude a identificar problemas representa una oportunidad para fortalecer la relación cliente-proveedor, donde el éxito de dicho fortalecimiento se traducirá en mayores beneficios para la compañía. Bajo este fin, la presente tesis está encaminada a evaluar los aspectos cualitativos y cuantitativos de la empresa siguiendo el Modelo Nacional para la Calidad Total 2004 y el Programa Nacional de Calidad Baldrige 2005, para realizar este diagnóstico.

Para llevar a cabo este cometido, la empresa a quien se orienta esta investigación es del ramo de servicios, teniendo como giro comercial la jardinería. La empresa se encuentra ubicada en el municipio de San Andrés Cholula, Puebla ofreciendo sus servicios a la industria de la construcción y gobierno.

El diagnóstico permite visualizar la situación de la empresa, como resultado de la comparación de los valores obtenidos contra los indicadores establecidos dentro de los criterios del Programa Nacional de Calidad de Baldrige. Y se concluye con la elaboración de una propuesta integral que engloba en ocho criterios, las ideas encaminadas a mejorar los niveles de calidad de la compañía de jardinería.

Universidad Veracruzana maestría en gestión de la calidad sede: Facultad de Estadística e Informática, Xalapa. Propuesta de un manual de mejora continua para la subdirección de noticias de radiotelevisión de Veracruz. Presentado por Alfredo Romero Salas.

La calidad en los servicios se ha convertido al día de hoy en uno de los requerimientos más importantes de los clientes y usuarios, sus expectativas son cada vez mayores y por consiguiente sus necesidades se han incrementado inclinándose por productos o servicios que ofrecen la mayor cantidad de valores agregados.

Esta es una de las razones más fuertes por las que los empresarios recurren a la implementación de sistemas de gestión de la calidad (SGC), ya que actualmente se considera un elemento estratégico clave para entrar a los mercados nacionales e internacionales. Como consecuencia de ello, las empresas y organizaciones han implementado una serie de directrices,

basados en alguna norma, por lo cual se considera a la ISO 9001:2000 por ser la norma internacional con mayor aceptación. La globalización, el cambio y la constante innovación están impactando también a todos los medios de comunicación entre los que se encuentran las estaciones de radio y la televisión, las cuales debido a la gran competencia, han tenido que implementar nuevas alianzas y estrategias con el fin de mejorar su oferta programática y con ello elevar sus índices de audiencia.

En un país como México, donde existe el problema de la concentración de medios y monopolios de empresas privadas como Televisa y TV Azteca, parecería que no hubiera un futuro promisorio para las televisoras públicas; sin embargo la calidad y buen servicio no son exclusivos de los grandes consorcios televisivos, también las televisoras regionales pueden ofrecer programas de televisión con calidad.

Por eso, en este trabajo, se propuso el diseño e implementación de un manual de mejora continua para la Subdirección de Noticias de RTV. Se inició dando una introducción a los sistemas de calidad y el impacto que tienen en las organizaciones modernas. En el segundo capítulo, se abordaron las teorías de la calidad, con conceptos tan importantes como el círculo Deming, mapa de carreteras de Juran, diagrama de Ishikawa y el Kaizen de Massaki Imai. Se dio una descripción breve del periodismo y la televisión como medio de comunicación. Posteriormente se describió el problema de la falta de calidad en la producción de las notas informativas de

RTV y la posible solución mediante la implementación de un manual de mejora continua, con todas las características de la norma ISO 9001:2000. En el capítulo tres, se hizo una semblanza de la historia y evolución de RTV y se ejemplificó cómo otras televisoras públicas han implementado mejoras de calidad con grandes resultados.

Se propuso el diagnóstico del personal y el análisis de las notas informativas que se transmiten por RTV. La valoración del personal se hizo mediante un cuestionario sobre la apreciación que tiene respecto a la calidad de las notas informativas y la disposición para trabajar en nuevos proyectos y planes de trabajo.

Además, se implementó un instrumento de medición mediante una hoja de verificación para analizar las notas informativas, teniendo en cuenta los aspectos técnicos, audiovisuales y periodísticos. Por otra parte, se hizo un análisis FODA y se obtuvo información sobre los procesos de producción de los noticiarios por medio de una entrevista a tres productores de la Subdirección de Noticias de RTV. En el capítulo cuatro, se interpretaron los resultados del estudio mediante gráficos y se diagnosticaron los problemas principales que enfrenta la producción de noticiarios tanto en el aspecto humano como tecnológico.

2.2. Marco Conceptual

Acción preventiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción correctiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Alta dirección

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Aseguramiento de la Calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Calidad

Grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.

Capacidad

Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.

Control de la Calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Eficacia

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Gestión

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión de la Calidad

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad,

Mejora de la Calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

Mejora continua

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Objetivo de la Calidad

Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Planificación de la Calidad

Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.

Política de la Calidad

Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Producto

Resultado de un proceso.

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Requisito

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión

Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema de Gestión de la Calidad

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

2.3. Marco Teórico.

La calidad

El movimiento por la calidad es ahora verdaderamente internacional. Nacido en las dos primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, se difundió a Japón en los años 40-50, para regresar mejorado a Occidente en el decenio de 1970. A partir de los años 80, se ha expandido por el resto del mundo. (Kenett y Albert 2001),

Pese a su globalización, cada nación tiene sus propias tradiciones en calidad (Juran, ed., 1995), que se suman a su idiosincrasia cultural. Por tanto, sea cual sea el conocimiento que uno tenga, existen actualmente muchas más ideas y experiencias por aprender alrededor de todo el planeta.

Una visión mundial de la calidad es especialmente importante para quien trabaje en organizaciones situadas en países distintos. Si usted es un directivo de calidad en una empresa multinacional norteamericana y se enfrenta a problemas de calidad en el suministro de piezas por su subcontratista español, seguramente podrá gestionarlos mejor y llamar más el interés de los ejecutivos de su proveedor local si le proporciona referencias de programas de mejora desarrollados exitosamente por otros subcontratistas de Iberoamérica, así como de otros del este de Europa que aunque procedentes de contextos culturales diferentes son proveedores potencialmente sustitutos. (Camisón 2001)

En sentido general, aseguramiento de la calidad se refiere a cualquier actividad planeada y sistemática dirigida a proveer a los clientes productos (bienes y servicios) de calidad apropiada, junto con la confianza de que los productos satisfacen los requerimientos de los clientes.

