



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La gestión de calidad y su incidencia en la  
producción de la empresa de calzado TORY SPORT de  
la ciudad de Ambato”**

**Autora: Mayra Alexandra Fonseca Rivadeneira**

**Tutor: Ing. MBA. Raúl Villalba M.**

**AMBATO – ECUADOR**

**Marzo 2015**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. MBA Raúl Villalba M.

### **CERTIFICA**

Que el presente trabajo de investigación ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta Tesis de Grado, la misma que responde a los requisitos establecidos en el Reglamento de Graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 6 de Marzo del 2015.

Ing. MBA Raúl Villalba M.

Tutor de la Tesis De Grado

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Mayra Alexandra Fonseca Rivadeneira, declaro que las ideas expuestas en la presente Tesis de Grado y que aparecen como propias, excepción de las citadas, son de mi absoluta responsabilidad.

Mayra Alexandra Fonseca Rivadeneira

C.I: 0503428880

**AUTORA**

### **APROBACIÓN POR EL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos docentes Miembros de Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con los requisitos del Reglamento de Graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-.....

Dr. José Luis Vasconez

f.-.....

Ing. Mg. Carlos Espinoza

Ambato, 6 de Marzo del 2015

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Mayra Alexandra Fonseca Rivadeneira

C.I: 0503428880

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedico con mucho cariño a Dios, el cual es mi guía e ilumina y bendice todos mis pasos.

A mis Padres Luis y Noemi, que han sabido ser un digno ejemplo de respeto y admiración, pilares fundamentales en mi vida, quienes gracias a sus consejos me han sabido guiar y han estado siempre conmigo en los momentos más difíciles de mi vida y que gracias a ellos he llegado a culminar mi carrera universitaria.

A mi Familia, en especial mi hermana Tanya quien es parte primordial y me inspira para ser un ejemplo de persona y seguir adelante en la vida profesional y personal.

A mi tía y madrina Catalina Fonseca que ha sido un apoyo y compañía a lo largo de mi preparación académica.

A Santiago Ulloa por su apoyo y cariño incondicional.

Y en especial a mis abuelitos Zoila, Antonia, Marcial y Luis que desde el cielo siempre me han cuidado.

Para todos ellos mi entrega de amor sincero.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida y la bendición de tener una familia unida y haberme dado la oportunidad de ir cumpliendo con mis metas y propósitos. A mi Familia, quienes siempre confiaron en mí y constituyeron el vital estímulo para culminar los estudios universitarios.

A la empresa de calzado Tory Sport por su colaboración y por brindarme información para el desarrollo del tema investigación. Y finalmente, agradezco a los distinguidos catedráticos de la Facultad de Ciencias Administrativas, en especial al Ing. MBA. Raúl Villalba M. por su valioso aporte para la ejecución de la tesis.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN POR EL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	1
1. EL PROBLEMA .....	4
1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.2. Análisis crítico.....	7
1.2.3. Prognosis .....	8
1.2.4. Formulación del problema.....	9
1.2.5. Interrogantes o preguntas directrices.....	9
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación .....	9
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	10
1.4. OBJETIVOS .....	11
1.4.1. Objetivo General .....	11
1.4.2. Objetivos Específicos .....	11



CAPITULO II .....	11
2. MARCO TEÓRICO .....	12
2.1. ANTECEDENTES.....	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	14
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	17
2.4.1. GESTIÓN DE CALIDAD (Variable Independiente) .....	19
2.4.2. ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (Variable Dependiente).....	70
2.5 HIPÓTESIS.....	110
2.6 VARIABLES .....	110
CAPÍTULO III.....	111
3. MARCO METODOLÓGICO.....	111
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	111
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	112
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.....	112
3.2.2 Investigación de campo.....	112
3.3. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	113
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	113
3.3.2 Investigación Descriptiva .....	113
3.3.3 Investigación Correlacional.....	113
3.3.4 Investigación Analítica.....	114
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	114
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES .....	115
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	117
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	118
3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	118
CAPITULO IV.....	121
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	121

4.1. Análisis de resultados .....	121
4.2. Verificación de la hipótesis .....	141
4.2.1. Combinación de frecuencias.....	141
4.2.2. Formulación de la hipótesis .....	144
4.2.3. Grado de verificación.....	147
CAPÍTULO V .....	148
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	148
5.1 Conclusiones.....	148
5.2 Recomendaciones .....	151
CAPITULO VI.....	152
6. PROPUESTA.....	153
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	153
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	154
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	155
6.4 OBJETIVOS .....	156
6.4.1 Objetivo General .....	156
6.4.2 Objetivos Específicos .....	156
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	157
6.5.1 Factibilidad Socio Cultural.....	157
6.5.2 Factibilidad Organizacional.....	158
6.5.3 Factibilidad Tecnológica .....	158
6.5.4 Factibilidad Económico Financiero.....	158
6.5.5 Factibilidad ambiental .....	159
6.5.6 Factibilidad legal .....	159
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	159
6.6.1 Modelo de Gestión .....	159
6.6.2 Modelo de Gestión de Excelencia EFQM .....	160
6.7 MARCO METODOLÓGICO- MODELO OPERATIVO .....	167

6.7.1 Autoevaluación de la empresa.....	168
6.7.1.1 Esquema del instrumento de autoevaluación REDER.....	168
6.7.1.2 Desarrollo.....	168
6.7.2 Esquema del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM .....	170
6.7.3 Desarrollo .....	170
6.7.3.1 Criterio 1: Liderazgo.....	170
6.7.3.2 Criterio 2: Política y estrategia .....	173
6.7.3.3 Criterio 3: Personas.....	181
6.7.3.4 Criterio 4: Alianzas y recursos .....	189
6.7.3.5 Criterio 5: Procesos .....	192
6.7.3.6 Criterio 6: Resultados en los clientes .....	199
6.7.3.7 Criterio 7: Resultados en las personas .....	205
6.7.3.8 Criterio 8: Resultados en la sociedad .....	210
6.7.3.9 Criterio 9: Rendimiento final en la organización.....	215
6.8. ADMINISTRACIÓN .....	222
6.8.1 Recursos Humanos .....	224
6.8.2 Recursos Físicos .....	224
6.8.3 Recursos económicos .....	225
6.8.4 Cronograma de actividades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.9 EVALUACIÓN.....	229
BIBLIOGRAFÍA.....	231
ANEXOS.....	237

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de excelencia.....	43
Tabla 2: Variable Independiente Gestión de calidad .....	115
Tabla 3: Variable Dependiente Producción .....	116
Tabla 4: Recolección de la información.....	117
Tabla 5: Técnicas e instrumentos de investigación.....	118
Tabla 6: Gestión de calidad en la empresa.....	122
Tabla 7: Implementación de un modelo de gestión .....	123
Tabla 8: Planificación de la producción de calzado.....	124
Tabla 9: Fases de producción.....	125
Tabla 10: Estándares de calidad.....	126
Tabla 11: Procedimientos de control de producción.....	128
Tabla 12: Gestiones para mejorar el proceso de producción .....	129
Tabla 13: Herramientas para evaluar y dar seguimiento al proceso de producción.....	131
Tabla 14: La maquinaria .....	132
Tabla 15: Mantenimiento de la maquinaria .....	133
Tabla 16: Innovación Tecnológica.....	134
Tabla 17: Capacitación al personal .....	135
Tabla 18: Evaluar y dar seguimiento al nivel de desempeño del talento humano .....	137
Tabla 19: Distribución de la planta de producción .....	138
Tabla 20: Tipo de distribución de planta.....	140
Tabla 21: Planificación de la producción de calzado.....	142
Tabla 22: Fases de producción.....	142
Tabla 23: Estándares de calidad.....	143
Tabla 24: Capacitación al personal .....	143
Tabla 25: Frecuencias observadas.....	144
Tabla 26: Frecuencias esperadas.....	144
Tabla 27: Nivel de significación y regla de decisión .....	146
Tabla 28: Datos para la gráfica de la campana de Gauss .....	147

Tabla 29: Cronograma de actividades.....	182
Tabla 30: Evaluación a capacitadores.....	187
Tabla 31: Rangos y calificaciones.....	187
Tabla 32: Modelo de orden de pedido.....	194
Tabla 33: Aspectos ponderados de rendimiento con los clientes.....	203
Tabla 34: Aspectos ponderados de rendimiento del personal.....	208
Tabla 35: Aspectos ponderados de Responsabilidad Social Empresarial.....	213
Tabla 36: Presupuesto de la propuesta.....	225
Tabla 37: Plan de acción de implementación.....	226
Tabla 38: Cronograma de actividades de implementación del modelo EFQM.....	227
Tabla 39: Evaluación.....	230

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas.....	7
Gráfico 2: Variable independiente.....	17
Gráfico 3: Variable dependiente.....	18
Gráfico 4: Ciclo P.D.C.A.....	25
Gráfico 5: Modelo de Gestión de Calidad EFQM.....	28
Gráfico 6: Esquema lógico REDER.....	29
Gráfico 7: Estructura del Modelo EFQM.....	34
Gráfico 8: Estructura del modelo de Gestión EFQM.....	45
Gráfico 9: Procedimientos de los círculos de calidad.....	53
Gráfico 10: Proceso productivo.....	75
Gráfico 11: Simbología utilizada para elaborar diagramas de flujo.....	76
Gráfico 12: Planificación y control de operaciones.....	78
Gráfico 13: Sistema de producción simplificado.....	93

Gráfico 14: Proceso de producción .....	95
Gráfico 15: Flujo de requisición .....	107
Gráfico 16: Gestión de calidad en la empresa.....	122
Gráfico 17: Implementación de un modelo de gestión de calidad.....	123
Gráfico 18: Planificación de la producción de calzado.....	124
Gráfico 19: Fases de producción.....	126
Gráfico 20: Estándares de calidad.....	127
Gráfico 21: Procedimientos de control de producción.....	128
Gráfico 22: Gestiones para mejorar el proceso de producción .....	130
Gráfico 23: Herramientas para evaluar y dar seguimiento al proceso de producción .....	131
Gráfico 24: La maquinaria .....	132
Gráfico 25: Mantenimiento de la maquinaria .....	133
Gráfico 26: Innovación tecnológica .....	135
Gráfico 27: Capacitación al personal .....	136
Gráfico 28: Evaluar y dar seguimiento al nivel de desempeño del talento humano .....	137
Gráfico 29: Distribución de la planta de producción .....	139
Gráfico 30: Tipo de distribución de planta .....	140
Gráfico 31: Campana de Gauss.....	147
Gráfico 32: Esquema REDER.....	168
Gráfico 33: Autoevaluación de la empresa bajo el modelo REDER .....	169
Gráfico 34: Esquema del modelo EFQM.....	170
Gráfico 35: Flujograma del proceso de pedido a proveedores.....	193
Gráfico 36: Flujograma de recepción de materia prima.....	195
Gráfico 37: Flujograma del proceso de producción de calzado.....	196
Gráfico 38: Flujograma del proceso de despacho de pedidos.....	198

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Tory Sport es una fábrica dedicada a la producción y comercialización de calzado para damas, caballeros, niños y niñas, esta organización inició sus actividades hace 4 años como maquila de cortes posteriormente, gracias al emprendimiento y visión del propietario se implementó toda la maquinaria y se creó lo que hoy es la fábrica de calzado. En la actualidad los productos que ofrece la empresa son distribuidos a nivel nacional, generando un crecimiento organizacional, creando la necesidad de reorganizar diferentes aspectos de la empresa. Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de la organización, para establecer un modelo de gestión idóneo de acuerdo a las necesidades de la empresa y dar soluciones a los problemas existentes.

De los resultados obtenidos con la investigación de campo aplicado al recurso humano de la empresa indican que es trascendental corregir factores como el proceso productivo, calidad del calzado, maquinaria, instalaciones de la planta de producción y capacitación a los trabajadores, ya que estos aspectos son considerados como falencias que se deben corregir.

Así la propuesta para dar solución a los problemas de la empresa me llevo a plantear el modelo de gestión de excelencia EFQM en el cual se desarrolla 9 criterios, en los que se creó un conjunto de criterios y reglas de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización y están enfocadas en guiar y evaluar el comportamiento de la organización.

Palabras clave:

Calidad

Producción

Industria del Calzado

Tory Sport

Modelo de Gestión EFQM

## **ABSTRACT**

Tory Sport Company is a factory dedicated to the production and marketing of footwear for men, women and children, the organization began operations four years ago. This company started as maquila later the owner of entrepreneurship and vision all the machinery was implemented and created what is now the shoe factory. At present the products offered by the company are distributed nationwide, generating organizational growth, creating the need to reorganize different aspects of the business. It is for this reason that this research has focused on an analysis of the organization, to establish a model suitable management according to business needs and provide solutions to existing problems.

From the results obtained with field research applied to human resources company said it is vital to correct such factors as the production process, quality footwear, machinery, plant facilities and training production workers, as these aspects are considered flaws that must be corrected.

So the proposal to solve the problems of the company led me to ask the management model of excellence EFQM in which 9 criteria is developed, in which a set of criteria and standards of business excellence covering was created all areas the functioning of the organization and are focused on guiding and evaluating the performance of the company.

Keywords:

Quality

Production

Footwear Industry

Tory Sport

EFQM Model Managemen



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa de calzado Tory Sport de la ciudad de Ambato, la cual aporta a la diversidad de negocios, el cual genera crecimiento económico y son un medio productor de empleo, al ser una actividad que canaliza la inversión para producir y expandir la economía local y general. Esta organización está presenciando un crecimiento empresarial, lo que conlleva a realizar cambios y planificar con antelación las actividades que se van a desarrollar, destinando los recursos necesarios para ejecutar dichas acciones y evitar eventos desconocidos que resulten difíciles de controlar.

En la actualidad, Tory Sport está atravesando por varios conflictos que afectan principalmente la cantidad de unidades producidas y la calidad de sus productos debido a diversos factores como la maquinaria obsoleta utilizada para la producción, a la falta de personal especializado y control de calidad, la inadecuada estructura del proceso de producción y la incorrecta distribución de la planta. Estos problemas han arrojado como resultado el retraso y cese de la producción e incumplimiento con los clientes. El trabajo de investigación nos permitió realizar un análisis interno de la situación de la empresa, lo cual nos facilitó realizar la propuesta en la cual se plantea y desarrolla el modelo de gestión de excelencia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad), el cuál se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general, además en él se desarrolla lineamientos y normas para guiar y evaluar las actividades que se ejecuta en la organización, y de esta manera corregir los aspectos que afectan el proceso de producción.

La presente investigación se la ha realizado mediante la siguiente metodología: modalidad básica de la investigación es de caso, bibliográfica – documental y un nivel o tipo de investigación exploratorio, descriptivo y correlacional.

El trabajo se divide en tres partes, las cuales son: sección preliminar, cuerpo de la tesis y sección de referencias, desarrollados de acuerdo a la norma establecida en la Facultad de Ciencias Administrativas.

El cuerpo de la tesis, se desarrolla seis capítulos, como se muestra a continuación:

El Capítulo I se denomina: EL PROBLEMA, contiene el análisis que se hace relación al origen del problema, estos aspectos se lo realizan a nivel macro, meso y micro haciendo referencia a la situación actual, análisis crítico, pronóstico, formulación del problema, delimitación del objeto de investigación, justificación y objetivos.

En el Capítulo II se desarrolla: MARCO TEÓRICO, visión filosófica, aquí se analizó el tema, desglosado con el desarrollo de temas y subtemas.

El Capítulo III se denomina: METODOLOGÍA estableciendo los tipos, técnicas y métodos de investigación, se especifica también los sujetos de la investigación como población, así como la operacionalización de las variables (Independiente y Dependiente) y concluye con las técnicas e instrumentos y la recolección de datos.

En el Capítulo IV se titula: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, incluye la organización de resultados en forma estadística con sus porcentajes, análisis e interpretación de los datos.

EL Capítulo V se denomina: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, detalla las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de haber efectuado la investigación, basadas en los resultados obtenidos en las encuestas.

El Capítulo VI se denomina: PROPUESTA, contiene: datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación, dando solución al problema.

El trabajo de investigación finaliza con la sección de referencias en las que se presenta la bibliografía utilizada y los anexos soporte de la investigación.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

La gestión de calidad y su incidencia en la producción de la empresa de calzado TORY SPORT de la ciudad de Ambato.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización**

En la actualidad, a nivel **mundial** se considera que el progreso y permanencia en el mercado de muchas organizaciones está determinada a la necesidad de ofertar productos y servicios con un alto nivel de calidad, generando un lineamiento básico el cual pueda

direccionar una empresa y ayude a cumplir con las exigencias del mercado existentes. Estas nuevas variantes se han visto presentes en varios sectores como Administraciones Públicas y otros tipos de organizaciones lucrativas o no, debido a que la calidad se ha convertido un referente muy alto y de mucha importancia al momento de competir y para realizar mejoras continuas. A lo largo de los años se han venido desarrollando herramientas, estrategias, normas y leyes que ayudan a realizar una gestión de calidad, con lo cual se hace referencia a la realización de varias actividades conjuntas y coordinadas que se ejecutan en una organización o empresa y ayuda a obtener la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

**En Ecuador**, no puede ser la excepción la aplicación de gestión de calidad para las empresas ya que estas ayudan a elevar el nivel de competitividad de sus productos y servicios. Un estudio realizado por el diario (La Hora, 2010) revela que en el país apenas 859 empresas cuentan con certificaciones que garantizan la calidad de productos o servicios. Esto significa que el resto (un universo amplio) no cumple con normas que garanticen calidad en sus procesos de gestión u operación. Y hoy en día siguen apareciendo normas que exige que las empresas mejoren sus procesos productivos y de servicios para estar situados en un nivel superior y ser competitivos.

En **Ambato** por ser zona centro se desarrolla una actividad económica creciente con organizaciones innovadoras y competitivas, lo cual obliga a los involucrados a realizar gestión de calidad, las cuales ayuden a mejorar sus niveles de producción y competitividad, a través de la optimización de recursos y lograr la satisfacción de los clientes.