El aseguramiento de la calidad depende de la excelencia de dos puntos focales importantes en los negocios: el diseño de bienes y servicios y el control de la calidad durante la ejecución de la manufactura y la entrega de servicios. Por lo general, incluye también alguna forma de actividad de medición e inspección. El aseguramiento de la calidad ha sido un aspecto importante de las operaciones de producción a través de la historia. (Delmer C. Dague, 1981)

En otros enfoques se explica:

Aunque en un principio las iniciativas para la calidad se enfocaban en reducir defectos y errores en los productos y servicios mediante el uso de la medición, la estadística y otras herramientas para la resolución de problemas, las organizaciones empezaron a reconocer que no era posible lograr mejoras duraderas sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas administrativas cotidianas. Los administradores empezaron a entender que los métodos que usaban para escuchar a los clientes y establecer relaciones a largo plazo, crear estrategia, medir el desempeño y analizar datos, premiar y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos y servicios y actuar como líderes en sus organizaciones son los factores que realmente dan lugar a la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados en el negocio. (Evans 2008)

En otras palabras, reconocieron que “la calidad de la administración” es tan importante como la “administración de la calidad”. De este modo el aseguramiento de la calidad dio paso a la administración de la calidad. Muchos empezaron a utilizar el término Big Q (Q mayúscula) para contrastar la diferencia entre administrar para lograr la calidad en todos los procesos de la organización y centrarse sólo en la calidad de manufactura (Little Q; q minúscula). (Kennedy Smith 2004)

Conforme las organizaciones empezaron a integrar principios de calidad en sus sistemas administrativos, se volvió popular la idea de una gestión o administración de la calidad total o TQM (Total Quality Management, TQM). Más que una disciplina técnica estrecha basada en la ingeniería o la producción, la calidad asumió un nuevo papel que permeó cada aspecto en el funcionamiento de una empresa. (Evans 2008)

Aunque las iniciativas de calidad pueden llevar al éxito en los negocios, no pueden garantizarlo, y no se debe inferir que los fracasos en los negocios o las caídas repentinas en los precios de las acciones son el resultado de una mala calidad. (Evans 2008)

Las organizaciones líderes en calidad se enfrentan así a importantes retos para trasladar los conceptos, los enfoques, los modelos, los sistemas y los métodos de calidad a las diferentes culturas nacionales y organizativas,

esfuerzo especialmente complicado cuando se trata de empresas multinacionales con subsidiarias por todo el planeta. Un directivo de calidad internacional debe comprender esta compleja trama. (Feigenbaum y Feigenbaum 1999)

En 2005, la ASQ identificó seis fuerzas clave que influirán en el futuro de la calidad:

- Globalización: las organizaciones estarán conformadas por la fluidez de la Internet, sin trabas de infraestructuras obsoletas e impactadas por la alteración de políticas de comercio. Esto demandará nuevas clases de colaboración, llevará una intensidad competitiva desconocida e impulsará la preocupación con las ganancias.
- Innovación, creatividad, cambio: la calidad e innovación de diseño se volverán cada vez más importantes para tratar con tasas de cambio más rápidas, ciclos de vida más cortos y sofisticación creciente del cliente.
- Subcontratación: el trabajo será independiente cada vez más del lugar y el espacio. La calidad se extenderá de modo creciente a las redes de proveedores globales.
- Sofisticación del consumidor: las altas expectativas de los

consumidores actuales continuarán en aumento y comprenderán calidad del producto, entrega sin contratiempos, ciclos de vida incluso más cortos y características nuevas. La calidad es necesaria pero ya no más suficiente.

- Creación de valor: determinar la proposición de valor de cualquier producto, servicio o negocio requerirá claridad y definición desde el punto de vista del accionista. La calidad perfecta y el servicio impecable serán insuficientes y los sistemas de administración deben adaptarse. El valor incluye sostenibilidad; resultados sociales, ambientales y financieros y la eliminación de desechos. La calidad tendrá que crear valor en todo lo que se hace.
- Cambios en la calidad: la calidad debe evolucionar desde un modelo de proceso a un método de sistemas. La calidad moverá estrategias y acciones de negocios a través de la gente.

Definición de la calidad

La calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción-comercialización. Además, el significado de calidad sigue evolucionando conforme la profesión de la calidad crece y madura. Ni asesores ni profesionales de los negocios concuerdan en una definición universal.

(Evans 2008)

Existen algunos elementos considerados dentro de los que es calidad y son los siguientes:

- Perfección.
- Consistencia.
- Eliminación de desperdicios.
- Velocidad de entrega.
- Observancia de las políticas y procedimientos.
- Proveer un producto bueno y útil.
- Hacerlo bien la primera vez.
- Complacer o satisfacer a los clientes.
- Servicio y satisfacción total para el cliente. (Nabil Tamimi y Rose Sebastianelli, 1996)

Por tanto, es importante entender las diferentes perspectivas desde las cuales se ve la calidad a fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización de negocios. (David A. Garvin, 1994)

Perspectiva con base en el juicio

Una noción común sobre la calidad, que los consumidores utilizan con frecuencia, es que es sinónimo de superioridad o excelencia. En 1931, Walter Shewhart definió primero la calidad como la bondad de un producto.

Este punto de vista se conoce como la definición trascendente (trascender: “elevarse o extenderse más allá de los límites ordinarios”). En este sentido, la calidad “se puede reconocer en forma absoluta y universal, una marca de normas inflexibles y altos logros”. (Kenett y Graves 1998)

Perspectiva con base en el producto

Otra definición de la calidad es que es una función de una variable medible, específica y que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún atributo del producto, como el número de puntadas por pulgada en una camisa o el número de cilindros en un motor.

Esta evaluación implica que niveles o cantidades superiores de características de producto sean equivalentes a una calidad superior. Como resultado, se supone de forma equivocada que la calidad se relaciona con el precio: cuanto más alto sea el precio, más alta será la calidad. (Evans 2008)

Perspectiva con base en el usuario

Una tercera definición de la calidad se basa en la suposición de que la calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y, por tanto, diferentes normas de calidad, lo que nos lleva a una definición basada en el usuario: la calidad se define como la adecuación al uso, o cuán bien desempeña su función el producto. (Camisón 2006)

Perspectiva con base en el valor

Un cuarto enfoque para definir la calidad se basa en el valor; es decir, la relación de la utilidad o satisfacción con el precio. Desde este punto de vista, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compite y se vende a un menor precio, o bien, aquel que ofrece mayor utilidad o satisfacción a un precio comparable. (Evans 2008)

Así, uno podría comprar un producto genérico y no uno de marca, si se desempeña tan bien como el de marca a un menor precio.

Perspectiva con base en la manufactura

Un quinto enfoque de la calidad se basa en la manufactura y define a la calidad como el resultado deseable de la práctica de ingeniería y manufactura o la conformidad con las especificaciones.

Las especificaciones son objetivos y tolerancias que determinan los diseñadores de productos y servicios. Los objetivos son los valores ideales por los que se esforzará la producción; las tolerancias se especifican porque los diseñadores reconocen que es imposible alcanzar los objetivos en todo momento de la manufactura. (Camisón 2006)

Integración de perspectivas sobre la calidad

Aunque la calidad del producto debe ser importante para todos los

individuos en la cadena de valor, la forma de ver la calidad puede depender de la posición de uno en la cadena de valor; es decir, si uno es el diseñador, fabricante o proveedor de servicios, distribuidor o cliente. (Evans 2008)

La Gestión de la Calidad

La confusión de lo que cabe entender por calidad y por Gestión de la Calidad junto al complejo camino evolutivo de este movimiento, explica por qué no es extraño que la literatura siga sin ponerse de acuerdo en si la Gestión de la Calidad es una simple colección de técnicas, un nuevo paradigma o forma de dirigir, un sistema de gestión con una cierta filosofía de dirección, una opción estratégica o una función directiva más. (Camisón 2006)

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la Gestión de la Calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos. Aunque superada, esta aproximación ha sido útil para crear una caja de herramientas que los enfoques posteriores no han cesado en enriquecer. (Evans 2008)

Las últimas aproximaciones encuadradas en el enfoque técnico son las primeras en advertir la insuficiencia de este concepto, limitado a proyectos y programas con fines puntuales y discontinuos sin un enfoque directivo claramente articulado que los ampare, sentando los pilares del enfoque sistémico de la Gestión de la Calidad, que la asimila a un nuevo

paradigma de la dirección de organizaciones. (Bounds 2009)

Los desarrollos de las visiones cultural y humana de la Gestión de la Calidad han robustecido esta comprensión de la función, ampliamente difundida en la literatura y en los expertos. De hecho, es la doble dimensión de la GCT como estrategia y como proceso la que permite deslindar su vocación de cambio organizativo y cultural que la dota de continuidad, y su plasmación concreta en cada momento en proyectos y programas puntuales.