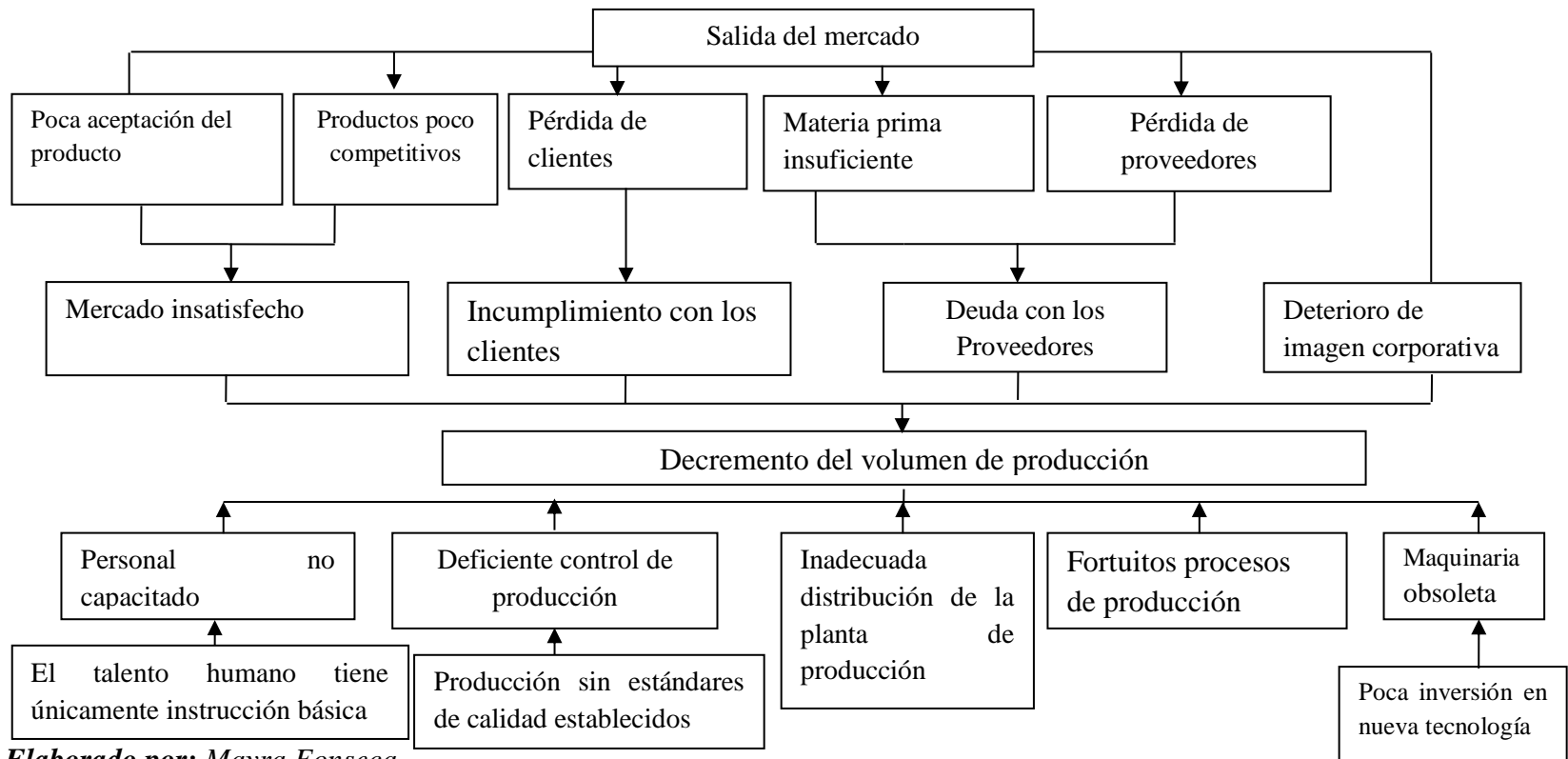
La empresa **TORY SPORT** es una fábrica dedicada a la producción y comercialización de calzado con diseños innovadores y con un nicho de mercado bastante amplio a nivel

nacional, ésta inició sus actividades hace 4 años como maquila de cortes posteriormente gracias al emprendimiento y visión del propietario de la empresa se implementó toda la maquinaria y se creó lo que hoy es la fábrica de calzado, la cual comenzó solamente a elaborar modelos para niños, consecutivamente vio la oportunidad de entrar al mercado con nuevos productos y comenzó a fabricar una amplia gama de diseños para damas, caballeros, niños y niñas con la que actualmente se encuentra trabajando.

Pese a tener varios años en un nicho de mercado amplio, los niveles de innovación y gestión de calidad de la empresa de calzado TORY SPORT son muy bajos y ocasiona pérdida de tiempo y recursos, elevando costos de producción, disminuyendo la competitividad y su capacidad productiva, para el año 2013 la organización producía un promedio de 150 docenas mensuales, lo cual disminuyó para el 2014 ya que su producción se redujo a 120 docenas mensuales y continúa disminuyendo, lo que implica el incumplimiento de pedidos y pérdida de clientes, por lo que necesita lineamientos y especificaciones que ayuden a optimizar recursos, maximizando la calidad del producto, que satisfaga las necesidades de los clientes y ayude a cumplir los objetivos empresariales incurriendo en menores costos.

### 1.2.2. Análisis crítico

**Gráfico 1: Árbol de problemas**



*Elaborado por: Mayra Fonseca*

*Fuente: Propia*

En los últimos años se han presentado cambios trascendentales en el campo de las empresas de producción debido a las nuevas exigencias, expectativas y necesidades de los clientes, sin dejar de lado a la competencia que para diferenciarse y liderar en un mercado ha ido generando un plus o propuesta de valor como incremento en la calidad de los productos o servicios que ofrecen, basándose en normas o lineamientos que pautan un proceso que asegura el cumplimiento de altos estándares de eficiencia y eficacia.

Una vez realizado el estudio del problema se ha concluido que el decremento de la producción en la empresa de Calzado TORY SPORT, se genera por la falta de capacitación al personal, debido a que este solo cuenta con instrucción básica, como también la deficiente control de producción, ocasionada por la inexistencia de estándares de calidad establecidos, otra causa considerada es la inadecuada distribución de la planta de producción, además se evidencia que existen fortuitos procesos de producción, añadiendo a esto que la empresa cuenta con maquinaria obsoleta debido a la negativa del propietario al asumir el riesgo de invertir en nueva tecnología e innovar en su empresa, lo cual disminuye la posibilidad de crear o fabricar productos con un alto estándar de calidad, lograr reducir costos de producción, eliminar cuellos de botellas, pérdida de recursos y concurre en que la organización genere una imagen corporativa deteriorada, lo cual puede ocasionar la pérdida e incumplimiento con clientes y proveedores.

### **1.2.3. Prognosis**

Si la situación antes analizada y mencionada continua y la empresa TORY SPORT no da solución al problema planteado, no podrán cumplir sus metas propuestas, los niveles de producción continuaran disminuyendo, los productos serán menos demandados, se creará una mala imagen de la empresa y será desplazada del mercado que actualmente es muy variante, competitivo y que exige innovación, mejora continua y productos o servicios de alta calidad y con un precio accesible que satisfaga los deseos, necesidades y expectativas de los clientes.



#### 1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la gestión de calidad influye en la producción de la empresa de calzado TORY SPORT de la ciudad de Ambato?

#### 1.2.5. Interrogantes o preguntas directrices

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

¿Cómo se logrará elevar el nivel de producción en la empresa?

¿Será necesario que la empresa de calzado TORY SPORT realice gestión de calidad?

#### 1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

➤ **Por contenido**

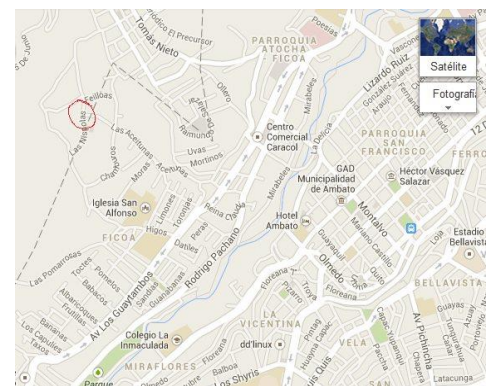
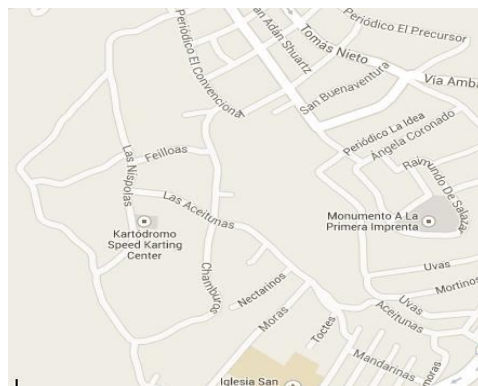
Campo: Administrativo

Área: Organización Empresarial

Aspecto: Producción

➤ **Delimitación espacial**

La presente investigación se realizara en la empresa TORY SPORT, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua



➤ **Delimitación temporal**

Enero – Diciembre 2013

➤ **Unidades de observación**

La presente investigación estará dirigida al gerente y recurso humano.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Conociendo la importancia que conlleva el realizar gestión de calidad lo cual pauta lineamientos de estandarización, mejora y eleva el nivel de competitividad, sumado a la apertura y apoyo brindado por parte del gerente de la empresa, el presente trabajo de investigación beneficia directamente el proceso de producción de la empresa de calzado TORY SPORT.

Generará nuevos conocimientos yendo más allá de la teoría, ya que se obtendrá información importante que permitirá corregir y controlar procesos de producción en la práctica las cuales ayudarán a disminuir cuellos de botella, desperdicio de materia prima, productos defectuosos e incumplimiento de objetivos, cumpliendo con la expectativa de los clientes.

Además se podrá realizar una planificación correcta en la compra de materia prima, calcular la cantidad necesaria o requerida de productos lo cual disminuirá inventarios y los costos que este conlleva, acortará los tiempos de producción y elevará la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa lo cual se verá reflejado en las utilidades, captación de nuevos mercados y una buena imagen empresarial.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Investigar cómo la gestión de calidad incide en la producción de calzado de la empresa TORY SPORT

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del sistema de calidad en la producción de la empresa TORY SPORT.
- Identificar que modelos de gestión de calidad permiten mejorar los niveles de producción en la empresa TORY SPORT.
- Proponer un modelo de gestión de excelencia (EFQM: Modelo de gestión de excelencia EFQM) que permita mejorar la producción de calzado en la empresa TORY SPORT.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

ROBALINO, F. (2008) , en su tema “*Modelo de gestión para la maximización de las ventas en la comercialización de llantas Sebastián*”, realizada en la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, tiene como objetivo determinar un modelo de gestión adecuado de aplicar en la comercializadora de llantas Sebastián con la finalidad de maximizar las ventas, llegando a la conclusión que con la implementación de un modelo de gestión se establecerán estrategias de ventas y comercialización de llantas, satisfaciendo las necesidades de los clientes, brindando un servicio de excelencia y cumpliendo los objetivos de la organización.

Esta investigación será de aporte para mi trabajo; debido a que en ella identifica las necesidades y falencias que la empresa presenta en cuanto a su nivel de ventas, y a las opiniones que los clientes presentan.

LUIS ANÍBAL CHICAIZA ANDINO (2013), plantea su tema, *“Estructura organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato”*, realizada en la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, tiene como objetivo diseñar un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño de los trabajadores y de esta manera mejorar la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la Ciudad de Ambato, llegando a la conclusión que la estructura organizacional de las empresas de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas tiene deficiencias en el área de producción lo que ha provocado que la empresa sea poco productiva, por lo que se propone la implementación de un modelo de gestión en el cual se desarrolle estrategias y lineamientos para corregir las falencias existentes

CELIO GEORGINOTON BAÑO ASANZA, (2012), en su tema, *“Las normas de calidad y su incidencia en los procesos de producción de la empresa FABETH”*, realizada en la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ciencias Administrativas, plantea como objetivo determinar si la inexistencia de normas de calidad incide en el bajo rendimiento del proceso de producción de la empresa, por lo cual se llega a la conclusión que la implementación de normas de calidad servirá de guía y control del proceso de productivo lo que servirá para mejorar la calidad de sus productos

LADY CONCEPCIÓN ROJAS TORRES, (2008), plantea su tema, *“Implementación del Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2000 en una Industria Plástica”*, realizada en la Escuela Superior Politécnica del Litoral en la Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción, la cual tiene como objetivo preparar a una empresa plástica para lograr la certificación del diseño, producción y comercialización de materiales de empaque según la norma ISO 9001:2000, con lo cual se llega a la conclusión que con la

ejecución de un sistema de gestión de calidad se puede corregir las falencias en el proceso productivo basándose en normas enfocadas en cumplir normas de calidad.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la realización del presente trabajo de investigación nos basamos en el Paradigma crítico propositivo, para lo cual nos apoyamos en las siguientes fundamentaciones filosóficas:

Porque en la actualidad el mercado es muy cambiante y al estar inmerso en él, todos aquellos que tienen una organización deben ser dinámicos y variantes con el fin de acoplarse a los cambios constantes, contribuyendo al desarrollo empresarial y económico mediante la aplicación de modelos de gestión de calidad. También debemos tomar en cuenta los cambios que se han venido dando en nuestro país y las realidades sociales existentes, es por eso que nuestra investigación que se caracteriza por ser cambiante y flexible, ayudara a la empresa a enfrentar esas variantes futuras del mercado.

Dentro de la **fundamentación epistemológica** se encuentra la necesidad de implementar un modelo de gestión de calidad dentro de una empresa para elevar su producción y poder ser competitivos, formando parte de este cambio todos los miembros de la organización.

La **fundamentación ontológica** habla sobre la realidad de la empresa en cuanto a la falta de un modelo de gestión de calidad, lo cual hace que su producción disminuya constantemente.

La **fundamentación axiológica** nos ayudó a identificar desde otras perspectivas los valores y estrategias que se pueden aplicar al momento de realizar una investigación ya que esta es objetiva y evidencia directamente los resultados positivos que se pueden obtener si se implanta un modelo de gestión de calidad dentro de la organización.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El presente trabajo de investigación se sustenta según en la:

### **LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

#### **CAPITULO II: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES**

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor los siguientes: 2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima Calidad, y a elegirlos con libertad.

#### **CAPITULO XII: CONTROL DE CALIDAD**

Art. 66.- Normas Técnicas.- El Control de Cantidad y Calidad se realizará de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-, entidad que también se encargará de su Control sin perjuicio de la participación de los demás organismos gubernamentales competentes. De comprobarse técnicamente una defectuosa Calidad de dichos bienes y servicios, el INEN no permitirá su comercialización; para esta comprobación técnica actuará en coordinación con los diferentes organismos especializados públicos o privados, quienes prestarán obligatoriamente sus servicios y colaboración.

#### **CAPÍTULO SEXTO: TRABAJO Y PRODUCCIÓN**

##### **SECCIÓN PRIMERA: FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y SU GESTIÓN**

Art. 319.-Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus

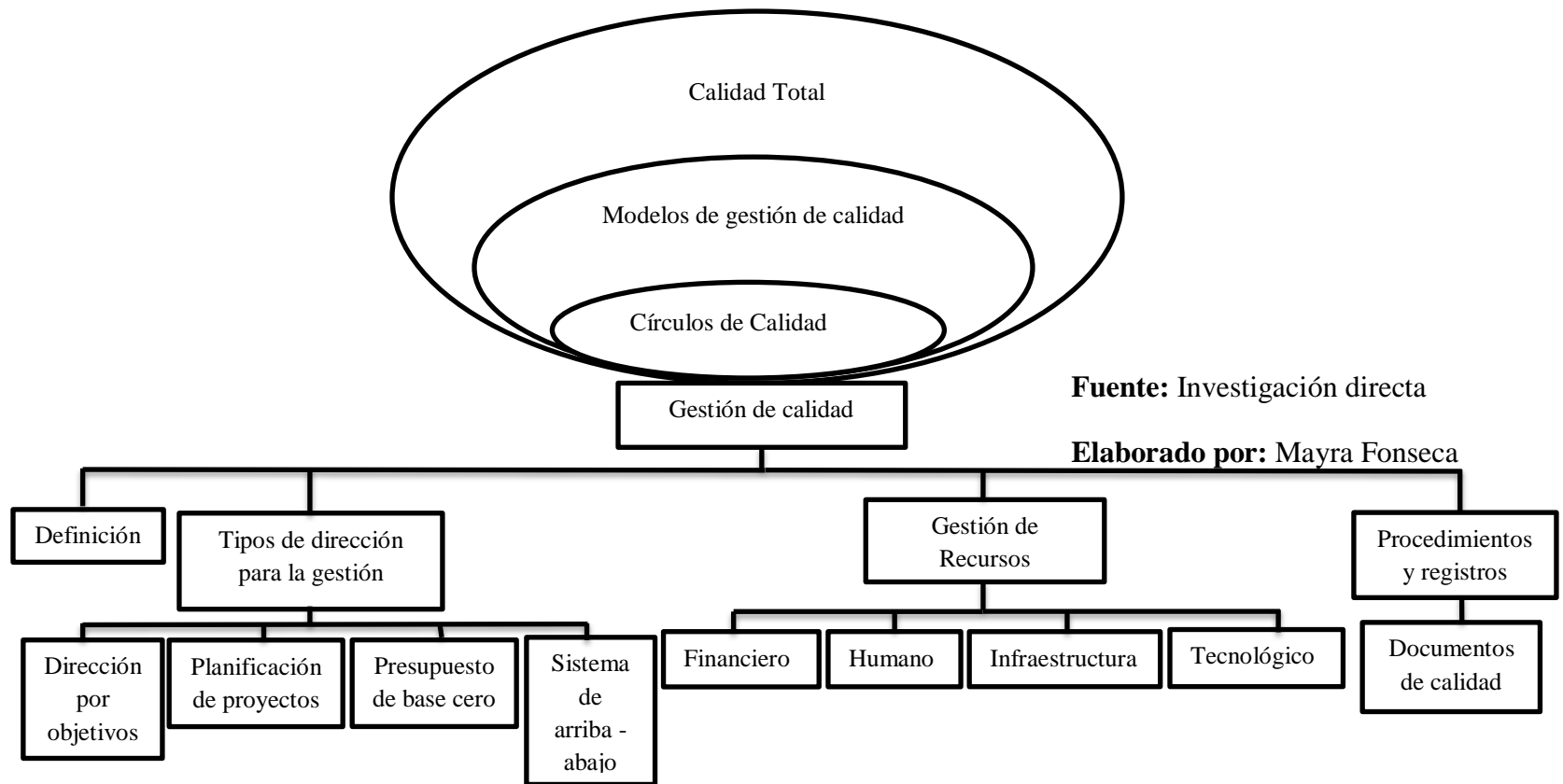
derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda Interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.-En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