El doctor Edward Deming hizo famoso en Japón el concepto que se conoce como el Ciclo Deming y que presenta la base estratégica para un proceso de mejoramiento continuo. Las cuatro actividades principales que contempla cubren el total de todos los proyectos y responsabilidades que cada miembro de una organización debe observar.

Planear: Antes de realizar cualquiera de las acciones diarias o específicas debe existir siempre un pronóstico, una expectativa, un antecedente, un plan contra el cual comparar el desempeño durante la realización.

Hacer: Llevar a cabo todo lo que se planea es de vital importancia para validarla efectividad de lo planeado con los resultados. Si algo de lo que se planeó se deja de hacer y los resultados obtenidos no son los que se buscaban, no se sabrá con seguridad si fue debido a lo que se dejó de hacer o porque la estrategia desde un principio fue errónea.

Revisar: La comparación del desempeño real de la organización con la expectativa, antecedente o plan preestablecido es básica para asegurar la actividad del mismo.

Corregir: En caso de que la revisión de los resultados intermedios muestre que es necesario hacer modificaciones a la estrategia, éstas deberán realizarse inmediatamente para no entorpecer el avance de las actividades de los demás miembros del equipo, o los programas de acción de los demás departamentos de áreas

Calidad y ventaja competitiva

El término ventaja competitiva indica la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado. A largo plazo, una ventaja competitiva sostenida proporciona un desempeño superior al promedio. S. C. Wheelwright identificó seis características de una fuerte ventaja competitiva:

- a. Es impulsada por los deseos y necesidades del cliente. Una empresa provee valor a sus clientes que sus competidores no ofrecen.
- b. Contribuye en forma significativa al éxito del negocio.
- c. Combina los recursos únicos de la organización con las oportunidades del medio ambiente. Ningún par de empresas tienen

los mismos recursos; una buena estrategia emplea de manera eficaz los recursos particulares de una empresa.

- d. Es duradera y difícil de copiar para los competidores. Por ejemplo, un departamento superior de investigación y desarrollo crea en forma constante nuevos productos y procesos que permiten a la compañía seguir a la vanguardia de sus competidores.
- e. Proporciona la base para una mejora futura.
- f. Proporciona dirección y motivación a toda la empresa.

Mejora Continua

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado. (Evans 2008)

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (James Harrington 1993),

El Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. (Fadi Kabboul 1994)

El Mejoramiento Continuo, es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes. (L.P. Sullivan 1994),

El Mejoramiento Continuo es una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (Abell, D. 1994),

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. (Eduardo Deming 1996).

Reingeniería de procesos

La Reingeniería de Procesos o BPR (Business Process Reengineering) apareció a finales de la década de 1980 y se expandió durante la década de 1990. Sus principales impulsores fueron Hammer y Champy (1994: 42), quienes la definieron como «revisión fundamental y diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y

contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería como sistema permite mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa, a través de la reducción de los costes, de los plazos de entrega y la mejora de la calidad del producto y servicio al cliente.

La reingeniería se presenta actualmente como una técnica para la mejora de todos los procesos de la empresa basada en el rediseño radical de los procesos, mediante innovaciones radicales que permiten avances significativos en los estándares de calidad o la eliminación de aquellos procesos que no añaden valor, en lugar de la simple reestructuración de procesos seguida en los métodos tradicionales. (Evans 2008)

La Gestión de la Calidad Total, como filosofía de gestión, constituye el marco idóneo para respaldar la reingeniería, ya que para que éste funcione se requieren principios como los que promueve la GCT, por ejemplo, la orientación al cliente, liderazgo de la dirección, cambio de valores y creencias en la organización, compromiso de los trabajadores, concentración en los procesos y no en las funciones, etc. (Camisón 2006)

Fases para el mejoramiento de los procesos según Harrington (1991).

Según Harrington (1991), el mejoramiento del proceso en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de

ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficinas en los Estados Unidos, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzca el exceso de personal.

El proceso de mejoramiento empresarial para Harrington consta de cinco fases, así como una metodología para manejar los procesos.

Las cinco fases de mejoramiento de procesos en la empresa.
Harrington (1991).

Fase I. Organización para el mejoramiento.

Objetivo.

Actividades. Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

- a. Establecer el equipo de mejora.
- b. Nombrar el líder del equipo.
- c. Suministrar el entrenamiento a ejecutivo.
- d. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
- e. Comunicar las metas a los empleados.
- f. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
- g. Seleccionar los procesos críticos.
- h. Nombrar responsables del proceso.
- i. Seleccionar los miembros del EMP.

Fase II. Comprensión del proceso.

Objetivos.

Actividades. Comprender todas las dimensiones de la actual proceso de la empresa.

- a. Definir el alcance y misión del proceso.
- b. Definir los límites del proceso.
- c. Proporcionar entrenamiento al proceso.
- d. Desarrollar una visión general del proceso.
- e. Definir los medios de evaluación de clientes y empresas, y las expectativas del proceso.
- f. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
- g. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
- h. Realizar los repasos del proceso.
- i. Solucionar diferencias.
- j. Actualizar la documentación del proceso.

Fase III. Modernización.

Objetivo.

Actividades. Mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa.

- a. Proporcionar entrenamiento al equipo
- b. Identificar oportunidades de mejoramiento.
- c. Eliminar la burocracia.
- d. Eliminar actividades sin valor agregado.
- e. Simplificar el proceso.
- f. Reducir el tiempo del proceso.
- g. Eliminar los errores del proceso.

- h. Eficiencia en el uso de los equipos.
- i. Estandarización.
- j. Automatización.
- k. Documental el proceso.
- l. Seleccionar a los empleados.
- m. Entrenar a los empleados.

Fase IV. Mediciones y controles

Objetivo.

Actividades. Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

- a. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
- b. Establecer un sistema de retroalimentación.
- c. Realizar periódicamente la auditoria del proceso.
- d. Establecer un sistema de costos de mala calidad.

Fase V. Mejoramiento continuo

Objetivo.

Actividades. Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

- a. Calificar el proceso.
- b. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
- c. Definir y eliminar los problemas del proceso.

- d. Evaluar los impactos del cambio sobre la empresa y clientes.
- e. Benchmark el proceso.
- f. Suministrar entrenamiento avanzado en el equipo.

Los 8 Principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia

Organización Enfocada a clientes. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

Compromiso ante todo el personal. El personal, con independencia del nivel de organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque a Procesos. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

Enfoque del sistema hacia la gestión. Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.

La mejora continua. La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones. Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza. (Cabrera, 2004)

Características de la Reingeniería

Para alcanzar el objetivo de la reingeniería, las características comunes a todo proceso de reingeniería se detallan a continuación:

Combinar varios puestos en uno: reducir la diferenciación de tareas, disminuyendo el grado de especialización horizontal o asignando las tareas a un grupo. Esta unificación de tareas en un equipo conduce a la reducción de plazos, al eliminar supervisiones, y a la mejora de la calidad, al evitarse errores.

Unificar el rol decisor y el rol ejecutor: reducir el grado de especialización vertical. Los propios trabajadores toman decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo (el trabajador se convierte en su propio jefe). Los beneficios son la reducción de costes y de los plazos, al comprimirse la estructura de la organización tanto vertical como horizontal.

Las fases en los procesos en su orden natural: cambio del orden secuencial por el natural en los procesos, con la consecuente reducción de los plazos, ya que los procesos no tienen por qué seguir una secuencia lineal.

Los procesos con varias versiones: se realizan diferentes versiones del proceso en función de las peculiaridades del producto a fabricar o del servicio a prestar. Así, se consigue una mayor adaptación a las necesidades y preferencias de los clientes. El diseño de procesos debe reflejar la variedad de segmentos de mercado atendidos por la empresa.

El trabajo se hace donde tiene lógica: la reducción en el grado de especialización de los puestos reduce, a su vez, la necesidad de trasladar el trabajo a través de distintos departamentos. (Evans 2008)

Principios fundamentales de la Reingeniería

Los principios clave en los que se basa la reingeniería son (Mateos, 2001):

- a. Liderazgo de la dirección en el desarrollo de todo el programa.
- b. La estrategia de la empresa debe guiar y conducir los programas de reingeniería en su objetivo de crear ventajas competitivas.
- c. El objetivo último es crear valor para el cliente.
- d. Observación continúa de las necesidades de los clientes y su grado de satisfacción.
- e. Necesidad de equipos de trabajo responsables y con las mejores capacidades y habilidades.
- f. Es necesaria la flexibilidad en la implantación del programa. Ha de ser posible modificar los planes de actuación a medida que se desarrolla el programa de reingeniería y se observan y evalúan los resultados obtenidos.
- g. Establecer correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos.
- h. Poner atención al cambio, especialmente a la dimensión humana para intentar evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual podría producir retrasos en el programa e incluso el fracaso. Hay que evaluar, planificar y poner en marcha el cambio, teniendo la capacidad de visualizar y simular los cambios propuestos y habilidad para analizar el impacto total de dichos cambios.
- i. La reingeniería se debe considerar como un proceso continuo en

el que se plantean siempre nuevos retos, y no como un proceso único que se lleve a cabo solamente una vez dentro de la organización.

- j. La comunicación es un elemento esencial para el correcto desarrollo y éxito del programa, no sólo a todos los niveles de la organización sino también fuera de ella.

Rentabilidad

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. (Kume Arturo 2012)

Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.

El concepto de rentabilidad ha ido cambiando con el tiempo y ha sido usado de distintas formas, siendo éste uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un sector, subsector o incluso un negocio, ya que una rentabilidad sostenida con una política de dividendos, conlleva al fortalecimiento de las unidades económicas. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos en la búsqueda de mercados, o una mezcla de todos estos puntos. (Sánchez 2011)

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.

En la literatura económica, aunque el término de rentabilidad se utiliza de forma muy variada, y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina a la rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo produce los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o a juzgar por la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis sea a priori o a posteriori (Sánchez, 2001).

Productividad

En el siglo xxi, la productividad es sin duda una de las preocupaciones más importantes de los administradores en muchas partes del mundo; hasta en Japón, país admirado por sus mejoras en la productividad, están preocupados por mantenerse competitivos en el mercado mundial.

La productividad supone la medición, que a su vez es un paso esencial del proceso de control; aun cuando existe un acuerdo general respecto de la necesidad de mejorar la productividad, hay poco consenso sobre las causas fundamentales del problema y qué hacer con él, y se sugieren diversos factores: algunos estiman que se debe a una mayor proporción de trabajadores poco calificados respecto del total de la fuerza de trabajo, aunque hay quienes no están de acuerdo; otros argumentan que la principal razón es la reducción en la investigación y el enfoque en resultados inmediatos; otros lo atribuyen a la creciente prosperidad de las personas, que las hace menos ambiciosas; otros más a la desintegración de la estructura de la familia, las actitudes de los trabajadores o las políticas y reglamentos del gobierno, y cada vez más la atención se enfoca en

la administración como la causa del problema, y su solución. (Harold Koontz 2012)

La capacitación y el desarrollo son muy importantes para desarrollar las habilidades y aprender a utilizar herramientas y técnicas como el control de calidad estadístico. Este esfuerzo continuo por mejorar la calidad requiere un ambiente que puede llamarse organización que aprende; cualquier esfuerzo por mejorar la calidad no sólo requiere el respaldo de la gerencia, sino también su participación, desde la cima hasta la base, y la de los empleados no gerenciales.

Las personas necesitan que se les otorgue poder para iniciar e instrumentar los cambios necesarios.

En la organización moderna y entrelazada, a menudo el trabajo en equipo se convierte en un requisito previo para lograr una operación efectiva y eficiente.

2.4. Postura Teórica

Se realizó la revisión de literatura acerca de teorías que ayuden a la investigación presente con lo cual se toma como referencia la teoría de Deming que nos habla sobre la mejora continua de los procesos de una organización.

Así también se tomaron algunas consideraciones de Evans y de James Harrington para poder complementar las ideas de mejora continua en la microempresa Quesera La Dolorosa a la cual se le propondrá un manual de Mejoramiento Continuo.

2.5. Hipótesis.

2.5.1. Hipótesis General.

Determinando los factores administrativos que inciden en la rentabilidad de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba, Provincia de Bolívar se propondrían acciones correctivas que mejoren su rentabilidad.

2.5.2. Hipótesis Específicas.

Realizando una documentación exhaustiva sobre mejora continua se contribuiría a la fundamentación científica de la investigación.

Determinando el tipo de consumo, condiciones de compra, precio que se pagan por la adquisición del producto y la forma de utilización del queso fresco en los centros de abastos autorizados se tendría una mejor prospectiva de la acciones a tomar.

Proponiendo un plan de mejora para la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba, Provincia de Bolívar se lograría su desarrollo y crecimiento.

2.6 Variables

2.6.1. Variable Independiente

Mejora Continua.- La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. (Eduardo Deming 1996).

2.6.2. Variable Dependiente

Rentabilidad.- La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. (Kume Arturo 2012).

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Descripción de resultados

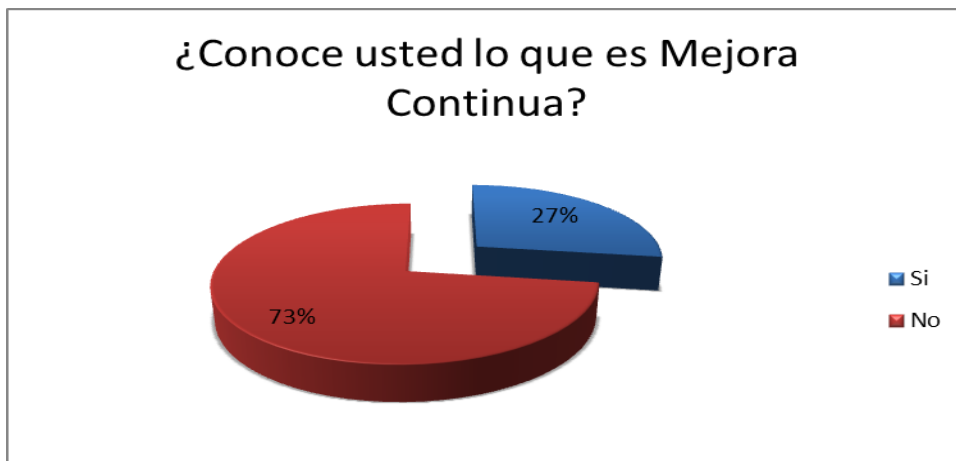
Encuestas realizadas a los empleados de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

1. ¿Conoce usted lo que es Mejora Continua?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 1



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 73% de los encuestados expresan que no conoce usted lo que es Mejora Continua mientras que a un 27% opina que si conoce usted lo que es Mejora Continua.