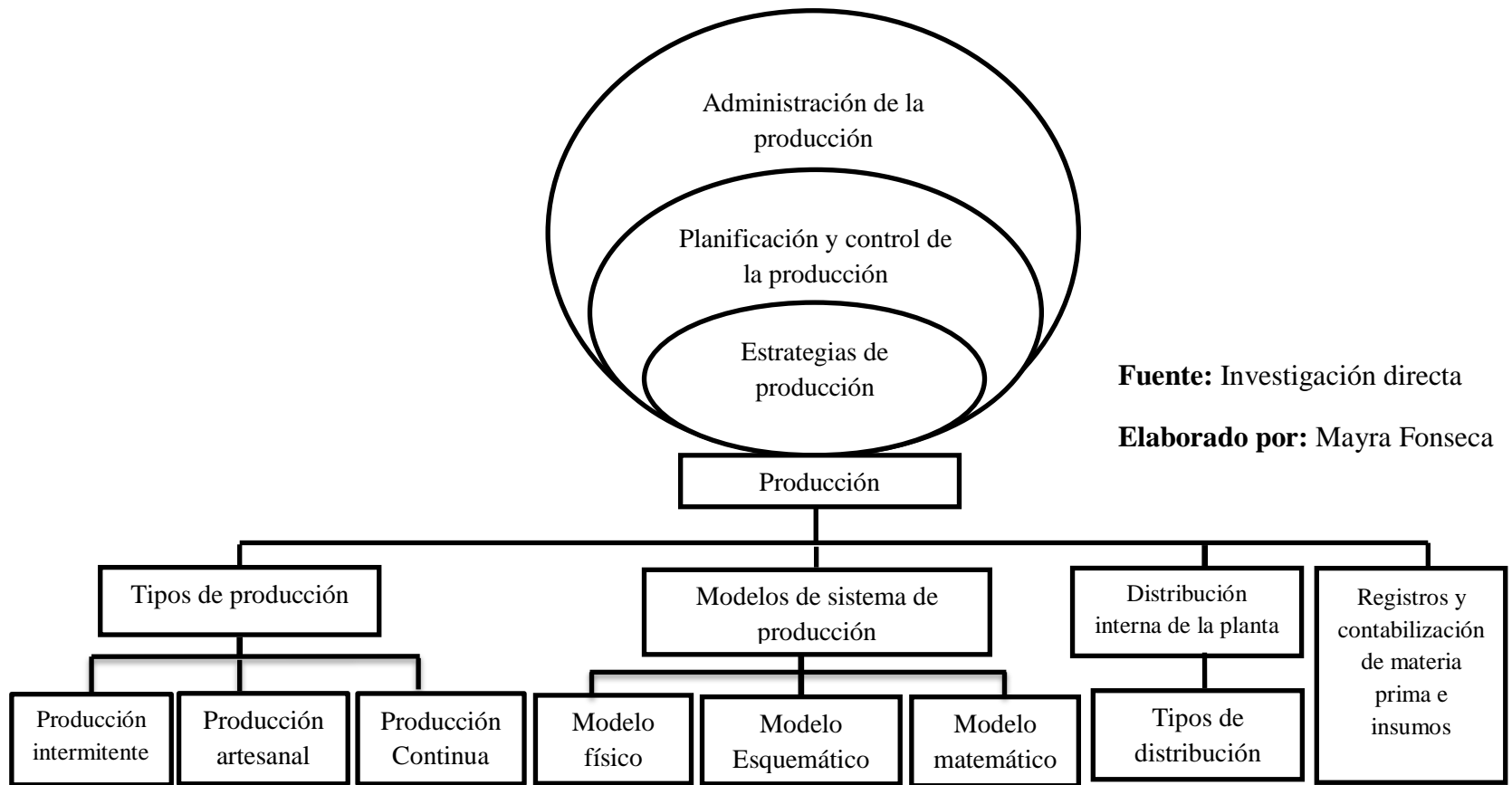


## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico 2: Variable independiente



**Gráfico 3: Variable dependiente**



**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mayra Fonseca

### **2.4.1. GESTIÓN DE CALIDAD (Variable Independiente)**

#### **CALIDAD TOTAL**

Según (**Besterfield, 2009, pág. 4**), nos dice que la calidad total es al mismo tiempo una filosofía y un conjunto de principios conductores que representan la base de una organización en mejora continua. Es la aplicación de métodos cuantitativos y de recursos humanos para mejorar todos los procesos en una organización, y para exceder las necesidades del cliente, ahora y en el futuro. Se integra las técnicas administrativas fundamentales, los esfuerzos existentes para mejorar, y herramientas técnicas, todo bajo un método disciplinado.

La calidad total es la voluntad, del principio al fin, de hacer productos de calidad o de ofrecer, servicios de calidad. Ni subcalidad, ni súper calidad, sino la calidad necesaria y suficiente. La calidad total debe concebirse en todos los escalones y en todos los niveles del proceso de fabricación. La telefonista, la limpiadora, el obrero, el empleado, el técnico, el capataz, el contable, el personal de comercialización; todos están involucrados: la calidad total es la calidad en todas partes y por todos. (**Chanderson, 1990**).

Por otra parte (**Miguel Fernando Sánchez, Javier Granero Castro, 2005**), nos dice que en la década de 1950 surgió en Estados Unidos el termino Control Total de la calidad, que hacía hincapié en el correcto diseño de los productos para garantizar la fabricación de los mismos sin problema. La calidad total- Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general.

Mientras que (**James R Evans, William M. Lindsay, 2008**), dice que Calidad Total es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intentan lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo.

Según (**Richard Y. Chang, Matthew E. Niedzwiecki, 1993**), la gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Por otro lado (**Martha Elena Vargas Quiñones, Luzángela Aldana de Vega, 2006**) gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, organización, ejecución, control.

Sin embargo (**Barrio, Jose Francisco Vilar, Fermín Gómez Fraile, Miguel Tejero Monzón, 2000**), dice que la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en las actividades a realizar, así como, una mayor calidad en la producción o en los servicios prestados, que son recibidos por los usuarios.

## **Importancia de la Gestión Administrativa**

Según (Terry, 1993) La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. La administración pone en orden los esfuerzos según George Terry. En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país. Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

## **Principios de la Gestión Administrativa según (Nieto, 2009)**

1. **División del Trabajo:** Tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo". La especialización incrementa la producción al hacer más eficientes a los empleados.
2. **Autoridad:** Esto es "el derecho de mandar y poder de hacerse obedecer". Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes.
3. **Disciplina:** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. Una buena disciplina es resultado de un liderazgo efectivo.

4. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo supervisor.
5. **Unidad de Dirección:** Cada grupo de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo debe ser dirigido.
6. **Subordinación del Interés Particular al Interés General:** Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.
7. **Remuneración del Personal:** Señala que los empleados deben recibir un salario justo por sus servicios.
8. **Centralización:** Se refiere al grado en que los subordinados participan en las tomas de decisiones.
9. **Cadena de Mando:** Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La jerarquía no debe violarse, salvo casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación.
10. **Orden:** Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
11. **Equidad:** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad del Personal:** Una alta rotación de personal denota ineficiencia. La gerencia debe proporcionar una ordenada planificación de personal y asegurarse de que se tengan los reemplazos para llenar vacantes.
13. **Iniciativa:** Establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados.

Según (**Víctor Manuel Nava Carbellido, Ana Rosa Jiménez Valadez, 1999**), un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la

comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito administrativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo de Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM en 1992.

### **El ciclo de mejora PDCA**

El modelo fue desarrollado por Stewart y perfeccionado por Deming. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming. El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Stewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe.

El Dr. Deming es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa. En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto.

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

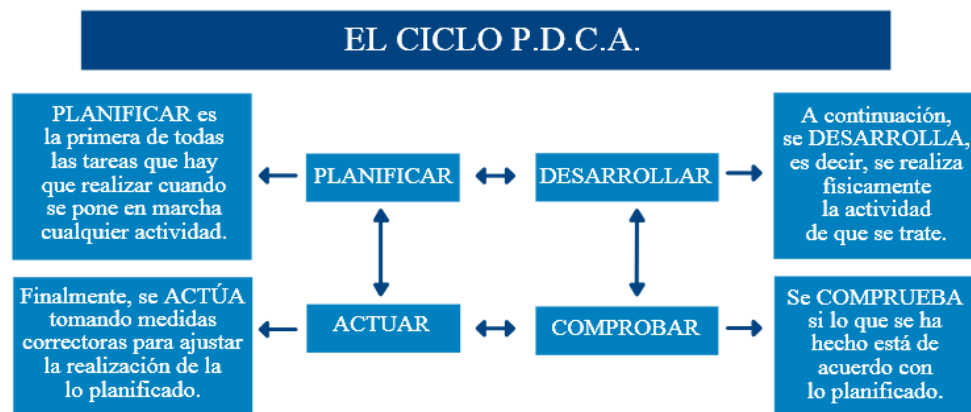
Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.



Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos. Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.

## EL CICLO P.D.C.A.

Gráfico 4: Ciclo P.D.C.A.



*Fuente: Víctor Manuel Nava Carbellido, Ana Rosa Jiménez Valadez, 1999*

## El modelo Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

Calidad basada en el cliente, liderazgo, mejora y aprendizaje organizativo, participación y desarrollo del personal, rapidez en la respuesta, calidad en el diseño y en la prevención, visión a largo plazo del futuro, gestión basada en datos y hechos, desarrollo de la asociación entre los implicados, responsabilidad social, orientación a los resultados. Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que se está implantando.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

**1. Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

**2. Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados

**3. Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

**4. Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

**5. Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

**6. Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

**7. Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

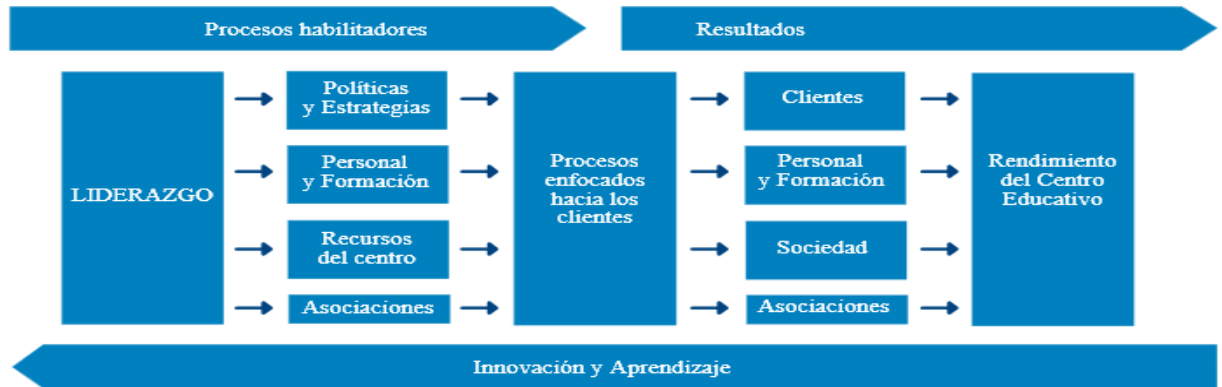
### **El modelo de excelencia EFQM**

En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia. El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo de gestión de Excelencia, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación. Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

Las virtualidades que del modelo presente determinaron que el Ministerio de Educación del Gobierno Español llevase a cabo en 1997 una adaptación del mismo al mundo de la educación. Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades del mundo educativo y de los centros escolares.

**Gráfico 5: Modelo de Gestión de Calidad EFQM**



*Fuente: Víctor Manuel Nava Carbellido, Ana Rosa Jiménez Valadez, 1999*

El modelo de gestión de excelencia o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general. Liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan. Proceso es el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos. Resultados son los logros alcanzados.

### **El esquema lógico REDER**

El modelo EFQM de Excelencia utiliza un esquema lógico, denominado REDER. Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua. El modelo lógico REDER, (RADAR en inglés) sintetizado en el gráfico determina unos agentes facilitadores y unos resultados. Los agentes facilitadores son: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar). Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:

Determinar los resultados que quiere lograr la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de los integrantes de la misma. Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que se piensa hacer y el por qué. Debe tener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia. Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. El despliegue indica lo que realiza la organización y el enfoque y debe estar implantado, de forma sistemática, en todas las áreas relevantes.

Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades desarrolladas. La evaluación permite conocer el desarrollo y el nivel o grado en que se van alcanzando los objetivos, es decir, la efectividad del enfoque y del despliegue. La revisión supone readaptar el enfoque y el despliegue en aquellos casos en que se produzca una disfunción en el proceso de desarrollo de las acciones, así como planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

**Gráfico 6: Esquema lógico REDER**



**Fuente:** Víctor Manuel Nava Carbellido, Ana Rosa Jiménez Valadez, 1999

El Modelo EFQM de Excelencia 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".

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de sub criterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos sub criterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que se fortalece.

La idea básica del Modelo es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.

Para mejorar, es necesario conocer primero la situación actual y para ello es útil tener una guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de la organización. A estos aspectos los denominaremos "criterios".

## **Fundamentos del modelo EFQM**

El Modelo EFQM de Excelencia 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. El modelo EFQM de excelencia tiene como horizonte permanente la idea de una organización eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder a su misión. Para ello, se fundamenta en una epistemología, una metodología y una ética.

Fundamento epistemológico: Abarca a las organizaciones forma global. Se analizan los distintos niveles, se estudian los procesos y se insertan en el todo al que pertenecen  
Fundamento metodológico: La realidad se analiza desde datos y evidencias. Es un procedimiento científico y auto correctivo

Fundamento ético: Revaloriza la ética de la responsabilidad. Busca la satisfacción de las personas que intervienen en el proceso.

## **Conceptos que fundamentan el modelo**

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo que se sustenta sobre ciertos conceptos que sirven de base al modelo. Estos conceptos son:

Orientación hacia los resultados. La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas, etc.

Orientado al cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio. La mejor forma de mantener al cliente y ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial.  
Liderazgo y constancia en los objetivos. Un adecuado liderazgo suscita en la organización seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos, confianza en las metas, etc.

Gestión por procesos y hechos. El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados.

Desarrollo e implicación de las personas. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando se comporten valores, existe una cultura de confianza y se asumen las responsabilidades que le corresponden.

Aprendizaje, innovación y mejora continuos. La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Desarrollo de alianzas. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.

Responsabilidad social. El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético.

### **Características del modelo EFQM**

El modelo EFQM se caracteriza porque:

- Permite establecer un marco de referencia o excelencia global, que recoge las pautas o prácticas que debe seguir una organización que quiere dirigirse hacia la excelencia.
- Proporciona, a través de la autoevaluación, un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua.



- Posibilita, en cualquier momento, obtener una visión de la situación en que se encuentra la organización e identificar los logros alcanzados en cada una de las áreas de mejora.
- Favorece la formación e implicación de los miembros en la mejora continua.

### **Estructura del modelo EFQM**

El modelo EFQM adaptado al ámbito de la educación, establece nueve criterios básicos: Cinco son agentes facilitadores (liderazgo, planificación y estrategia, personal del centro educativo, colaboradores y recursos, y procesos). Los agentes (criterio 1 a 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.

Cuatro se refieren a los resultados (resultados en los usuarios del servicio educativo, resultados en el personal, resultados en el entorno y resultados clave de la organización). Representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores.

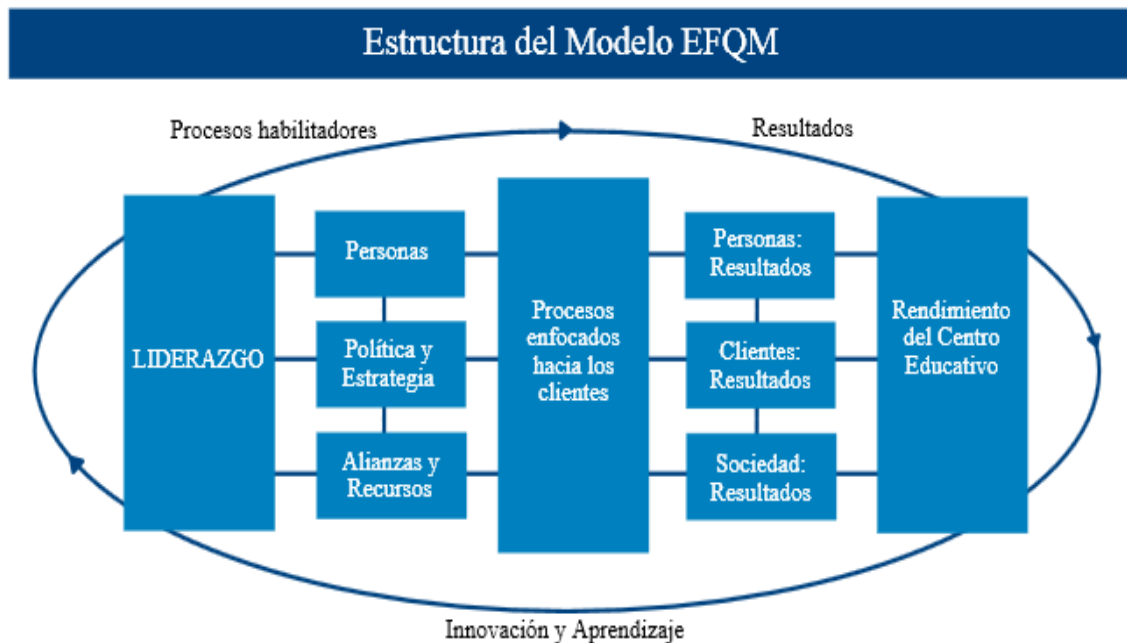
Un concepto fundamental en el Modelo es el de "actores": los que reciben los efectos de la actividad de la organización. El Modelo considera como resultados todos estos efectos. El otro grupo de criterios recibe el nombre de "agentes". Representan el conjunto de actividades de la organización. En ellos examinamos sistemáticamente todo lo que la organización hace y, sobre todo, cómo lo hace y cómo lo gestiona.