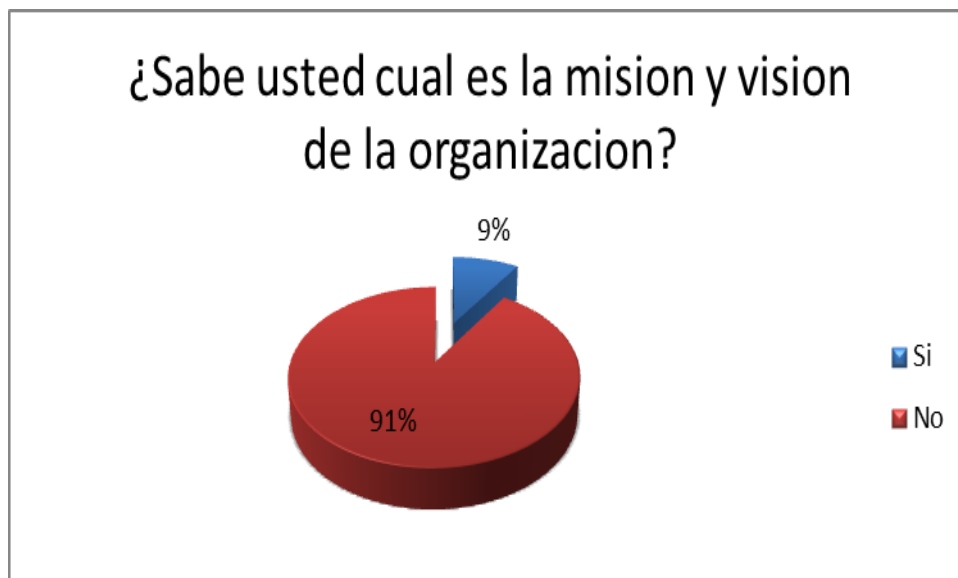
Encuestas realizadas a los empleados de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

2. ¿Sabe usted cual es la misión y visión de la organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	9%
No	10	91%
Total	11	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 2



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 91% de los encuestados expresan que no sabe cuál es la misión y visión de la organización, mientras que a un 9% opina que si sabe cuál es la misión y visión de la organización.

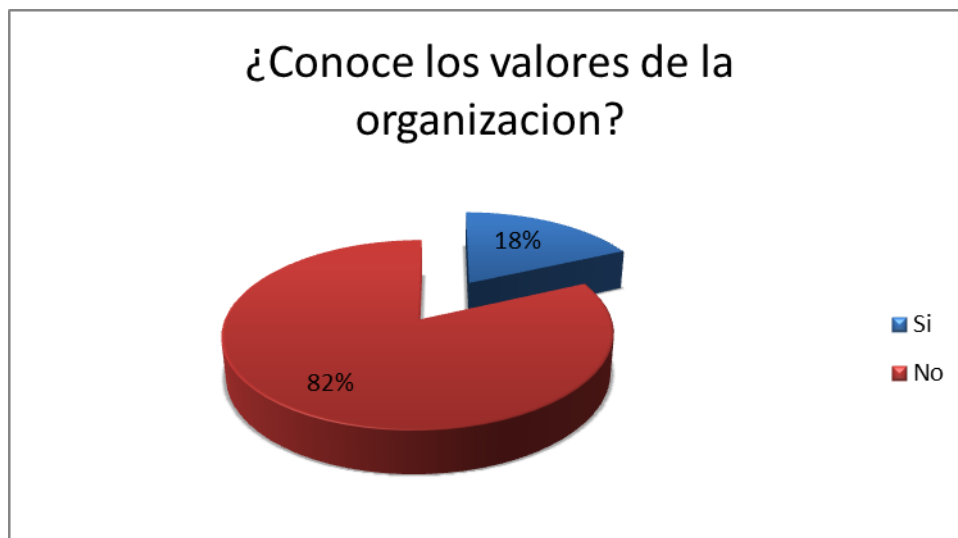
Encuestas realizadas a los empleados de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

3. ¿Conoce los valores de la organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 3



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 82% de los encuestados expresan que no conocen los valores de la organización, mientras que a un 18% opina que si se conoce los valores de la organización.

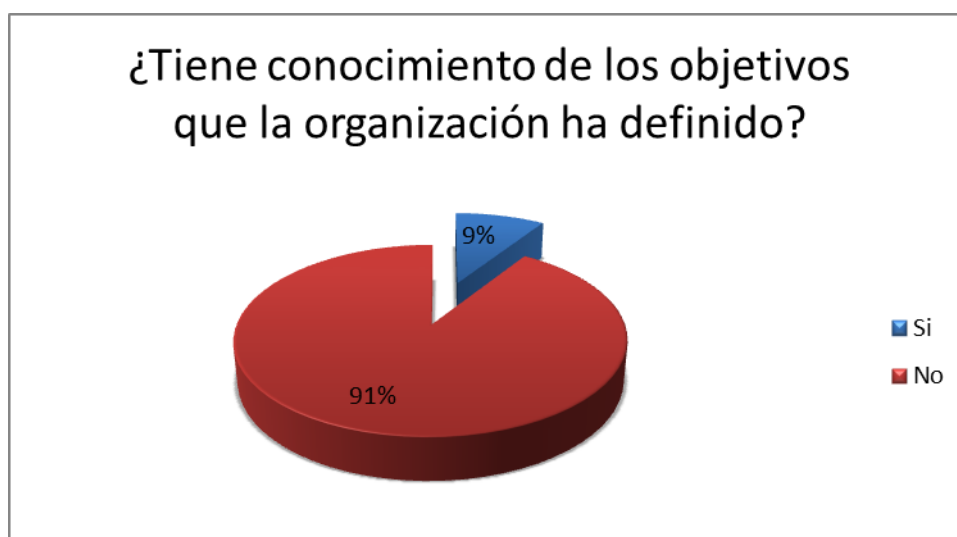
Encuestas realizadas a los empleados de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

4. ¿Tiene conocimiento de los objetivos que la organización ha definido?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	9%
No	10	91%
Total	11	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 4



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 91% de los encuestados expresan que no tienen conocimiento de los objetivos que la organización ha definido, mientras que a un 9% opina que si tienen conocimiento de los objetivos que la organización ha definido.