Los agentes facilitadores incorporados en el modelo informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea: ¿hasta qué punto se implica la Dirección en la calidad?, ¿son accesibles los líderes?, ¿cómo se definen objetivos y se establecen prioridades?, ¿cómo se clasifican y evalúan las capacidades de los miembros de la organización?, ¿cómo se fomenta el aprendizaje para lograr la mejora de la calidad?, ¿se enfatiza la eficiencia?, ¿se reciclan los residuos?, ¿cómo se definen los procesos?, o si ¿se examinan periódicamente?, son ejemplos de algunas de las cuestiones básicas por las que se

pregunta. Los puntos fuertes y áreas de mejora que se obtengan de este examen, constituirán la base del plan de mejora de la organización.

Los resultados comprenden los criterios que permiten valorar lo que se ha conseguido o se está logrando en la organización, desde la doble perspectiva de lo conseguido por la organización como de los objetivos propios de la misma.

**Gráfico 7: Estructura del Modelo EFQM**



**Fuente:** Víctor Manuel Nava Carbellido, Ana Rosa Jiménez Valadez, 1999

La estructura de este modelo nos dice que “los resultados excelentes en la organización, en las personas, en los clientes y en la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la planificación y estrategia, al personal de las organizaciones, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos.

Resultados excelentes con respecto al Rendimiento Crítico de una Organización, a los clientes, las personas y la Sociedad, se obtienen cuando el Liderazgo, inspirado en un proyecto empresarial, dirige e impulsa la Política y Estrategia, las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos. La acción de los agentes facilitadores produce un resultado (flechas de la parte superior), que origina un feedback o retroalimentación (a través del aprendizaje y la innovación) que impulsa nuevas acciones de los agentes, dando como resultado un proceso cíclico lo que a la postre produce una mejora de los resultados. Vamos a ver el significado de cada una de las casillas:

### **Criterio 1. Liderazgo**

El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo. Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

La forma en que este equipo se implica personalmente y "predica con el ejemplo" en:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en su comportamiento personal, ya que son modelos de referencia dentro de la organización.
- El desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión: La estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permanente de todo ello.
- El establecimiento de relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.

- La motivación de las personas, mediante la comunicación, la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos.

## **Criterio 2. Planificación y estrategia**

A través de la planificación y estrategia la organización materializa su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores apoyados por planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que sus planes:

- Se basan en los intereses, necesidades y expectativas actuales y futuras de sus actores, comprendiendo las tendencias del mercado y de la competencia y las expectativas de clientes, inversores y empleados.
- Se construyen teniendo en cuenta una información completa y relevante procedente de indicadores internos, tendencias sociales, medioambientales, legales, económicas, demográficas, tecnológicas, etc.
- Se desarrollan, revisan y actualizan adecuadamente, equilibrando los intereses de los actores y el corto con el largo plazo, y reaccionando a los cambios externos y a los resultados de los procesos.
- Se despliegan de forma concreta en el diseño y seguimiento de los procesos clave.
- Se comunican a los actores y niveles adecuados y se implantan, transformándolos en objetivos y metas por toda la organización

### **Criterio 3. Gestión del personal**

La gestión de personal tiene como finalidad conseguir que todas las personas implicadas en el proyecto aporten la mayor parte posible de sus potencialidades. Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica éstas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Los procesos considerados en este criterio se refieren a las relaciones de la organización con las personas que la constituyen, considerando a éstas tanto recursos como actores de aquélla:

- La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- La integración de las estrategias de personal con los objetivos generales de la organización.
- La identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y las capacidades de las personas: El aprendizaje y el desarrollo personal.
- La implicación y la asunción de responsabilidades
- La integración de todos en un proyecto común.
- El diálogo entre las personas y la organización: La comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- La remuneración, el reconocimiento, la atención a las personas y lo que la organización da a la persona a cambio de su dedicación.

#### **Criterio 4. Colaboradores y recursos**

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos (alianzas externas) y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Las actividades examinadas en este criterio son también procesos pero, por su especificidad e importancia en toda organización, se desglosan separadamente del criterio 5.

Cómo se gestionan:

- Las relaciones con los proveedores, con las alianzas y con otros entes externos en apoyo del desarrollo mutuo y de la generación de valor.
- Los recursos económicos y financieros: Su obtención, el control de su uso rentable y la gestión de los riesgos asociados.
- Los edificios, equipos y materiales: Su seguridad y rentabilidad, la optimización de suministros e inventarios, el reciclaje de residuos y la conservación de recursos no renovables.
- La tecnología: La explotación de las tecnologías existentes, la identificación de las emergentes, la innovación.
- La información y el conocimiento: Su inventario y clasificación, su desarrollo, la facilidad de acceso y su protección y seguridad.

#### **Criterio 5. Procesos**

El proceso se refiere a cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su estrategia, y para generar valor de forma

creciente para sus clientes y sus otros actores. Del primero de los criterios "agentes": cómo gestiona la organización sus procesos, hay que examinar:

- Cómo se diseñan y gestionan: qué técnicas se emplean, cómo se establecen las responsabilidades, qué tipos de medidas de rendimiento se establecen, cómo se fijan sus objetivos.
- Cómo se mejoran: cómo se planifican, priorizan las acciones de mejora, cómo se estimula la creatividad y la participación, cómo se controlan y comunican los cambios.
- Cómo se desarrollan los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Cómo se conocen y anticipan estas necesidades.
- Cómo se realiza la producción y distribución de bienes y servicios y el servicio postventa.
- Cómo se gestiona y mejora la relación con los clientes, cómo se organizan las relaciones habituales con ellos y se conocen sus opiniones, cómo se tratan sus quejas y reclamaciones, cómo se colabora con ellos.

### **Criterio 6. Resultados en los clientes**

En relación con los clientes se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas. Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos. Los clientes son quienes utilizan los productos o servicios de la organización, bien para consumirlos (clientes finales) bien para distribuirlos o para usarlos como entrada a su propia cadena de producción (clientes inmediatos).

La creación de utilidad para unos y otros (la satisfacción de sus necesidades) es el objeto de la actividad de la organización, tanto si ésta viene motivada por el lucro como por cualquier otra consideración.

El Modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios, sobre su utilidad, la facilidad de uso y otras características (incluso a veces inexpresadas) de los mismos, así como sobre la forma en que se desarrollan sus relaciones con la organización. Igual que en los otros resultados, se evalúan también los indicadores internos que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los clientes (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamaciones).

### **Criterio 7. Resultados en el personal**

En relación con las personas que integran la organización se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas. Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que trabajan en ella. El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

Contrariamente a la tradicional identificación de la empresa con sus accionistas, el personal es la compañía, y análogamente en otros tipos de organizaciones. Es, por lo tanto, incompatible un alto nivel de excelencia organizacional con un personal insatisfecho. Esta satisfacción, igual que ocurría con los clientes, se expresa mediante percepciones subjetivas que la organización conocerá interesándose por ellas y preguntando a sus empleados de forma sistemática y mediante las técnicas adecuadas. También serán útiles para complementar este conocimiento los indicadores objetivos tales como índices de absentismo, formación impartida, participación en proyectos de mejora, etc.



### **Criterio 8. Resultados en la Sociedad**

El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta. Toda organización vive inmersa en la sociedad. Mantiene relaciones mutuas tanto con los particulares que habitan en su entorno físico como con cuerpos sociales organizados (autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole). También sus empleados están imbricados en una red de relaciones familiares, políticas, jurídicas, etc.

Todas estas relaciones darán lugar a percepciones de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos. Estos efectos pueden ser también medidos directamente mediante los correspondientes indicadores que podrían incluir el impacto sobre el nivel de empleo, la producción de ruidos y otras contaminaciones, las contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales o comunitarias, etc.

### **Criterio 9. Rendimiento final**

La medida en que se alcanzan las metas y los objetivos. Resultados clave: Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado. Indicadores clave: Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales. Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan.

Si se trata de una compañía con ánimo de lucro, el rendimiento final incluirá necesariamente conceptos tales como los ingresos, los gastos, el beneficio, el valor de la acción etc. Y también, a veces, la cuota de mercado, el número de clientes y otros análogos. En otros casos, el rendimiento se medirá mediante otros parámetros: medidas referentes, por ejemplo, al conocimiento impartido, a la efectividad de la asistencia sanitaria y así sucesivamente dependiendo de la naturaleza de la organización. Normalmente, también aquí tendrán importancia los costes y el cumplimiento presupuestario.

Se distingue entre resultados clave (verdaderamente finales) de los indicadores (generalmente resultados de procesos intermedios, tales como depreciaciones, plazos de entrega de productos o servicios, tasa de fracaso escolar, etc.) que, junto con aquéllos, suelen constituir el "cuadro de mando".

Sin embargo (**Krajewski Lee J, Ritzman Larry P, 2000**), nos dice que los modelos de gestión de calidad son herramientas necesarias para la autoevaluación de la empresa. Algunos de estos modelos han sido creados y promocionados por diversos organismos e instituciones con la intención de que sean seguidos y aplicados por todas las empresas. De hecho, la mayor parte de ellos constituyen el modelo de referencia para evaluar a los concursantes de premios nacionales y continentales a la calidad. Puede, por lo tanto, en la mayor parte de los casos asociarse un modelo de excelencia con un premio a la calidad. El desarrollo de la "Calidad Total" a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos tienen una doble utilidad:

- Identifican los principios de la excelencia mediante un marco-modelo de gestión, formado por listados de buenas prácticas aplicables a la mayoría de las organizaciones (los ocho Conceptos Fundamentales antes listados).

En la siguiente tabla se presentan los 4 modelos de Excelencia más difundidos, junto con los organismos que los gestionan. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos están presentes los ocho "Principios básicos de la Calidad Total – Excelencia" descritos anteriormente. Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. Centenares de expertos enriquecen estos modelos, año tras año, con sus aportaciones:

**Tabla 1: Modelos de excelencia**

Modelo	Fecha creación	Organismo que lo gestiona	Web
Deming	1951	JUSE (Japón)	<a href="http://www.juse.or.jp">www.juse.or.jp</a>
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el premio de Calidad Malcolm Baldrige (EEUU)	<a href="http://www.baldrige.com">www.baldrige.com</a>
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)	<a href="http://www.efqm.org">www.efqm.org</a>
Modelo Iberoamericano	1998	Fundibeq	<a href="http://www.fundibeq.org">www.fundibeq.org</a>

**Fuente:** Krajewski Lee J, Ritzman Larry P, 2000

### **MODELO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA (EFQM):**

En 1998, 14 importantes empresas de Europa tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad – European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.), reconociendo el potencial de la “Calidad Total Excelencia” como ventaja competitiva. La EFQM cuenta con más de 1.000 miembros, procedentes de la mayoría de países de Europa y de todos los sectores de actividad, tanto del sector privado como público. Su misión es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión.

La EFQM desarrolló en 1991, el Modelo EFQM de Excelencia y puso en marcha el Premio Europeo a la Calidad, que fue entregado por primera vez en 1992, y que es un mecanismo de reconocimiento a las organizaciones más destacadas, así como un mecanismo para difundir las mejores prácticas existentes en el ámbito europeo.

El modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

“Los Resultados Excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e

impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos”.

**El Modelo EFQM se compone de 9 Criterios:**

**Criterios “Agentes” (5):**

1. Liderazgo
2. Política y Estrategia
3. Personas
4. Alianzas y Recursos
5. Procesos

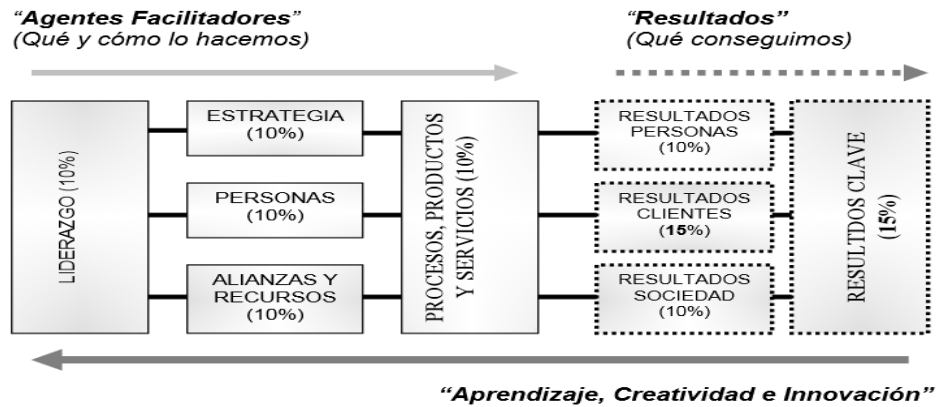
**Criterios “Resultados” (4):**

6. Resultados en los Clientes
7. Resultados en las Personas
8. Resultados en la Sociedad
9. Resultados Clave

El Modelo EFQM también adopta el ciclo PDCA antes mencionado, lo ajusta a su modelo añadiéndole matices, y lo denomina lógica “REDER”, siglas que representan Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

Gráficamente, el Modelo EFQM se representa de la forma que presentamos a continuación. A cada Criterio, le corresponde un peso específico (%) dentro del Modelo, y todos ellos están unidos entre sí. Los conceptos de “Aprendizaje, Creatividad e Innovación” alimentan el ciclo de mejora:

**Gráfico 8: Estructura del modelo de Gestión EFQM**



**Fuente:** Krajewski Lee J, Ritzman Larry P, 2000

Metodologías de Mejora que apoyan el Modelo EFQM. Existen numerosas metodologías y herramientas que permiten mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados.

Características de las Metodologías de Mejora:

- Refuerzan el Liderazgo (Criterio 1) pues actúan sobre el papel que deben desarrollar los Líderes, modificando sus compromisos y su labor.
- Requieren cierto grado de formalización de un plan para llevarlas a cabo y deben estar al servicio de los objetivos estratégicos de la organización. Así, inciden en la Política y Estrategia (Criterio 2).
- Impactan sobre las Personas (Criterio 3) e introducen modificaciones sobre sus actitudes, aptitudes y comportamientos.
- Conllevan un mejor aprovechamiento de los Recursos (Criterio 4) de uno u otro tipo.

- Incrementan la eficacia y eficiencia de los Procesos (Criterio 5).
- Mejoran los Resultados en los Clientes (Criterio 6), Resultados
- Personas (Criterio 7) y Resultados Sociedad (Criterio 8) y, en general, repercuten sobre los Resultados Clave (Criterio 9).

A continuación, presentamos cuatro de las numerosas metodologías existentes y en qué forma su aplicación refuerza uno o varios de los Criterios del Modelo:

a. Norma ISO 9001: La nueva norma ISO 9000 incorpora aspectos como la medida de la satisfacción de los Clientes y el establecimiento de objetivos de mejora continua, con los cuales se refuerza el ciclo de gestión de la calidad de los productos y servicios. Por todo ello, cuando una organización aplique los contenidos de esta norma en su Sistema de Gestión de la Calidad, estará mejorando su forma de gestionar, principalmente, en el Criterio Procesos (Criterio 5) y en el Criterio Resultados en los Clientes (Criterio 6) del Modelo EFQM de Excelencia.

b. Norma ISO 14001: La aplicación de un Sistema de Gestión Medioambiental siguiendo las directrices contenidas en esta norma, permite a las empresas desarrollar productos menos lesivos con el medio ambiente y mejorar la gestión de sus recursos, reduciendo el consumo de materias primas, agua y energía; aprovechando y minimizando los residuos y reduciendo los costes de embalaje, almacenamiento y transporte. Por lo tanto incide, principalmente, en el Criterio Alianzas y Recursos (Criterio 4) y en el impacto social o Criterio Resultados en la Sociedad (Criterio 8).

c. Gestión de Procesos: Se puede definir un "Proceso" como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar "algo" (Salida) a "alguien" (Destinatario), a partir de unos recursos que se utilizan (recursos

amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso).

La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de “Calidad Total / Excelencia”. Por tanto, actúa, principalmente, en el Criterio Procesos (Criterio 5).

Las organizaciones se gestionan a través de diferentes procesos que conjuntamente componen el “Mapa de Procesos” de cada organización. Los procesos de una organización deben estar interrelacionados entre sí, lo que evita descoordinaciones, demoras, previniendo la falta de eficacia y de eficiencia. Las organizaciones consiguen hacer llegar sus servicios a sus destinatarios (cliente, paciente, siguiente departamento interno, alumno a una jornada, ciudadana/o) a través de los Procesos. Los procesos condicionan la satisfacción del destinatario y por lo tanto, la probabilidad de que en el futuro éste siga contando con nuestra organización.

d. Metodología 5S: Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas a las que debe su nombre esta metodología, en castellano son las siguientes:

- Separar innecesarios: Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.
- Situar necesarios: Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los material es necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
- Suprimir suciedad: Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo.

- Señalizar anomalías: Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.
- Seguir mejorando: Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Las Cinco Fases componen un todo integrado y se abordan de forma sucesiva, una tras otra. Su aplicación conduce a mejorar el aprovechamiento de los recursos, reduciendo averías, stocks, transportes, tiempos de cambio de utillaje, etc.

Por otra parte (**Senlle Andres y Stoll Guillermo., 1995**), dice que la calidad es una constante en el lenguaje actual. Todo el mundo acepta que si no se trabaja con calidad la organización peligra. Ahora bien, la calidad debe ser entendida no sólo como calidad técnica de los productos que se fabrican, sino también en todos sus aspectos: calidad en el servicio, en la atención al cliente y, como no, calidad en la gestión empresarial.

En mercados cada día más competitivos, la calidad se convierte en un elemento diferenciador y capaz de generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas. Ante esta realidad, la cuestión fundamental que se plantea es analizar cómo se traduce esta importancia de la calidad en la práctica empresarial. La mejora de la calidad no se genera de manera espontánea; por el contrario, es preciso establecer una estructura de actividades en la organización con el propósito de conseguir este objetivo. Este conjunto de actividades es lo que denominamos Gestión de la Calidad.

Según (**Lic Monterroso Elda, 2010**), la GCT (Gestión de la Calidad Total) o TQM (Total Quality Management) incorpora una perspectiva estratégica de la calidad. La calidad se concibe como una estrategia competitiva que busca proporcionar productos o servicios que



satisfagan al cliente, a través de la movilización de los individuos en la empresa y el liderazgo de la dirección. Siguiendo las aportaciones de Dotchin y Oakland (1992), Dean y Bowen (1994) o Wilkinson et al. (1998) es posible definir este enfoque en base a cuatro principios básicos:

La GCT se podría entender como una opción estratégica que implica fundamentalmente: a) considerar al cliente como punto de referencia para fijar objetivos, o diseñar los productos y procesos de la empresa; b) promover la mejora continua de todos los procesos y actividades, para lo cual es indispensable contar con un sistema capaz de aportar la información necesaria sobre los hechos relevantes para poder mejorar; c) fomentar el desarrollo e implicación de las personas como activos más importantes de la organización y d) considerar una completa implicación de todas las áreas y los procesos empresariales en la mejora de la calidad, lo cual exige el liderazgo por parte de la dirección y la planificación de la calidad en todas las áreas.

Según **(Arturo, 2013)**, la planeación, también conocida como planificación o planeamiento, consiste en el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos. Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta, ya que sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), y permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos.

## **Proceso de la planeación**

Los pasos necesarios para realizar una planeación o planificación, son los siguientes:

### **1. Análisis de la situación actual**

En primer lugar debemos hacer un análisis externo, que nos permita conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas, y un análisis interno, que nos permita conocer el estado o capacidad de la empresa y detectar fortalezas y debilidades. En el análisis externo evaluaremos las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como a la competencia, clientes y proveedores. Evaluaremos aspectos que ya existan, así como aspectos que podrían existir (tendencias). Y en el análisis interno evaluaremos los recursos con que cuenta la empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

### **2. Establecer objetivos**

Una vez realizado el análisis de la situación, pasamos a establecer los objetivos de la empresa, de acuerdo a los recursos o la capacidad que ésta posea, y de acuerdo al entorno externo que hemos analizado.

### **3. Formular estrategias**

Una vez que hemos establecido los objetivos, pasamos a determinar las estrategias o las acciones que vamos a tomar, necesarias para alcanzar dichos objetivos.

### **4. Diseñar programas o planes de acción**

Una vez determinadas las estrategias o las acciones que vamos a tomar, pasamos a desarrollar los programas o planes de acción, que consisten en documentos en donde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos, es decir, cómo se va a

implementar o ejecutar las estrategias o acciones formuladas. En dichos programas o planes, debemos especificar:

- Los pasos a seguir: qué tareas se van a realizar.
- La asignación de recursos: qué recursos se van a utilizar y cómo se van a distribuir.
- Los responsables: quiénes serán los responsables y encargados de llevar a cabo.
- El cronograma con fechas y tiempos: cuándo se implementarán.
- El presupuesto: cuánto se invertirá en la implementación.

### **Tipos de planeación**

La planeación en una empresa, básicamente puede ser de dos tipos: planeación estratégica y planeación táctica:

#### **Planeación estratégica**

En la planeación estratégica se analiza la situación actual, se establecen los objetivos generales de la empresa, y se diseñan estrategias, cursos de acción y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos; planes que afectan una gran variedad de actividades y que parecen simples y genéricos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que debe ser elaborada por la cúpula de la empresa, y ser realizada a largo plazo, en teoría, para un periodo de 5 años a más, aunque en la práctica se suele realizar para un periodo de 3 a 5 años, debido a los cambios del mercado.

## **Planeación táctica**

En la planeación táctica se analiza la situación actual, se establecen los objetivos específicos o metas de la empresa, y se diseñan estrategias, cursos de acción y planes tácticos necesarios para lograr dichos objetivos; planes que a diferencia de los planes estratégicos, tienen un alcance más estrecho y limitado, y se establecen con mayor detalle. La planeación táctica se realiza a un nivel funcional, es decir, considera solamente cada departamento o área de la empresa, por lo que debe ser elaborada por los responsables o jefes de cada área, y ser realizada a mediano plazo, para un periodo de 1 a 3 años.

Por otra parte (**Dillon Leonor; Miguel Garcia, 2005**), dice que los círculos de calidad son equipos integrados por un pequeño número de personas que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su supervisor, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones. El origen de los círculos de calidad se encuentra en Japón y en el movimiento de la Calidad Total que se desarrolló en ese país. Esta perspectiva pone el énfasis en la participación total; en la cooperación de todos los departamentos y empleados. El control de calidad no ha de limitarse a la inspección, para evitar que los procesos generen productos defectuosos, y a los departamentos de producción, sino que ha de extenderse a todas las actividades de la organización: desde el diseño de productos, hasta la fabricación, la garantía posventa, los subcontratistas y el resto de actividades auxiliares o de soporte, como la contabilidad o la administración del personal. Un planteamiento en el que puede reconocerse lo que más tarde se denominará Gestión de la Calidad Total. La gestión de la calidad total tiene como principios: Centrarse en el cliente y en los grupos de interés, participación y trabajo en equipo en todos los niveles de la organización, la mejora continua.

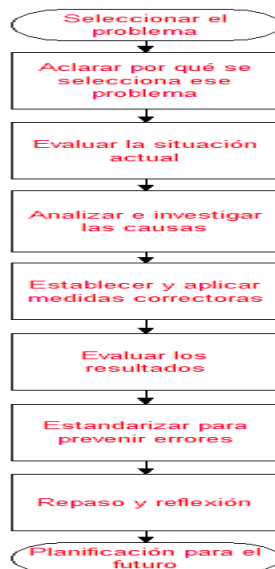
Un círculo de calidad es: “Un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo mutuo,

control y mejora dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros”.

### **Procedimiento de los círculos de calidad**

Los círculos de calidad se reúnen periódicamente, durante una hora a la semana y dentro del horario laboral, aunque si es necesario el número de horas y reuniones puede ser ampliado. Son los propios componentes del círculo quienes seleccionan el problema a tratar, siendo esta la primera decisión que habrá de tomar el equipo.

**Gráfico 9: Procedimientos de los círculos de calidad**



*Fuente: Dillon Leonor; Miguel Garcia, 2005*

Obtienen la información oportuna y, si es necesario, pueden contar con técnicos y asesoramiento externo en general, ya que la gerencia les apoya completamente y les brinda toda la ayuda que precisen. La dirección del círculo no tiene que ser siempre ejercida por el mando directo del grupo. Es posible que otro miembro distinto del círculo coordine y dirija las reuniones. Habitualmente los círculos de calidad cuentan, al menos en los primeros momentos, con el apoyo de un facilitador, que no pertenece al grupo y cuyo cometido es múltiple:

Promover dinámicas de grupo efectivas, sugerir herramientas y técnicas de análisis y solución de problemas, así como proporcionar asesoramiento sobre ellas, asegurar la participación equilibrada de todos los miembros del grupo, regular el proceso de equipo en general, es decir el *cómo* trabaja el grupo para alcanzar el objetivo.

Una vez decidido el problema sobre el que se va a trabajar, y analizado éste, el círculo presenta la propuesta de solución a la gerencia. La conclusión debe estar fundamentada en un completo estudio sobre su impacto, mejoras, costes asociados, beneficios a obtener y otras consecuencias derivadas de su adopción.

Presentada la propuesta, reciben reconocimiento por su labor. El mismo hecho de realizar la exposición ante la dirección, ya es una oportunidad para ello. Asimismo, los trabajos son difundidos y, en su caso, publicados en el boletín o revista de la organización. También se conceden premios, diplomas, menciones. En algunas organizaciones se recibe alguna compensación económica.

Los círculos de calidad son grupos relativamente estables. Evidentemente dependen de la voluntariedad de los empleados para formarlos, pero una vez resuelto un problema, el círculo se mantiene reiniciando el proceso de elección de otra dificultad, su análisis, solución y correspondiente propuesta. Y así sucesivamente.

Estos grupos se estructuran paralelamente a la organización formal, hasta abarcarla completamente. De este modo, los trabajadores de línea se organizan en círculos y, en un nivel superior, sus supervisores lo hacen a su vez en otro círculo. Así hasta los niveles superiores. Puede existir una *oficina de círculos de calidad* que organiza y sirve de apoyo a todo el proceso. Esto da una idea de la complejidad que significa implementar esta modalidad de trabajo, que exige un grado muy desarrollado de madurez en cuanto al trabajo en equipo.

Por otra parte (**ROMERO, 2012**), dice que los círculos de calidad se refiere a un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

### **Atributos del Círculo de Calidad**

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

- Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.

### **Propósitos de los Círculos de Calidad**

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

### **Principios de los Círculos de trabajo**

- Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquél que lo realiza cotidianamente.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.



## **Condiciones de los Círculos de trabajo**

- Participación voluntaria. El trabajador debe involucrarse libre y decididamente.
- Trabajo en grupo. El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- Respeto al compañero, méritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado.
- Grupo reducido. Funcionan mejor aquellos círculos compuestos por pocos individuos.
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- Respetar el horario, una vez fijado éste.
- Reconocimiento explícito y formal, por parte de la empresa.
- Apoyo de la alta dirección.

## **Actividades de un Círculo de Calidad**

Solución de problemas. Fundamentalmente el círculo es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

1. Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming", para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
2. Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.
3. Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
4. Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.
5. Identificar y evaluar soluciones. El círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
6. Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.

7. Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
8. Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
9. Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
10. Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
11. Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
12. Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

Según (**Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, 1994**), nos dice que es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, estos pueden ser aplicados tanto en la empresa pública como privada para ello se considera un modelo de calidad como un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión de la organización. Además se puede decir que es un conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales la empresa u organización en cuestión podrán administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para **(Sitkin, 1994)**, el término gestión de calidad tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que una organización o un producto sea consistente, tiene cuatro componentes:

1. Planeamiento de la calidad
2. Control de la calidad
3. Aseguramiento de la calidad
4. Mejoras en la calidad.

La gestión de calidad se centra no solo a la calidad de un producto o servicio, sino que a los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

**Para (Flynn, 1994)**, un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización

**Para (Miller, 1996)**, la gestión de calidad es un proceso continuo por el cual la alta dirección pone los medios y realiza los esfuerzos necesarios para capacitar a todos los

miembros de la organización para que sean capaces de establecer y alcanzar los estándares necesarios para cumplir o exceder las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos.

Por otra parte (Alles, 2009), dice que los tipos de dirección para la gestión son los siguientes:

### **La Dirección por Objetivos**

Es una forma de dirección participativa, un sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación. Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

- Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados.
- La Trata de implicar a directivos y subordinados.
- Identifica el sistema de objetivos y sub objetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones.

### **Proceso de la Dirección por Objetivos**

1. A partir de unos objetivos generales de la empresa y de unas áreas de responsabilidad bien definidas para los directivos a los distintos niveles, se determinan unos objetivos que deben alcanzar los responsables de las distintas áreas.

2. La definición de estos objetivos es el resultado de una negociación entre el responsable del objetivo y su superior jerárquico. Es necesario integrar los objetivos personales con los de la empresa.
3. Al definir los propios objetivos que expresan el qué, el cuánto y el cuándo, los ejecutivos deben también exponer el cómo piensan alcanzarlos, y en principio, tienen libertad para determinar los medios a utilizar y exponer sus necesidades de capital, materiales, recursos humanos, etc... No obstante, esta libertad se matiza con las variables de control que permiten velar por la coherencia de los medios y recursos a nivel global, y sobre todo, canalizar los comportamientos y evitar que éstos se vuelvan disfuncionales para la organización.
4. Marcar el nivel de contribución de estos objetivos a los objetivos generales
5. Al final se evalúan los resultados alcanzados por los diferentes directivos. La base de referencia está constituida normalmente por los objetivos expresados en términos económicos, cuantificables y medibles y por las variables de control relativas a los medios utilizados.
6. El cuadro de mando es la herramienta mediante la cual un superior puede evaluar a los subordinados
7. El sistema de evaluación incluye un sistema de incentivos que no debería ser demasiado simplista, pero que debe ser normalizado por lo que suele basarse en incentivos económicos, aunque contempla también la promoción, el prestigio, etc.

8. La evaluación sirve de base a las acciones correctoras que conciernen a la adecuación entre la capacidad de cada responsable evaluado y su rol organizativo, por lo que a menudo no son acciones muy concretas.

La Dirección por Objetivos ha permitido mejorar el management de la empresa en cuanto supone la concreción de objetivos, la aclaración de las estructuras y normas de la organización, y la realización de un control efectivo, pero sobre todo porque estimula la creatividad; ya que obliga a pensar cómo y con qué medios se logran los objetivos y ofrece una importante fuente de motivación y de iniciativa gracias al compromiso personal que adquieren los responsables sujetos a la Dirección por objetivos.

### **Planificación de proyectos**

La planificación de proyectos parte de lo que es un proyecto, el cual puede ser definido como un programa cuyo objetivo es totalmente independiente del resto de la organización. El proyecto puede ser el lanzamiento de un producto, la construcción de una fábrica, la fabricación de una máquina compleja, un proyecto de investigación, la implantación de un proceso.

Sin embargo, deben presentarse ciertas características para que se pueda aplicar:

1. Duración limitada del proyecto.
2. Existencia de actividades o tareas perfectamente especificadas.
3. Conocimiento cierto o aleatorio de la duración de las actividades.

4. Diversidad y complejidad de las tareas, que desbordan una función, y sobre todo, existencia de interdependencias entre las distintas tareas.

Dentro de la planificación de proyectos, existe un sistema de control del proyecto, básicamente centrado en el control de recursos, tiempo y coste.

### **Presupuesto base cero**

El presupuesto base cero, parte de la hipótesis de que no hay que considerar como buenos, sin más, los presupuestos de los años anteriores. De hecho, en determinados momentos es incluso conveniente "partir de cero" y considerar todas las actividades, objetivos y recursos para elaborar el nuevo presupuesto.

Las unidades de decisión pueden ser programadas o unidades organizativas a las que se les va a asignar un presupuesto. Cada unidad de decisión deberá confeccionar sus paquetes de decisión que constituyen sus peticiones presupuestarias.

Los paquetes de decisión son unos documentos en los que se deberá hacer constar una información que al menos se refiera a:

- Los objetivos que se persiguen a través de la ejecución del paquete. El programa de acción mediante el cual se pretende alcanzar el objetivo u objetivos.
- Los beneficios derivados de ese programa
- Otros programas o cursos de acción alternativos
- Las consecuencias de su no aceptación



- Los recursos requeridos

Los paquetes de decisión confeccionados por los niveles organizativos más bajos se agrupan en paquetes de decisión consolidados. Para ello se procede a la evaluación de los paquetes de decisión y su posterior ordenación. Los que resulten aceptados formarán parte del paquete de decisión consolidado al siguiente nivel organizativo. La principal virtud del presupuesto base cero es que constituye un sistema amplio a nivel participativo, motivador, homogeneizador del proceso presupuestario.

Ahora bien, no se pueden ignorar los problemas de incertidumbre y deterioro del clima organizacional que puede suponer el cuestionar constantemente la validez de los presupuestos, así como el alto coste en esfuerzos y tiempo, que puede sobrepasar los beneficios de las mejoras de eficiencia.

### **Sistema de arriba-abajo**

Está definido de acuerdo con los componentes de una organización empresarial: la estructura organizativa y el estilo de dirección y liderazgo. En el caso del sistema arriba-abajo existe una jerarquía claramente marcada entre los directivos y los subordinados.

En este caso, la estructura organizativa condiciona el sistema de planificación-control, en cuanto ésta fija las actividades, así como también los canales de comunicación entre dichos miembros.

El estilo de dirección, a través del grado de libertad, y la dirección, a través del sistema de planificación y del sistema de control, están estrechamente relacionados y debe existir una coherencia entre las características de éstos y el estilo de dirección y liderazgo. Un sistema de supervisión intensa, en una estructura en la que los subordinados y los directivos tienen un papel claramente diferenciado puede inducir a comportamientos de supervisión intensa que se puede hacer insoportable a las personas sometidas a ese control.

## **La dirección por objetivos (Peter Drucker)**

Rompe con el esquema tradicional de transmisión de los objetivos de arriba hacia abajo.

Parte de dos principios básicos:

1. Orientación de resultados: Todos los recursos y el talento directivo están orientados a lograr los objetivos de la organización.
2. Comportamiento y motivación humanos: Los empleados motivados ejercitan un mayor grado de autocontrol, buscan activamente responsabilidades, son creativos, y por lo general, se comportan de un modo tal que contribuye a la consecución de los objetivos. La DPO acentúa la participación de los miembros de la organización en la planificación, dirección y control de sus trabajos.

### **Procedimiento para la fijación de objetivos**

- Los directivos principales y los directivos subordinados identifican y establecen sus objetivos de manera conjunta (negociación).
- Cada miembro, con la asistencia de su superior, define su área de responsabilidad, fija objetivos que reflejen los resultados que se esperan de él y se utilizan estos parámetros como guías para dirigir su unidad y para evaluar su contribución a los objetivos de la organización.

### **Ventajas de la dirección por objetivos**

- Los directivos deben reflexionar sobre los objetivos.
- Los objetivos explícitos ayudan a mejorar la comunicación.

- La oportunidad de participar en la fijación de los objetivos ayuda a aumentar el nivel de motivación de los empleados.

(**Beverly Rokes, José Luis Núñez Herrejón, 2004**), nos habla sobre la Gestión de los Recursos y dice que los recursos pueden ser humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, además de los recursos financieros. Poseer mecanismos que contribuyan a alentar la mejora continua, aumentar la competencia del personal a través de la formación. Realizar la planificación de los recursos que se podrían necesitar en un futuro

**Recursos Humanos:** Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; son un factor primordial en la marcha de una empresa, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser: a) Obreros, b) Técnicos, c) Oficinistas, d) Ejecutivos, e) Supervisores, f) Directores.

**Recursos Financieros:** Son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades. Recursos financieros propios: a) Dinero en efectivo b) Aportaciones de los socios (acciones) c) Utilidades

Recursos financieros ajenos: a) Préstamos de acreedores y proveedores b) Créditos bancarios o privados c) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.) Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

Entre los recursos financieros de la empresa, que necesita para su creación, desarrollo y expansión, pueden diferenciarse los fondos o recursos propios, que asumen el riesgo de la gestión empresarial, constituidos por aportes de los socios, en dinero efectivo o acciones, y

por las reservas (beneficios acumulados); y los recursos ajenos, provenientes de terceros, por ejemplo, de proveedores que otorgan mercadería a crédito y préstamos bancarios, por los cuales la empresa se obliga a rembolsar el capital y pagar intereses, a corto, mediano o largo plazo.