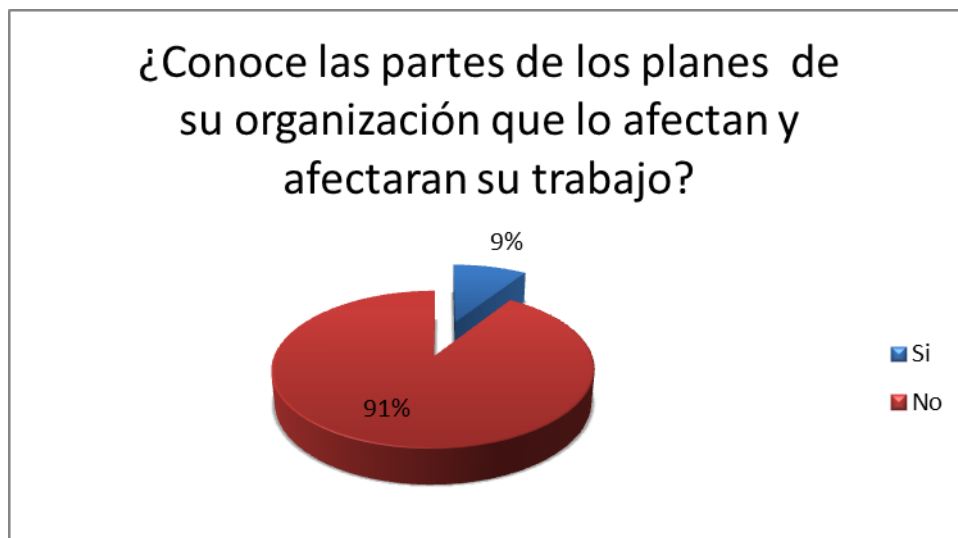
Encuestas realizadas a los empleados de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

5. ¿Conoce las partes de los planes de su organización que lo afectan y afectaran su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	9%
No	10	91%
Total	11	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 5



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 91% de los encuestados expresan que no conocen las partes de los planes de su organización que lo afectan y afectaran su trabajo, mientras que a un 9% opina que si conocen las partes de los planes de su organización que lo afectan y afectaran su trabajo.

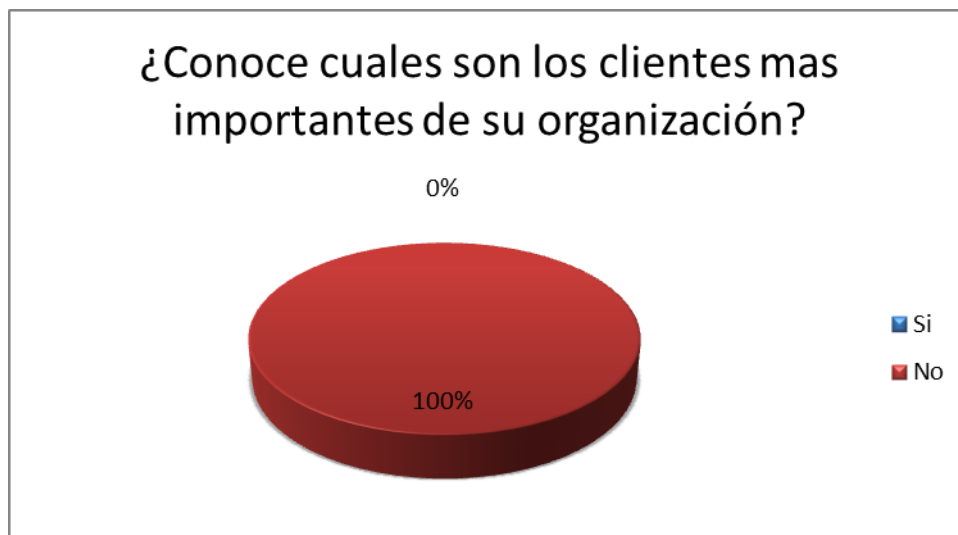
Encuestas realizadas a los empleados de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

6. ¿Conoce cuáles son los clientes más importantes de su organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 6



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 100% de los encuestados expresan que no conocen cuales son los clientes más importantes de su organización.

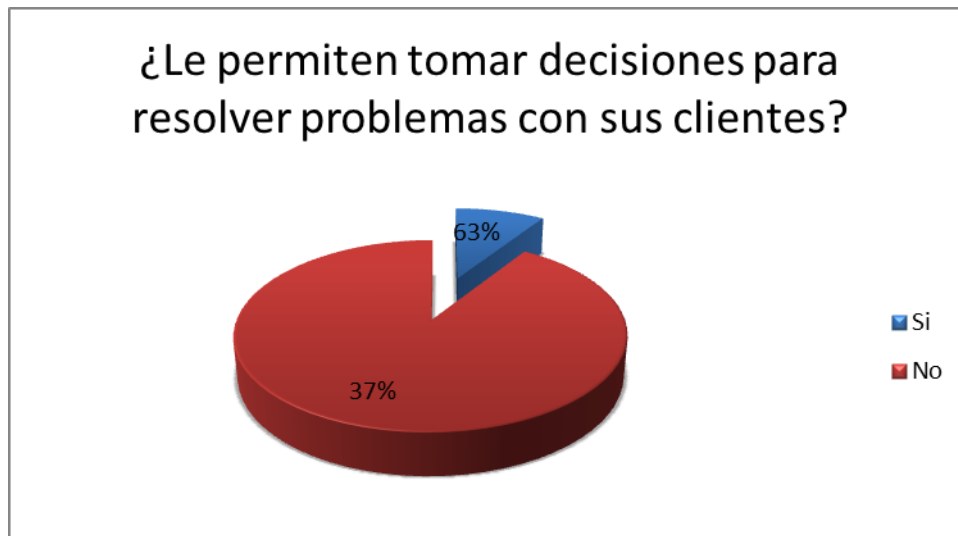
Encuestas realizadas a los empleados de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

7. ¿Le permiten tomar decisiones para resolver problemas con sus clientes?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	63%
No	10	37%
Total	11	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 7



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 37% de los encuestados expresan que no le permiten tomar decisiones para resolver problemas con sus clientes, mientras que a un 63% opina que si le permiten tomar decisiones para resolver problemas con sus clientes.

Encuestas realizadas a los empleados de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

8. ¿Sabe cómo medir la calidad de su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 8



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 82% de los encuestados expresan que no sabe cómo medir la calidad de su trabajo, mientras que a un 18% opina que si sabe medir la calidad de su trabajo.

Encuestas realizadas a los empleados de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

9. ¿Sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	9%
No	10	91%
Total	11	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 9



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 91% de los encuestados expresan que no sabe que opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios, mientras que a un 9% opina que si sabe que opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios.

Encuestas realizadas a los empleados de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

10. ¿Tiene el control sobre los procesos en su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	9%
No	10	91%
Total	11	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 10



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 91% de los encuestados expresan que no tiene el control sobre los procesos en su trabajo, mientras que a un 9% opina que si tiene el control sobre los procesos en su trabajo.

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

De los resultados obtenidos en la investigación se desprende la siguiente interpretación de los resultados.

El 73% de los encuestados expresan que no conoce usted lo que es Mejora Continua, el 91% de los encuestados expresan que no sabe cuál es la misión y visión de la organización, y el 82% de los encuestados expresan que no conocen los valores de la organización, mientras que a un 18% opina que si se conoce los valores de la organización.

El 91% de los encuestados expresan que no tienen conocimiento de los objetivos que la organización ha definido, el 91% de los encuestados expresan que no conocen las partes de los planes de su organización que lo afectan y afectaran su trabajo y el 100% de los encuestados expresan que no conocen cuales son los clientes más importantes de su organización.

El 37% de los encuestados expresan que no le permiten tomar decisiones para resolver problemas con sus clientes, el 82% de los encuestados expresan que no sabe cómo medir la calidad de su trabajo y el 91% de los encuestados expresan que no sabe que opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios, mientras que el 91% de los encuestados expresan que no tiene el control sobre los procesos en su trabajo.

IV. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos de las encuestas se puede concluir en lo siguiente:

Los empleados no conocen lo que es mejora continua ni tienen conocimiento de la misión, visión ni objetivos de la microempresa.