**Recursos Materiales:** Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa

- Instalaciones: edificios, terrenos.
- Equipo: maquinaria, herramientas, vehículos.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite conseguir aquello que se pretende.

Un material, por otra parte, es algo perteneciente o relativo a la materia (resulta opuesto, por lo tanto, a lo espiritual).

- Los recursos materiales, en definitiva, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. El concepto es habitual en el ámbito de las empresas y de los gobiernos. En la actividad cotidiana de una empresa, se pueden distinguir entre distintos tipos de recursos. Los recursos materiales son aquellos bienes tangibles que permiten ofrecer los productos o servicios en cuestión. Entre ellos se encuentran las materias primas, las instalaciones, las maquinarias y el terreno.

**Recursos Técnicos o Tecnológicos:** Aquellos que sirve como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, fórmulas, patentes, adquisición de tecnología, desarrollo de tecnología propia, capacitación y desarrollo de personal.

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. La tecnología, por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

- Un recurso tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual). En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas o de los hogares. Es que la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas. Una empresa que cuenta con computadoras modernas, acceso a Internet de alta velocidad, redes informáticas internas, teléfonos inteligentes y equipos multifunción estará en condiciones de competir con éxito en el mercado, más allá de las características propias de sus productos o servicios. Los recursos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta.

Por otra parte (**Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, 1994**) dice que la gestión de recursos comienza con los miembros activos que forman parte de proyectos u oportunidades comerciales que pueden ser diferentes profesionales con diferentes cargos dentro de la empresa. Para que una empresa cumpla su misión, logre sus objetivos y le entregue resultados favorables a los propietarios, es necesario que cuente con recursos suficientes para que contribuyan a una gestión adecuada incrementando la productividad de la empresa.

## **Recursos Humanos**

Es el capital mas valioso con que cuenta la empresa, de ellos depende el éxito o fracaso para el logro de los objetivos del proyecto en cualquier organización (especializado, técnico y operativo), lo cual exige unos procesos adecuados de selección, dirección y desarrollo laboral. Los recursos humanos poseen las siguientes características:

Potencial de desarrollo, ideas, imaginación, creatividad, habilidades, destreza, sentimientos, sueños, experiencias y conocimientos

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

### **2.4.2. ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (Variable Dependiente)**

Según (**Norman Gaither, Greg Frazier, 2000**), las actividades relacionadas con el sistema de producción se refieren a diseño del producto, diseño del proceso, selección del equipamiento, selección y capacitación del personal, selección de los materiales, selección de los proveedores, localización de plantas, distribución interna de plantas, programación del plan e implementación del sistema. La Administración de la Producción, es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios.

Se puede definir como la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes y servicios que ofrece una organización. La administración de la producción trata con los recursos directos de producción de la empresa, las cuales pueden considerarse como

las cinco P de la Dirección de Operaciones: Personas, Plantas, Procesos y Sistema de Planificación y Control.

1. PERSONAS: Son la fuerza de trabajo directa e indirecta.

2. PLANTAS: Fábricas o ramas de servicio donde se realiza la producción.

3. PARTES: Comprenden los materiales o en el caso de servicios, los suministros que pasan a través del sistema.

4. PROCESOS: Son los pasos necesarios para lograr la producción.

5. SISTEMAS DE PLANIFICACION Y CONTROL: Son los procedimientos y la información que utiliza la gerencia para manejar el sistema. La función de la administración de operaciones. Consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para proporcionar bienes y servicios. En cualquier actividad de producción, la primera preocupación del gerente de producción es la de proporcionar insumos (materia prima, máquinas, suministros de operación etc.). Una vez que los insumos se han conjuntado, ocurre la transformación. En esta etapa el gerente de producción debe prestar mucha atención a:

1. Programación cronológica de los trabajos en máquinas.

2. Asignación del personal para los distintos trabajos.

3. El control de calidad.

4. El mejoramiento de los métodos para realizar el trabajo y el manejo de materiales.

Objetivos de la administración de la producción. Es producir un bien específico, a tiempo y a costo mínimo.

Por otro lado (**Everett E. Adam, Ronald J. Ebert, 2000**) dice que la Administración de Producción de hoy día no se limita al control de las actividades en la planta, sino que incluye múltiples actividades, que deben tener en cuenta cambios en el ambiente socio-económico, por lo que no se reduce a optimizar cada paso de la producción o del sistema productivo, sino que requiere una acción integrada que cubre todo el espectro de las actividades citadas, que deben responder a circunstancias cambiantes, y deben lograr una eficiencia global creciente. La misión de una Administración de la Producción se refiere al planeamiento, diseño, implementación, ejecución y control de los sistemas de producción y control de una empresa. Actividades relacionadas con el sistema de producción. Se refieren a diseño del producto, diseño del proceso, selección del equipamiento, selección y capacitación del personal, selección de los materiales, selección de los proveedores, localización de plantas, distribución interna de plantas, programación del plan e implementación del sistema. Actividades relacionadas con el sistema de control. Se refieren al control de calidad, control del programa de producción, control de inventarios, control de la productividad, definición de las políticas de control, diseño del sistema de control, implementación del sistema y su evaluación.

Recursos necesarios para producción tal y como lo expresa el autor (**Gabriela Baca Urbina, 1999**), “el objetivo general del estudio de producción del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura de organización y jurídica que habrá de tener la planta productiva”. Se deben determinar los procesos, equipos, recurso humano, mobiliario y equipo de oficina, terrenos, construcciones, distribución de equipo, obras civiles, organización y eliminación o aprovechamiento del desperdicio, etc.



### **Descripción del producto o servicio.**

Es muy importante la descripción y características del producto o servicio a fabricar, las cuales se pueden obtener a través de planos, investigaciones de mercado con los futuros clientes, consultas en los alrededores, vecindario, etc. La importancia de esto radica en que se debe dar el servicio o producir el bien de acuerdo a los gustos y/o preferencias que arrojó el estudio de mercado con respecto a los beneficiarios del proyecto.

### **Suministros e insumos.**

Debe describirse en forma completa las materias primas y materiales a que se emplearán para el proceso de producción. Recuérdese que la calidad del producto depende en gran medida de la calidad de la materia prima utilizada en su elaboración.

### **Proveedores de los suministros e insumos.**

Deben mencionarse qué empresas brindarán la materia prima y materiales necesarios, y de preferencia, indicar si son nacionales o extranjeros.

### **Tecnología.**

Existen factores reiterativos en la etapa de elaboración dentro de una industria, que está implícita en cualquier tecnología seleccionada, y éstos son:

- Operacionalización del proceso, que incluye los requisitos de calidad y estándares de fabricación.
- Uso de la capacidad instalada óptima y fuentes de abastecimiento (suministros e insumos)
- Mano de obra disponible y asistencia técnica que se requiere.

- Experiencia en el uso de la tecnología seleccionada y posibilidad de adecuación e integración a plantas existentes y aspectos medioambientales.

### **Proceso productivo.**

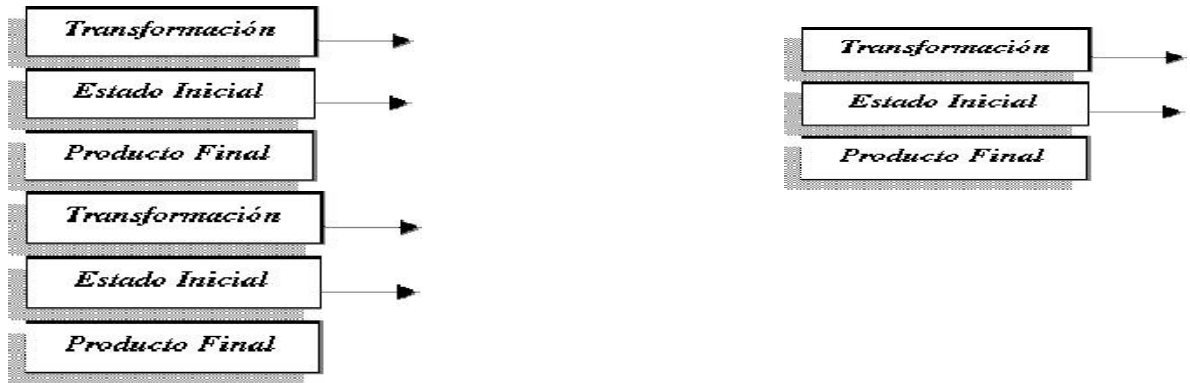
(**Gabriela Baca Urbina, 1999**), expresa que “el proceso de producción es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de insumos para convertirlos en productos mediante una determinada función de producción”. Lo anterior lo representa Gabriel Baca Urbina en forma simplificada en el siguiente esquema: Donde tenemos que: el estado inicial incluye:

- Insumos Constituyen aquellos elementos sobre los cuales se efectuará el proceso de transformación para lograr el producto final.
- Suministros Compuesto por los recursos necesarios para realizar el proceso de transformación.

### **El proceso transformador:**

- Proceso: Es el conjunto de operaciones que realizan el personal y la maquinaria para elaborar el producto final.
- Equipo productivo: Conjunto de maquinaria e instalaciones necesarias para realizar el proceso transformador.
- Organización Recurso humano necesario para realizar el proceso productivo.

**Gráfico 10: Proceso productivo**



*Fuente: Gabriel Baca Urbina, 1999*

### **Producto final:**

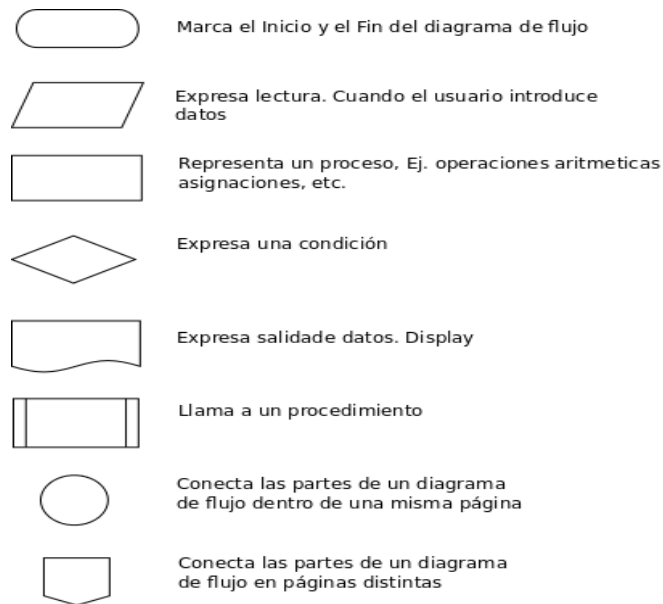
- Productos Bienes finales resultados del proceso de transformación.
- Subproductos Productos obtenidos no como objetivo principal del proceso de transformación, pero con cierto valor económico.
- Residuos o desechos Son consecuencia del proceso, ya sea con o sin valor. Al elaborar cualquier bien es necesario conocer las actividades a llevar a cabo para obtener lo que deseamos de acuerdo a las necesidades. La maquinaria y equipo establecen la capacidad de producción en una industria, donde normalmente el equipo se dispone de acuerdo al proceso.

### **Diagrama de proceso.**

El diagrama de proceso es una forma gráfica de presentar las actividades involucradas en la elaboración de un bien y/o servicio terminado. En la práctica, cuando se tiene un proceso productivo y se busca obtener mayor productividad, se estudian las diversas operaciones

para encontrar potenciales o reales “cuellos de botella” y dar soluciones utilizando técnicas de ingeniería de métodos. La simbología utilizada en la elaboración de un diagrama de proceso es la siguiente:

**Gráfico 11: Simbología utilizada para elaborar diagramas de flujo**



**Fuente:** *Gabriel Baca Urbina, 1999*

Según (**Cora Dankers, 2004**), la planificación de la producción a mediano y largo plazo. La jerarquía en los planes de producción. La planificación agregada de la producción, requisitos, objetivos y funciones. Metas y estrategias de planificación agregada de la producción. Métodos de planificación agregada de la producción y comparación entre ellos. La planificación de las ventas, plan estratégico y táctico de ventas. La demanda y la capacidad y fuentes para nivelar demanda y capacidad.

## **Programación de la producción y el sistema de entrada**

### **El plan maestro de producción**

Procedimiento para elaborar el plan maestro de producción (información necesaria). Actualización constante del plan maestro de producción. El plan maestro de producción en empresas que producen para existencias y para las que producen sobre pedidos. Definición, objetivos y funciones de la programación de la producción. Información necesaria para programar la producción. Técnicas para programar la producción. Medidas de desempeño en el proceso de programación de la producción.

### **Entrada al sistema de producción**

Las materias primas y los suministros necesarios para la producción. Función del gerente de abastecimiento. La administración de materiales y las compras. La planificación y el proceso de las compras. Sistemas MRP (Planificación de las Necesidades de Materiales), definición y esquema básico. Los sistemas MRP para productos en procesos y terminados para despacho. Importancia de los sistemas MRP en el cumplimiento de los planes de producción. Las compras y el Justo a Tiempo (JIT). El JIT aplicado a productos en procesos y terminados para despacho.

### **Manejo de materiales y control de la producción**

#### **Manejo de materiales**

Concepto e importancia en el cumplimiento de los planes de producción. Objetivos y principios del manejo de materiales. Riesgos de un manejo ineficiente de materiales. Elementos a considerar en la selección o diseño de los equipos de manejo de materiales. Carga unitaria, ventajas y desventajas. Grado de mecanización y automatización de los

equipos de manejo de materiales, ventajas y desventajas del uso de sistemas mecanizados y automatizados. Impacto del manejo de materiales en el éxito de la planificación y control de la producción.

### El proceso de control de la producción

Actividades donde se efectúa el control de la producción. Factores necesarios para lograr que el control de producción tenga éxito. Actividades del control de la producción. Medidas de control de producción (despacho, apresuramiento, relaciones críticas). Instrumentos y técnicas de control de la producción (Gantt, Pert-CPM, línea de equilibrio, etc.). Control de los inventarios de productos en proceso y terminados. Medición y control de las ventas y sus canales de distribución. Control del despacho de órdenes.

**Gráfico 12: Planificación y control de operaciones**



*Fuente: Cora Dankers, 2004*

Por su parte (Hans Gregersen, 1995), la planificación de la producción se puede definir como una función de la dirección que sistematiza por anticipado factores como mano de obra, materia prima, maquinarias y equipos, para realizar la producción con relación a las utilidades que deseen lograr, demanda del mercado, capacidad y facilidades de la planta, puesto laborales que se crean, etc. Significa realizar un plan de trabajo, al cual debe obedecer la producción, de manera que el producto se elabore con eficiencia máxima y a costos favorables. El planeamiento y control de la producción está encargado de:

Definir las características del producto y el proceso de fabricación, calcular el costo de fabricación, pronosticar las ventas, planificar y programar la producción, iniciar las actividades en la planta, control y seguimiento de la producción.

### **Beneficios de la planificación y control de la producción**

Los beneficios de la Planificación y Control de la Producción en una empresa tienen las siguientes connotaciones:

- Considera todo el sistema en el proceso. La PCP abarca: su organización y fabricación.
- Procedimientos eficientes. Las actividades de PCP permitirán que cada materia prima, material, producto en curso o terminado, llegue a su destino y optimice los procesos, contribuyendo al aprovechamiento de los recursos y calidad del producto.
- Involucra la selección de la estrategia competitiva de negocios. Es la que hace posible la manufactura de bienes con un elemento diferenciador, que los hace ser elegidos por los clientes.
- Cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes. Mediante la aplicación de métodos y técnicas que coordinen y conducen todas las operaciones de un proceso productivo y según el orden de prioridades aplicables a las órdenes de trabajo (Métodos eficientes).
- Optimización de la gestión de inventarios y la capacidad productiva. La gestión de inventarios se ciñe al mantenimiento de los stocks en niveles óptimos (incluyendo el stock de seguridad) que faciliten el equilibrio entre las necesidades y costos de los procesos.

- Máquinas en buen estado. La PCP promueve la vigilancia permanente de las actividades que se van ejecutando, además del funcionamiento y mantenimiento de los equipos.

(Nájera, 1999), dice que los Sistemas de Planeación de la Producción, están formados por un conjunto de niveles estructurados (jerárquicamente) de planificación que contemplan tanto los Planes Agregados, los Planes Maestros, la Gestión de Materiales, así como, los niveles de Ejecución o Gestión de Taller. En los últimos años se ha estado produciendo un notable incremento de la importancia que tiene el Subsistema de Producción en el desarrollo de la actividad empresarial. Los Sistemas de Gestión de la Producción integran las diferentes funciones de planificación y mando de la producción; a partir de la utilización de técnicas, diagramas, gráficos y software, que facilitan los cálculos y decisiones en torno a la selección de las mejores variantes de producción. En la actualidad existen diferentes alternativas de Sistemas de Gestión de la Producción (SPCP), acorde a las características propias del proceso productivo (variedad, volumen de producción, complejidad del producto, nivel técnico y tecnológico, etc.), cuyo objetivo es controlar el proceso de producción dentro del sistema empresarial.

Cuando se habla de planificación y control de la producción, se suele hacer referencia a métodos y técnicas que se pueden subdividir en aquellas dirigidas a planificar y controlar "operaciones de procesos" y "operaciones de proyecto." Dentro del primer grupo se pueden citar las Sistemáticas siguientes:

- MRP/ MRP-II (Planeación de Requerimientos Materiales y de Recursos Productivos), surgido en los Estados Unidos en la empresa IBM.
- JIT (Just in Time), origen japonés y desarrollado inicialmente por Toyota Motor Co.



- OPT (Tecnología de Producción Optimizada), desarrollada inicialmente por Eliyahu M. Goldratt, que más tarde dio lugar al surgimiento de la Teoría de las Limitaciones(TOC) y a su aplicación en producción (sistema DBR: drum-buffer-rope)
- LOP (Load Oriented Production), control de Producción Orientado a la Carga, sistema desarrollado en Europa Occidental.

Cuando la producción es intermitente y/o unitaria (operaciones de proyecto), donde el artículo final está formado por varios subconjuntos y componentes (complejos en muchos casos), la tendencia es utilizar un sistema basado en la teoría de redes; es estos casos se emplean los Sistemas de Planificación y Control de Proyectos que hacen uso de los caminos críticos: el PERT y el CPM, fundamentalmente y los sistemas que utilizan la denominada Línea de Balance (LOB; Line of Balance). La utilización de un sistema u otro depende de la Estrategia de Producción que siga la organización y de la estructura espacial del proceso productivo. Los criterios de los Sistemas de Gestión citados, son diferentes y se parte de unos datos de entrada (inputs) distintos.

La idea básica del JIT, es producir los artículos necesarios en las cantidades adecuadas y en los instantes de tiempo precisos; esto conduce a lotes de fabricación muy reducidos. Para reducir los tamaños de las series es necesario que los tiempos de puesta a punto de las máquinas sean lo más pequeño posible y la posibilidad de rechazo mínima.

Mientras que (**Jiménez, 2011**), dice que los modelos y técnicas básicas de planificación de la producción son las actividades destinadas a relacionar apropiadamente la demanda, a través de una labor comercial, con la oferta externa dentro de un plano temporal definido a medio y largo plazo de manera que se pueden concretar planes de producción con cantidades específicas de cada producto en virtud de una serie de etapas o periodos, tratando de estar dentro de los límites de la capacidad instalada y bajo los criterios de

disposición de flujos sobre materiales y recursos técnicos, lo que configura un esquema adecuado para satisfacer dicha demanda.

El conjunto de elementos que integran el plan de producción se listan a continuación:

- Horizonte de planificación: a corto y largo plazo.
- Capacidad de producción instalada: influyente en los costes fijos y en las variables del proceso técnico.
- Cantidades a fabricar en cada periodo para satisfacer la demanda acumulada de productos.
- Nivel de los inventarios, que se mantienen de un periodo a otro, de materiales, componentes, útiles, semi elaborados y productos terminados.
- Objetivo global: maximizar el margen de explotación o el rendimiento del proceso o minimizar los costes de producción en el nivel de satisfacción de la demanda, logrando maximizar la calidad de los productos planificados.

El proceso que encierra la planificación de la producción se observan los elementos que se citan a continuación:

- **Planificación agregada de la producción.** Indica el nivel agregado de decisión, en la que se configura una mezcla de factores bajo condiciones generadas y deseables con el fin de obtener un *output* de productos derivados de los procesos técnicos. Busca optimizar la capacidad productiva teniendo en cuenta los inventarios

existentes, los recursos disponibles y la demanda prevista. Así, se convierte en un planteamiento global para una línea de producción.

- **Plan maestro de producción.** Partiendo de la planificación agregada se deben especificar los productos que serán fabricados, las cantidades y los periodos. Todos estos datos se recogen en el plan maestro, determinando las diferentes cargas de trabajo de los centros de coste, las horas de trabajo, materiales necesarios, etc. Para este fin se usan modelos y técnicas operativas o cuantitativas que faciliten la articulación de la «programación de la producción».
- **Planificación de la capacidad.** Dada la capacidad instalada total, es preciso determinar el conjunto de necesidades de recursos, buscando el equilibrio existente entre las líneas de fabricación y la capacidad que ostenta cada centro de trabajo o dispositivo, haciendo que el plan maestro cumpla su propósito y tratando de evitar incidencias negativas. En este sentido, destacan los sistemas denominados CRP (*Capacity Requirement Planning*) y el MRP II.
- **Planificación y control de los inventarios.** Partiendo del plan maestro, se requiere la planificación y control de las necesidades sobre los diferentes materiales, teniendo en cuenta la minimización de los *stocks* y, por ende, de los costes de almacenamiento. En este caso, los sistemas más utilizados son el EOQ, el MRP I y el JIT.
- **Programación de las operaciones.** Se ciñe al conjunto de modelos y técnicas operativas, analíticas y gráficas que ponen en marcha el plan maestro, tanto de forma parcial como agregada, combinando los requerimientos de materiales y las limitaciones de capacidad de las partes del sistema; así se asegura el siguiente paso a la formulación del programa de producción.

- **Control de la producción.** Actividad estrechamente vinculada a la tarea de planificación, acaparando la labor de vigilancia del cumplimiento del plan maestro y del control de costes además de los rendimientos del proceso productivo, complementado así el control de calidad.
- **Control de calidad.** Representa el seguimiento de las especificaciones de la funcionalidad y atributos de los productos, siguiendo ciertos estándares de certificación, persiguiendo el «cero defectos» y tratando de evitar los costes y daños de la «no calidad».

Según (GINÉS, 2008), el término estrategia de producción, además de ser relativamente reciente, ha sido objeto de definición por múltiples autores. Una revisión de los principales trabajos, entre los que destacan Skinner (1978, 1985), Schmenner (1979), Hayes & Wheelwright (1984), Wheelwright (1984), Buffa (1984), Fine & Hax (1985), Hill (1985, 1994), Schroeder et al. (1986), Voss (1989), Platts & Gregory (1990) y Schroeder (1993), revela bastante acuerdo en cuanto a aquellos aspectos cruciales que caracterizan la estrategia de producción. Todos coinciden en que es una estrategia funcional, que debe derivarse de la estrategia empresarial y/o de negocio, siendo coherente con ella, así como con las restantes estrategias funcionales y dar como resultado, un patrón consistente en la toma de decisiones. Asimismo, que tanto la misión, las competencias distintivas, los objetivos y las políticas, conforman el corazón de esta estrategia. A su vez, que dicha estrategia debe proporcionar planes, políticas y objetivos claros, consistentes y factibles de conseguir, todo lo cual debe conducir a la obtención de alguna ventaja competitiva.

Una definición más pertinente del concepto de estrategia de producción la describe como "un plan de acción a largo plazo para la función Producción (Schmenner, 1979 y Gaither & Frazier, 2000), en el que se recogen los objetivos deseados, así como los necesarios cursos de acción y la asignación de los recursos (Schroeder et al., 1986; Hayes & Wheelwright,

1984 y Fine & Hax, 1985), cuyo requisito fundamental es contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia empresarial y corporativa (Stobaugh et al., 1983; Skinner, 1985; Hill, 1985 y Platts & Gregory, 1990), dando como resultado un patrón consistente para el desarrollo apropiado de las decisiones tácticas y operativas del subsistema" (Hayes & Wheelwright, 1984 y Domínguez Machuca et al., 1998).

Una definición más enfocada a la competitividad del sistema de producción, la definiría como el "conjunto de decisiones sobre los objetivos, políticas y programas de acción en producción, coherentes con la misión del negocio, a través de las cuales una empresa compete y trata de obtener cierta ventaja sobre la competencia" (Ibarra Mirón, 2003). Miltenburg (1995) destaca la necesidad de formalización de la estrategia de producción, señalando que cuando esta se concibe e implementa por medio de un proceso "formal" las decisiones siguen una pauta clara y lógica, pero cuando no es así, la pauta tiende a ser errática e imprevisible.

Según (Carmen Fullana y José Luis Paredes, 2008), dice que durante un largo periodo de tiempo la estrategia de producción fue considerada como una actividad meramente técnica, sin importancia estratégica. Es en 1969 cuando el autor Skinner escribe el artículo titulado "La producción: factor ausente en la estrategia competitiva" cuando se habla por primera vez de la estrategia de producción. En este artículo se critica la escasa importancia que tiene la producción en las empresas en relación con la estrategia competitiva. A partir de entonces comienza a proliferar la literatura acerca del tema y las empresas comienzan a considerar la producción como una actividad estratégica.

### **Proceso de planificación de la estrategia de producción**

La formulación de la estrategia de producción va a estar inmersa en un proceso global de planificación estratégica de la empresa, que consiste en tomar una serie de decisiones y fijar

unos planes futuros a L/P sobre en qué mercados quiere competir, cuál va a ser la conducta de la empresa y cómo tiene que comportarse cada departamento. La estrategia de producción se puede dividir en tres niveles:

1) Estrategia corporativa: la empresa ha de decidir en qué negocios va a estar presente. La empresa debe fijar también una meta o misión empresarial que va a actuar como elemento unificador de todas las decisiones que tome la empresa.

2) Determinar la estrategia competitiva que va a seguir en los distintos mercados, es decir, cómo competir.

3) En la estrategia funcional hemos de centrarnos en un negocio en concreto, y hemos de preguntarnos que hay que hacer en cada departamento, habrá también que fijar unos objetivos. En este caso nos vamos a centrar en la estrategia de producción. Podemos distinguir dos enfoques alternativos para planificar la estrategia de producción en las empresas: enfoque convencional jerárquico o de arriba a abajo y enfoque basado en los recursos y capacidades o enfoque de abajo a arriba.

Enfoque convencional jerárquico o de arriba abajo. Es el enfoque que tradicionalmente siguen las empresas para formular su estrategia de producción. En los trabajos de Skinner y posteriores trabajos se analiza este enfoque. Se busca la formulación de una estrategia de producción coherente con la estrategia general de la empresa. Se busca la coordinación de las dos estrategias, la estrategia de producción y la estrategia general de la empresa. La estrategia de producción apoya la puesta en práctica de la estrategia general, pero no participa en su formulación. No se tienen los recursos o capacidades de producción a la hora de formular la estrategia general de la empresa. Bajo este enfoque se sigue una secuencia de tres fases: estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia de producción (funcional).

## **Estrategia corporativa**

Esta estrategia consiste en decidir en qué negocios va a estar presente la empresa. La empresa necesita tener un elemento unificador de las decisiones que toma, se puede decir que toda la empresa en si tiene una identidad propia. El elemento unificador se conoce como meta o misión empresarial, la cual se identifica con el objetivo final de la empresa. Dicha meta deberá ser común a todos los negocios y a todos los departamentos de la empresa. Y se de enfocar en:

1) Especialización del trabajo: La empresa suele dividirse en tareas, secciones y el personal de cada una de esas secciones puede considerar que lo más importante es conseguir sus objetivos funcionales que pueden ser contradictorios a los de otros departamentos y, por tanto, generar conflictos interdepartamentales. La meta soluciona esto porque sirve de referencia a todos los departamentos de la empresa.

2) Gestión cuantitativa: en muchas empresas las decisiones u objetivos se toman apoyándose en cifras (cuota de mercado, volumen de ventas, etc), es decir, en datos cuantitativos ya que los gestores piensan que es la decisión más correcta. Sin embargo, en las organizaciones hay elementos importantes que no pueden medirse con números, es decir, son elementos cualitativos, por ejemplo el clima laboral de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc. y estos elementos pueden quedar desatendidos. El que una empresa tenga claro que lo cualitativo es importante puede hacerlo evidente fijando una meta, que va a ser el elemento unificador de las decisiones que se tomen en la empresa. Es bueno combinar ambos tipos de gestiones: cualitativas y cuantitativas.

3) Movilidad funcional: es la posibilidad de movilidad laboral de los directivos, es decir, de cambiar de empleo. El mercado tiene que valorar el desempeño de los directivos. Generalmente, los directivos aumentan su valor cuando consiguen los objetivos desempeñados, pero lo que ocurre es que un directivo suele tener poder para alcanzar

objetivos o tomar decisiones a C/P que le benefician a costa de que a L/P pueden tener consecuencias negativas para la empresa. Esto no ocurriría si necesariamente todas las decisiones que tomen los directivos tuvieran que cumplir una meta o misión empresarial ya que así el directivo no podría tener conductas desviadas.

Por otra parte (**García, 2004**), nos dice que las estrategias están basadas en una matriz de volumen y variedad de los productos.

MTS: Make to Stock o Hacer para Stock: Este tipo de compañías generalmente tienen una baja variedad de productos y un alto volumen. Estas compañías producen para tener en inventario y satisfacer a la demanda en base a un pronóstico. Lo más importante o destacable de esta categoría es que el diseño de la planta está enfocado al producto, en forma de líneas de manufactura con máquinas dedicadas. Entre estas compañías podemos encontrar a las embotelladoras de refrescos, las de galletas, golosinas y cereales procesados. Todos los productos de consumo se fabrican así.

MTO: Make to Order o Hacer a la Orden. Estas compañías no producen nada a menos que tengan una señal del cliente en forma de orden de venta. Para estas compañías lo más importante es tener disponibilidad de materias primas para comenzar a producir tan pronto como tengan la orden del cliente. Generalmente se les encuentra alineadas en grupos de máquinas que tienen un propósito específico: tornos, cortadoras, y el material va pasando de una a otra conforme se requiera, esto se conoce como un Job Shop. En este tipo de estrategia de manufactura se encuentran altos inventarios de material en proceso (WIP).

ATO: Assamble to Order o Ensamble a la Orden: Estas compañías fabrican un número predefinido de sub ensambles en base a un pronóstico y ensamblan en cuanto la orden del cliente llega.



Factores de la producción según **(Beverly Rokes, José Luis Núñez Herrejón, 2004)**. Los recursos o factores de la producción son los elementos básicos con que contamos para producir bienes y servicios para satisfacer nuestras necesidades. También puede ser definido como " las cantidades concretas de bienes económicos, técnicamente necesarios para la formación de un producto".

Los clásicos señalaban que estos eran la naturaleza, el trabajo y el capital, pero actualmente, se considera que son cinco los factores productivos, ya que a los tres ya señalados se han agregado, como tales, los conocimientos humanos que están incorporados al factor trabajo y la tecnología, o simplemente técnica, que está incorporada al capital.

- **Recursos naturales.** Son aquellos que están disponibles en la naturaleza y que son utilizados como materia prima (minerales, árboles, plantas) o como fuente de energía (agua, petróleo, viento) en la producción de bienes.
- **Capital.** Son los recursos financieros, como el dinero, que debe invertirse en la producción de nuevos bienes o servicios. También se cuentan los recursos materiales como parte del factor capital; se trata del conjunto de bienes materiales creados por las personas y que son utilizados para producir otros bienes o servicios
- **Trabajo.** Es el factor productivo más importante y se refiere al esfuerzo físico e intelectual desarrollado por las personas, con el objetivo de intervenir en la actividad productiva. Ejemplo: obreros, técnicos o ejecutivos. Su esfuerzo, su nivel educativo, su formación técnica y profesionalidad, así como sus valores serán esenciales para la calidad del proceso productivo y el éxito de una empresa.

Según **(Alles, 2009)**, los factores de producción: son los recursos necesarios para producir bienes y servicios.

**La tierra:** incluye todos los recursos naturales y materias primas necesarios para producir cualquier bien o servicio.

- Renovables: son aquellos cuyo uso no los agota, ejemplo sol y viento.
- No renovables: son aquellos que se agotan cuando los utilizamos, ejemplo petróleo.
- Mixtos: son bienes que se agotan, pero con una explotación razonable y una gestión sostenida nos permiten disponer de ellos sin límite de tiempo, ejemplo si a la vez que vamos talando árboles vamos replantando más.

**El trabajo:** toda intervención humana que tenga como objetivo la producción de bienes o servicios se engloba dentro del factor trabajo.

**El capital:** Factor de producción que engloba todos aquellos bienes producidos por el hombre que se dedican a producir otros bienes y servicios.

**La iniciativa empresarial:** es el empresario quien dirige una empresa.

**La división técnica:** de trabajo y la mejora de la productividad. Los trabajadores se organizan y se especializan cada uno en una función.

**Productividad:** es la relación que se establece entre los bienes y servicios producidos y los factores utilizados en su obtención.

(Lic Monterroso Elda, 2010), dice que los factores de producción pueden ser diferentes recursos que contribuyen en la creación de un producto. Algunos bienes libres que contribuyen también a la producción, como el aire o la fuerza de gravedad, no son considerados factores de la misma, puesto que no entran en transacciones económicas y su

precio es nulo. En la economía clásica se utilizan los tres factores definidos por Adam Smith, cada uno de los cuales participan en el resultado de la producción mediante una recompensa fijada por el mercado: tierra (que incluye todos los recursos naturales), labor y capital (que se refiere a maquinaria y equipos usados en la producción).

Conviene mantener presente que los economistas clásicos Adam, David Ricardo, etc. subsumen en “labor” o “trabajo” un elemento que los fisiócratas consideraban un cuarto factor: los emprendedores (entrepreneurs). Para Smith la función de tales personas era tan solo de supervisión, así los reduce al “mero trabajo” de “secretario de confianza”. Esa situación empieza a cambiar con Jean-Baptiste Say, pero aun así los “entrepreneurs” no reganaron su posición como cuarto factor. Trabajo es uno de los tres factores de producción y recursos humanos, que tiene el hombre, para sobrevivir a través de un esfuerzo físico o desarrollo social.

**La tierra:** el factor tierra es lo que los humanos encontramos en la naturaleza, en sentido amplio, se refiere al conjunto de recursos naturales empleados en el proceso de producción. Comprende la tierra propiamente dicha, el agua, el aire, las plantas, los animales, los minerales y las fuentes de energía. La tierra tiene recursos naturales; localización geográfica utilizada para procesos productivos de bienes comunes.

### **Factores tradicionales**

**Factor humano o trabajo:** Toda actividad humana que interviene en el proceso de producción. En economía dicho factor es representado con una "L".

**Factor capital:** Se representa con una "K" y podemos dividirlo en tres grupos:

- **Capital físico:** Formado por bienes inmuebles, maquinaria, etc.
- **Capital humano:** Todo el personal, sean empleados o ejecutivos.

- **Capital financiero:** El cual se haya formado por el dinero.

### **Factor moderno o empresarial**

Numerosos autores añaden también otro factor, el empresarial. Lo conocemos con el nombre de Iniciativa Empresarial (IE), y es el encargado de la coordinación de los factores productivos tradicionales. Dicha figura recae sobre el empresario.

**Tecnología:** Es un factor de especial relevancia en los últimos tiempos.

- **Producción manual:** Aquella en que el ser humano proporciona fuerza y el manejo de las herramientas.
- **Producción mecanizada:** Aquella en la que la maquinaria proporciona la fuerza y el ser humano las herramientas.
- **Producción tecnificada:** Aquella en la que la máquina proporciona la fuerza y controla las herramientas.