La microempresa no tiene un canal de comunicación abierto con los empleados y trabajadores por lo cual no se conoce nada que la microempresa quiera aplicar lo que crea incertidumbre en ellos.

La microempresa no mide el rendimiento de sus empleados ni tampoco les permite tomar decisiones por más pequeñas que estas sean lo que desmotiva e incómoda.

V. RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos de las encuestas se puede recomendar en lo siguiente:

Formar equipos de trabajo para que de esta manera se pueda crear una misión, visión, valores y objetivos de Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

Crear canales de comunicación que permita que los empleados estén bien informados de las decisiones que los involucra y los afecta.

Medir el rendimiento de sus empleados para de esta manera poder capacitarlos en los faltantes que presenten en cuanto a habilidades.

.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1. Título

Plan de mejoramiento para la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. General.

Diseñar un plan de mejoramiento que rentabilice a la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

6.2.2. Específicos.

Identificar las estrategias administrativas idóneas a ser utilizadas en la mejora de la rentabilidad de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

Aplicar acciones concretas sobre la calidad que mejore la imagen de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

6.3. Justificación

La mejora continua es un proceso muy importante para cualquier empresa que desee salir adelante en el mundo de los negocios más aun para la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar, es de mucha importancia ya que mantiene competencia directa con algunas otras microempresas de la localidad para lo cual el mejoramiento continuo de sus actividades le ayudaría a sobre salir frente a sus competidores.

Adicionalmente sería un factor fundamental en la percepción de sus clientes que cada día se mejoren los procesos de producción, humanos, financieros y de marketing en beneficio de la comunidad.

6.4. Factibilidad de la propuesta.

Factibilidad económica.

La propuesta es económicamente viable ya que no incurrirá en gastos cuantiosos para la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar, además que está dispuesta a cubrir los gastos necesarios en pro de mejorar sus procesos.

Factibilidad social.

La propuesta es socialmente factible ya que lo que se busca es mejorar a la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar en beneficio de los clientes y comunidad donde funciona.

6.5. Actividades.

El Plan de Mejora presenta una estructura de áreas u oportunidades de mejora, a las cuales se les asigna un grupo de acciones relacionadas.

En referencia a las encuestas realizadas y de las cuales se sacaron los resultados presentes, el plan de mejora propuesto se centra en acciones de mejora destinadas, a reforzar y enriquecer el talento humano y los procedimientos, en estas áreas se detectaron falencias.

Visión

Ser una empresa productora de quesos de calidad, diferente, que descansa en un sistema de valores; responsabilidad, puntualidad y solidaridad; con personalidad propia, original y creadora; siempre atenta a los avances científicos y tecnológicos, para responder con velocidad y eficiencia a los requerimientos de los consumidores.

Misión

Es convertir a “La Dolorosa” en una empresa reconocida nacional e internacionalmente por su competitividad en calidad de productos, servicios al cliente, y precios de comercialización.

Valores

Excelencia

En productos, servicios, procesos, ambiente laboral y relaciones con el entorno comercial, social y ambiental.

Competitividad

Fundamentada en la investigación, innovación, perseverancia, mejoramiento continuo y el trabajo en equipo.

Compromiso

Con nuestros socios, distribuidores, cliente final, cliente interno y con el medio ambiente.

Respeto

A las personas en cuanto a sus valores, derechos, credos y convicciones individuales.

Ética

Nuestras actividades se regirán por estrictos principios de ética y responsabilidad.

Responsabilidad

- Consumidores:

Ofrecer un producto elaborado bajo estrictos estándares de sanidad y calidad.

- Proveedores y Clientes

Manteniendo relaciones comerciales justas y estables. Relación proactiva con nuestros proveedores de leche, brindando soporte técnico y capacitación.

- Medio Ambiente

Uso responsable de recursos y disposición adecuada de los desechos.

- Personal

Ser una fuente de empleo que garantice un trabajo estable, bien remunerado, con todas las prestaciones de ley y con desarrollo continuo por medio de capacitaciones y cursos.

Acciones orientadas a los directivos de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

El objetivo de estas acciones, es que los directivos, a través de su propio aprendizaje, sean capaces de hacer comprender a todo el personal que la orientación hacia la calidad es una opción estratégica, motivada por la dirección y que será permanente.

- La Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar debe fijar su visión, misión y establecer sus objetivos estratégicos.
- A nivel de administración se debe asumir, la importancia de la capacitación de los directivos como factor para mejorar la competitividad de Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar, a través de su participación en Programas de Apoyo a la Gestión.

Acciones previas para al inicio de la implementación del plan en la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

- a. Organización para el lanzamiento (Socialización).
- b. Los directivos de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar deberán nombrar un responsable para implementar el plan de mejora, con independencia de cualquier otra tarea que pudiese tener a su cargo dentro de la empresa. (Es el responsable de liderar y planificar las acciones de mejora de la calidad).
- c. La socialización de la implementación del plan de mejora continua, deberá ser a través de documentos que circulen en toda la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar y sean de conocimiento de todos los miembros.
- d. Verificar el nivel de comprensión por parte de los miembros de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar, en cuanto al significado de esta nueva forma de trabajo, de qué manera se van a involucrar, y

que beneficios tiene desde el punto de vista personal y para la organización.

Acciones orientadas a la motivación del talento humano de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

La motivación del talento humano se consigue al presentar de forma lógica la estrecha relación que existe entre la calidad total y la satisfacción laboral de las personas.

- a. Apoyar el crecimiento personal de los empleados y trabajadores de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar (Estima y autorrealización, Teoría de Jerarquía de necesidades de Maslow).
- b. El ambiente de trabajo de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar debe ser mejorado en cuanto a la higiene y salubridad.
- c. La motivación de los empleados y trabajadores de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar puede ser estimulada con la participación, pues de esta manera se aprovecha el potencial creativo del personal.

- d. Asignar responsabilidades y/o funciones y que sean visibles en cuadros y gráficos para estimular al talento humano de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.
- e. Prever una mejor organización del área de trabajo en la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.
- f. Cuidar que se mantengan posturas positivas frente a los problemas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones.
- g. Usar las críticas en forma moderada y siempre para incentivar el trabajo en la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

Acciones orientadas a los sistemas de reconocimiento de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

El sistema de reconocimiento debe ser común en toda la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba

Provincia de Bolívar y debe tratar de estimular, sostener y mostrar la aprobación y su forma puede ser diferente a la financiera.

- a. Establecer un sistema de reconocimiento y de recompensa para premiar al personal de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar que califique en una especialidad.
- b. Realizar un evento anual de reconocimiento donde se entregue un premio al trabajador más destacado de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.
- c. Brindar elogios por el esfuerzo del trabajo bien realizado en la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.
- d. En función de las mejoras de calidad del producto, establecer sistemas de bonos de producción en la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

Acciones orientadas a incentivar el Trabajo en Equipo en la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

El trabajo en equipo busca mejorar las entradas y salidas de los diferentes procesos (Cliente- Proveedor) en la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

- a. Los directivos de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar, debe llegar al convencimiento que el trabajo en equipo fomenta las capacidades de las personas y aumenta la eficiencia del trabajador.
- b. Formar equipo de trabajo con participación de personas de diferentes áreas operativas, pues las tareas conjuntas requieren de diferentes conocimientos o especialidades. Pensando que el equipo va a generar ideas, planes e información de manera que los trabajadores se impliquen en la marcha de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar
- c. La comunicación eficaz con la dirección estimula el espíritu positivo de equipo, como también la lealtad y la motivación, las comunicaciones pueden ser visuales a través de posters, carteles y gráfico en la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

Acciones orientadas al crecimiento personal de los directivos de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

Los directivos de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar abarcan una gran variedad de tareas, lo que parece reflejar el enfoque desorganizado, con el que han desarrollado las actividades de dirección, por otro lado, el administrador no han sido capacitados en las técnicas de gestión de microempresas.

- a. Los microempresarios tienen que aprender sobre calidad, esto ofrece al directivo y al subordinado una ciencia empresarial más enriquecedora y firmemente basada en la información.

Los directivos deben desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales

- Técnicas: crean competencias en una tarea determinada por ejemplo, en áreas como finanzas y producción entre otras.
- Humanas: ayuda al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas, mejorando su capacidad de motivación y comunicación con sus subordinados.

- Conceptuales: desarrollar su capacidad para evaluar holística y sistemáticamente los problemas internos y externos de la organización, percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados.

Acciones orientadas a la capacitación y calificación del personal de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

La la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar tiene la necesidad de capacitar y educar al personal en todas las áreas y niveles, esto permite desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes, de modo que la organización sea más eficiente y competitiva.

Los instrumentos que puede utilizar la la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar para la educación y capacitación de su personal pueden ser: charlas y cursos, material didáctico, literatura técnica especializada, manuales e instructivos, entrenamiento en otras áreas, rotación de cargos, ampliación de cargos, entre otros.

- b. Se propone utilizar algunas de las herramientas anteriores, enfocadas hacia aspectos técnicos de capacitación.

- c. Se proponen cursos de crecimiento personal orientados a:
- Motivación.
 - Autoestima.
 - Trabajo en equipo
 - Valores
- d. Identificar las habilidades del personal, adiestrarlos y calificarlos en alguna especialidad (Mezclador, Nutrición, etc.), mediante algún organismo calificador.
- e. El mantenimiento presenta cada vez una mayor complejidad, por cuanto la alta sofisticación tecnológica de la maquinaria y equipos, sumado a los rápidos avances en este ámbito, hacen necesaria una preparación de personal especializado.

Los instrumentos propuestos son: cursos, charlas, manuales, instructivos, catálogos, entrenamientos en plantas de representantes de marcas.

Acciones orientadas a los proveedores de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

Un proceso exitoso de mejoramiento continuo debe tomar en cuenta la participación de los proveedores de insumos y materias primas. Toda microempresa que busque que sus líneas de producción funcionen sin interrupción y con inventario reducido, primero debe encontrar formas que le garanticen que las compras de materiales lleguen oportunamente sin afectar el cumplimiento en los plazos de entrega de productos.

- a. Identificar y calificar a los proveedores, considerando calidad, entregas y costos.

- b. Predecir la necesidad de materia y organizar a los proveedores en los tiempos de entrega.

- c. Asegurarse de que las instrucciones en las órdenes de pedido sean claras.

- d. Realizar actividades en forma conjunta con los proveedores, para que ellos aporten la información técnica referente a los materiales (características y propiedades).

Acciones orientadas al manejo de residuos de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar

El manejo de residuos tiene por objetivo la definición de procedimientos y planificación de actividades relacionadas con el tratamiento de residuos, desde su generación hasta su disposición final o eliminación, de forma tal de resguardar la salud de las personas y minimizar los impactos al medio ambiente.

- a. Realizar y/o participar en cursos o charlas referidas a la importancia de incorporar prácticas de producción limpia, que permitan mejorar sus procesos y productos en términos medioambientales y productivos.
- b. Se propone que la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar presente proyectos de producción limpia.
- c. Establecer un procedimiento y programación para inspeccionar compuestos químicos ingresados, almacenados o mezclados y designar áreas para planes de derrame y limpieza en la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

Acciones orientadas a la innovación tecnológica la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

La innovación tecnológica se presenta como un factor clave para alcanzar mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, en este aspecto las MIPYME, deben mejorar su capacidad financiera para invertir en investigación y desarrollo, que les permita acortar la brecha en el nivel de incorporación de tecnología, con respecto a la gran empresa.

- a. En la eventualidad de adquirir una nueva máquina, instrumento o equipo, cerciorarse de que el proveedor contemple una capacitación o entrenamiento para los operadores además de la información técnica suficiente.
- b. Implementar una base de documentación que incluya por ejemplo los manuales o catálogos de los equipos, máquinas o instrumentos.
- c. Adaptar o traducir catálogos o manuales, de modo que presten verdadera utilidad para los operarios o encargados.
- d. Acceder a los instrumentos disponibles para el financiamiento en innovación tecnológica, por ejemplo: Banco Nacional de Fomento, Corporación Andina de Fomento, Ministerios de la Producción, etc.,

6.6. Evaluación de la propuesta

La evaluación de la propuesta se hará luego de implementadas las acciones previstas en el plan de mejoramiento y transcurrido un tiempo prudencial de seis meses, en los cuales se podrá medir la influencia del plan de mejoramiento en la rentabilidad de la Microempresa Quesera “La Dolorosa” Recinto el Limón de la Parroquia Balsapamba Provincia de Bolívar.

Para lo cual se tomara en cuenta niveles de ventas, calidad del producto, nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, comunicación con los proveedores etc.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Evans James R. Oriol. 2008. Administración y control de calidad. Séptima edición. Cengage Learning.

Cantú Delgado, H., Desarrollo de una Cultura de Calidad, 1ra. Edición, Mc Graw Hill, México, 2007.

Camisón, César, Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoque, Modelos y Sistemas, 1era Edición, Madrid –España, 2006.

HARRINGTON, H.J. Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw - Hill. Interamericana, S. A., Colombia, 2009.

Jacobs, R., Administración de producción y operaciones: Manufactura y Servicios, 8ava. Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2008.

Koontz, H., Administración, una perspectiva global, 11a. Edición, Mc Graw Hill, México, 2008.

Massaki Imai, Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo, 1ra. Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 1998.

Rodríguez, D., Implementación de la Metodología de Mejora 5S en una Empresa Litográfica, Tesis, Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, 2002.

Sacristán, Rey, Manual de mantenimiento integral en la empresa, FC Editorial, Madrid, 2001.

Senlle, Andrés, Manual de las Normas ISO 9000, 1era Edición, Gestión 2000, Barcelona - España, 2000.

Tabla, Guillermo, Guía para implantar la Norma ISO 9000, 1era Edición, Mc. Graw Hill, México, 2008.

VIII. ANEXOS.

Anexo 1

Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

1. ¿Conoce usted lo que es Mejora Continua?

Si

NO

2. ¿Sabe usted cual es la mision y vision de la organizacion?

Si

NO

3. ¿Conoce los valores de la organizacion?

Si

NO

4. ¿Tiene conocimiento de los objetivos que la organización ha definido?

Si

NO

5. ¿Conoce las partes de los planes de su organización que lo afectan y afectaran su trabajo?

Si

NO

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

6. ¿Conoce cuales son los clientes mas importantes de su organización?

Si

NO

7. ¿Le permiten tomar decisiones para resolver problemas con sus clientes?

Si

NO

8. ¿Sabe como medir la calidad de su trabajo?

Si

NO

9. ¿Sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de sus productos o servicios?

Si

NO

10. ¿Tiene el control sobre los procesos en su trabajo?

Si

NO

Anexo 2

Fotos