Según (**Moro Onésimo Alvarez, 2008**), dice que la producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor, más específicamente es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

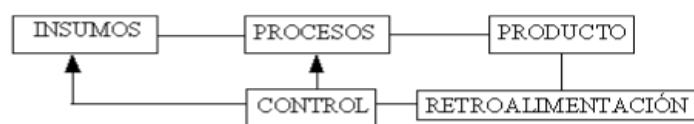
Mientras que (**Management, 2010**), dice que la producción es un proceso por medio del cual se transforma la materia prima, con ayuda del recurso humano, fuerza de trabajo y maquinaria para obtener un producto terminado con dimensiones requeridas por el cliente. La producción tiene la característica esencial de realizar la transformación de recursos para obtener bienes o servicios con el propósito de que sean cualitativa y cuantitativamente diferentes y que su valor sea mayor que el de los recursos empleados.

Si el valor de las salidas no es mayor que el de las entradas el sistema muere, ya que no es capaz de generar un valor que justifique su mantención en el tiempo. Las organizaciones generan valor agregado a sus entradas mediante el empleo y combinación de una serie de factores productivos, como los siguientes:

Recursos humanos, infraestructura, tiempo, insumos, tecnología, sistemas de información, otros.

Según (Lluís Cuatrecasas, Lluís Cuatrecasas Arbós, 2009), los procesos son sistemas interconectados que forman cadenas de suministros en una organización. Se denomina así al conjunto de eslabones (conocida a veces como la cadena de valor), que se establece entre proveedores de materiales y servicios. Abarca los procesos de transformaciones mediante los cuales las ideas y las materias primas se convierten en bienes y servicios terminados para proveer a los clientes de una compañía. “Un proceso toma insumos para procesarlos mediante una serie de operaciones cuya secuencia y número se especifica para cada caso. Las operaciones pueden ser simples o múltiples y asumen características diferentes según se desee: mecánica, química, de ensamblado, de inspección o control, de recepción, etc.

**Gráfico 13: Sistema de producción simplificado**



Sistema de producción simplificado

*Fuente: Lluís Cuatrecasas, Lluís Cuatrecasas Arbós, 2009*

### **Características de un proceso**

En todo proceso o sistema operativo se involucran características como:

Capacidad: Característica que determina la tasa máxima disponible de producción por unidad de tiempo

Eficiencia: “Es la relación entre la generación total de los productos o servicios y los insumos en materiales, capital o mano de obra.”  $\text{Eficiencia} = \text{producción} / \text{Insumos} * 100$ . La utilización eficiente de los recursos (insumos) permitirá lograr una producción mayor con la misma cantidad de insumos. Esto permite lograr el uso racional de la materia prima, eliminar desperdicios, optimizar la mano de obra, estandarizar los tiempos adecuadamente, el diseño del proceso la distribución de planta, y otros factores relacionados.

Eficacia: Podemos definirla como una magnitud que nos permite medir el resultado real con lo planificado, mediante la comparación entre los dos. Eficacia es plantearse y establecer un plan estándar antes que el proceso comience a producir un resultado, implica fijar metas y mediciones de ejecutoria relativas a las metas propuestas.

Calidad: “Condiciones que cumple el producto de acuerdo a las especificaciones de diseño dadas por el mercado. Las políticas sobre calidad se basan necesariamente en una evaluación de mercados. Tales políticas involucran interrogantes acerca de la forma en que los consumidores miden realmente la calidad del producto: apariencia, diseño, aspereza, confiabilidad, larga duración u otros criterios. Los niveles de calidad afectan el costo de producción y la inversión necesaria en la planta para cumplir con los requerimientos. De los objetivos de la empresa dependerán los niveles de calidad que se fijen al producto y estas consideraciones pueden determinar el sector de un mercado al que se dirija una empresa.”

Flexibilidad: “Es la capacidad de acelerar o refrenar rápidamente la tasa de producción para lidiar con grandes fluctuaciones de la demanda. La flexibilidad del volumen es una importante capacidad de operación que a menudo ofrece un respaldo para el logro de otras prioridades competitivas.”

## Clases de procesos de producción

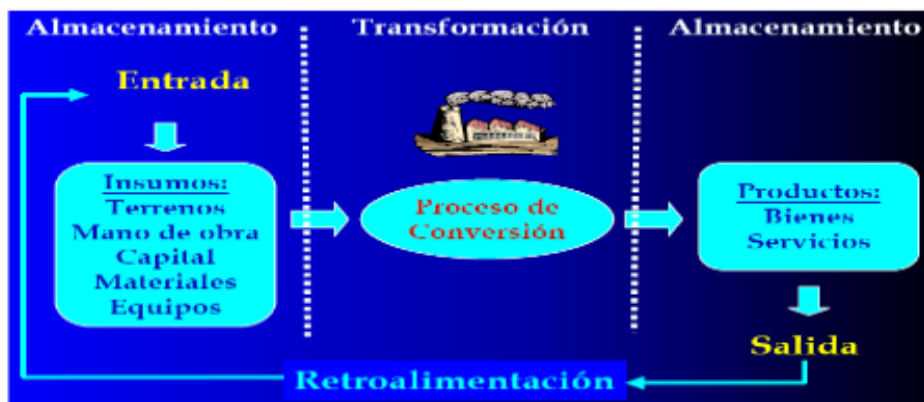
El gerente dispone de cinco procesos que le ayudarán a diseñar una operación de la mejor manera de acuerdo a su estrategia de flujo entre los cuales tenemos: De proyecto, de producción intermitente, por lote o partida, en línea, continuos

Sin embargo (**Gabriela Orellana, Monica Bravo, 2009**), dice que los procesos productivos “son la transformación de recursos o factores productivos en bienes y servicios mediante la aplicación de una tecnología (conjunto de los conocimientos técnicos de la sociedad en un momento dado). “Es aquella parte de las funciones de la empresa encargada de generar o fabricar un bien físico o un bien intangible. Es un acto intencional mediante el cual ciertos elementos o materiales sufren un proceso de transformación, con la finalidad de obtener bienes que satisfacen necesidades humanas.

## Fases del Proceso Productivo

Las fases del proceso productivo son tres: entrada, proceso de conversión y salida, cada uno de estos contiene elementos que hacen posible la elaboración de un producto para continuar la producción se realiza la retroalimentación del proceso.

**Gráfico 14: Proceso de producción**



*Fuente: Gabriela Orellana, Monica Bravo, 2009*

## **Tipos de Sistemas de Producción**

Los procesos productivos, de acuerdo al grado de intervención del agente humano, son de tipo:

- **Manuales:** Interviene solo el esfuerzo físico
- **Semiautomático:** Se conjuga el esfuerzo físico y el tecnológico
- **Automáticos:** Interviene sistemas tecnológicos con poca incidencia de esfuerzo físico

Según **(Pumisacho, 2011)**, nos explica que la producción continua es cuando nos enfocamos las situaciones de fabricación, en las cuales las instalaciones se adaptan a ciertos itinerarios y flujos de operación, que siguen una escala no afectada por interrupciones. Por otra parte la producción intermitente se caracteriza por el sistema productivo de “lotes” de fabricación. En este tipo de sistemas, la empresa generalmente fabrica una gran variedad de productos. En cambio la producción artesanal se define como “Un objeto producido en forma predominantemente manual con o sin ayuda de herramientas y máquinas, generalmente con utilización de materias primas locales y procesos de transformación y elaboración transmitidos de generación en generación, con las variaciones propias que le imprime la creación individual del artesano. Es una expresión representativa de su cultura y factor de identidad de la comunidad”

La producción artesanal al modo de producción correspondiente a etapas históricas anteriores a la división del trabajo (en la que el artesano dominaba todo el trabajo). Actualmente se sigue utilizando esta denominación para referir a aquellos procesos, de hoy en día, en los que no se ha hecho una gran incorporación de tecnología (máquinas, organizaciones, etc.) También se lo utiliza para referir a ciertos procesos de producción de alimentos en los que, un mismo productor, maneja todas las etapas de la cadena de



producción (desde la obtención de los insumos hasta la distribución de los productos al consumidor). Una característica de la producción artesanal es que SE realiza en forma manual y el uso de instrumentos de trabajo sirve para auxiliar al productor; ninguna herramienta sustituye a la mano del hombre. La técnica artesanal significa que para producir, existe un conjunto inseparable formado por la materia prima y las herramientas.

Por otra parte (**Barbosa, 2012**), manifiesta que la producción continua son aquellas en las que las instalaciones se uniforman en cuanto a las rutas y los flujos en virtud de que los insumos son homogéneos, en consecuencia puede adoptarse un conjunto homogéneo de procesos y de secuencia de procesos. Cuando la demanda se refiere a un volumen grande de un producto estandarizado, las líneas de producción están diseñadas para producir artículos en masa. La producción a gran escala de artículos estándar es característica de estos sistemas. Además dice que la producción intermitente trabaja con un lote determinado de productos que se limitan a un nivel de producción, seguido por otro lote de productos diferentes. Mientras que la producción artesanal se refiere tanto al trabajo del artesano (normalmente realizado de forma manual por una persona sin el auxilio de maquinaria o automatizaciones), como al objeto o producto obtenido en el que cada pieza es distinta a las demás. La artesanía como actividad material se suele diferenciar del trabajo en serie o industrial.

Mientras que (**David Luchini, 2011**), dice que la producción continua se da cuando se eliminan los tiempos ociosos y de espera, de forma que siempre se estén ejecutando las mismas operaciones, en las mismas maquinas, para obtención del mismo producto, con una disposición en cadena. Se conoce también como configuración por producto. Cada máquina y equipo están diseñados para realizar siempre la misma operación y preparados para aceptar de forma automática el trabajo que le es suministrado por una maquina precedente. Los operarios realizan la misma tarea, en el mismo producto. También explica que las producciones intermitentes son aquellas en que las instituciones deben ser suficientemente flexibles para manejar una gran variedad de productos y tamaños. Las instalaciones de

transporte entre las operaciones deben ser también flexibles para acomodarse a una gran variedad de características de los insumos y a la gran diversidad de rutas que pueden requerir estos. La producción intermitente será inevitable, cuando la demanda de un producto no es lo bastante grande para utilizar el tiempo total de la fabricación continua. En este tipo de sistema la empresa generalmente fabrica una gran variedad de productos, para la mayoría de ellos, los volúmenes de venta y consecuentemente los lotes de fabricación son pequeños en relación a la producción total. El costo total de mano de obra especializado es relativamente alto; en consecuencia los costos de producción son más altos a los de un sistema continuo. Por otra para la producción artesanal en el lenguaje común es la práctica de producir objetos. Estos pueden ser funcionales o decorativos, realizados parcial o totalmente a mano con un aporte de destreza manual y artística. Sus características primordiales son:

1. Fabricación manual, domiciliaria, para consumo de la familia o la venta de un bien restringido.
2. En el mismo lugar se agrupan el usuario, el artesano, el mercader y el transporte.
3. El artesano elabora los productos con sus manos en su totalidad, seleccionando personalmente la materia prima, dándole su propio estilo, su personalidad.
4. Requiere de una fuerza laboral altamente especializada en el diseño de las operaciones de manufactura, especialmente para el armado final del producto.
5. Tienen una organización descentralizada en una misma ciudad. Cada artesano se especializa en un componente del producto.

6. El volumen de la producción es generalmente reducido.

(**Alma Lopez Rodriguez , 2009**), explica que un modelo es una réplica o abstracción de las características esenciales de un proceso. Muestra las relaciones entre causa y efecto, entre objetivos y restricciones, problemas que no se pueden resolver por medio de soluciones directas debido a su magnitud, complejidad o estructura. En el modelo físico o modelo por semejanza derivan su utilidad de un cambio en la escala. Los problemas de flujo en una planta se pueden estudiar fácilmente con las estructuras y máquinas hechas a una escala pequeña.

En el modelo esquemático las gráficas de fluctuaciones en los precios, los diagramas simbólicos de las actividades, los mapas de rutas y las redes de eventos regulados, todos representan el mundo real en un formato digerido y diagramático. Y en el modelo matemático las expresiones cuantitativas, es decir los modelos más abstractos, generalmente son los más útiles. Cuando un modelo matemático puede construirse para representar en forma exacta la situación de un problema, suministra una poderosa arma para el estudio; es fácil de manipular, el efecto de las variables interactuantes se aprecia claramente y sobre todo, es un modelo preciso.

Sin embargo para (**Alexander Silva , 2013**), y (**Trinidad, 2011**), el modelo físico son los modelos que derivan su utilidad de un cambio en la escala. Los patrones microscópicos pueden amplificarse para su investigación, y las enormes estructuras pueden hacerse a una escala más pequeña, hasta una magnitud que sea manipulable. Los problemas de flujo en una planta modelo se estudian fácilmente con las estructuras y máquinas hechas a una escala pequeña, haciendo cambios que no podrían duplicarse con partes reales debido al costo, confusión o inconveniencia. Necesariamente, algunos detalles se pierden en los modelos. En las réplicas físicas, ésta pérdida puede ser una ventaja, cuando la

consideración clave, es un factor, tal como la distancia, pero puede hacer inútil un estudio si la influencia predominante se desvirtúa en la construcción del modelo.

Modelo esquemático. Las gráficas de fluctuaciones en los precios, los diagramas simbólicos de las actividades, los mapas de rutas y las redes de eventos regulados, todos representan el mundo real en un formato dirigido y diagramático. Los aspectos gráficos son útiles para pronósticos de demostración. Algunos ejemplos que se encuentran comúnmente incluyen los diagramas de la organización, diagramas de flujo del proceso y gráficas de barras. Los símbolos sobre tales diagramas, pueden arreglarse fácilmente para investigar el efecto de la reorganización. Una experimentación semejante en el lugar real de trabajo podría ser dañina.

Modelo matemático. Las expresiones cuantitativas, es decir, los modelos más abstractos, generalmente son las más útiles. Cuando un modelo matemático puede construirse para representar en forma exacta la situación de un problema, suministra una poderosa arma para el estudio; es fácil de manipular, el efecto de las variables interactuantes se aprecia claramente y, sobre todo, es un modelo preciso. Por lo general, cualquier deficiencia debida al empleo de los modelos matemáticos se origina por algún error cometido en las suposiciones básicas y en las premisas sobre las cuales están basadas. En contraste con los otros tipos de modelos, es más difícil decidir lo que se va a emplear, de cómo se va a emplear.

**(Eduardo Jorge Arnoletto, 2009)**, nos habla sobre los estudios y decisiones sobre distribución en planta se refieren al proceso de determinación del mejor ordenamiento posible de los factores disponibles para constituir un sistema productivo capaz de lograr los objetivos fijados. En general se refiere a estudios de distribución inicial, cuando nace una nueva implantación, y de redistribuciones posteriores, siempre en función de nuevos productos o servicios, nuevas tecnologías y procesos, nuevos volúmenes de producción.

Los síntomas más comunes de la necesidad de estudiar la redistribución de plantas son: Congestión de las operaciones, mal uso del espacio, excesivas distancias en los flujos, cuellos de botella y equipos ociosos, ineficiente empleo de la mano de obra, accidentes laborales, malestar y ausentismo, difícil control de las operaciones y del personal. Los estudios sobre distribución y redistribución de plantas tienen como objetivos principales, en el caso de empresas industriales:

- Disminuir la congestión de los flujos operativos.
- Liberar áreas innecesariamente ocupadas.
- Reducir el manejo de los materiales.
- Disminuir los riesgos de daños para los materiales.
- Disminuir los volúmenes de materiales en proceso.
- Mejorar el empleo de la mano de obra, de los equipos, de los servicios.
- Reducir el trabajo de la mano de obra indirecta y administrativa.
- Mejorar la supervisión y el control de los procesos.
- Mejorar el ambiente de trabajo y el ánimo del personal.
- Disminuir los tiempos de fabricación.
- Disminuir los retrasos y las esperas.
- Disminuir los riesgos para la salud.
- Facilitar los cambios futuros en la distribución.

Son muchos los factores que influyen en los estudios sobre distribución de plantas. Entre los principales podemos citar:

- Los materiales: Su tamaño, forma, volumen, peso y características físicas y químicas.
- La maquinaria: El proceso, las máquinas, equipos, y el herramental necesario.
- La mano de obra: Características y condiciones personales y ambientales para la mano de obra directa, indirecta, administrativa, supervisión, técnica, etc.
- Otros varios: El manejo de los materiales, las esperas, el almacenamiento. Los servicios auxiliares necesarios. Las características edilicias. Las previsiones de cambios futuros. En general se considera que hay tres tipos básicos de distribución de plantas industriales:
  - **La distribución por producto:** Es adecuada para productos estándar, con alto volumen de una producción constante, con flujo de trabajo en línea continua, mano de obra poco calificada, trabajo rutinario, repetitivo, de ciclo corto, con numeroso personal de supervisión y mantenimiento, con un manejo de materiales sistematizado e incluso automatizado, con alta rotación de materias primas y materiales en proceso y en cambio, alto nivel de stocks de productos terminados. El exhumo por unidad de superficie es alto, pero requiere mucha inversión en equipamiento específico y presenta en general, costos fijos altos y costos variables bajos.
  - **La distribución por proceso:** Es adecuada para productos diversificados, con una producción de composición variable y volúmenes igualmente variables. La secuencia es propia de cada producto y, por consiguiente, los flujos son altamente variables. Requiere una mano de obra muy calificada, autónoma y adaptable, y un numeroso personal en programación, manejo de materiales y control. El manejo de los materiales es muy variable, con esperas y retrocesos; generalmente hay un alto nivel de stocks de materias primas y materiales en proceso, y un bajo nivel de inventario de productos terminados. El exhumo por unidad de superficie es bajo, porque los materiales en proceso requieren mucho

espacio. La inversión en equipamiento es de nivel medio y generalmente presentan costos fijos bajos y costos variables altos.

• **Distribución por posiciones fijas:** Es adecuada para productos elaborados a pedido, con bajos volúmenes o por unidad. El flujo de trabajo es mínimo o inexistente ya que más bien son los factores de la producción los que van al producto y no a la inversa. Exige una mano de obra de alta flexibilidad, con capacidad para asignaciones de trabajo muy variables. Es importante el personal de programación y coordinación de las actividades. El manejo de materiales es escaso y muy variable, así como los inventarios, que suelen registrar frecuentes inmovilizaciones de materiales. Generalmente se usa toda la superficie disponible para unas pocas unidades por vez, y se requiere una inversión de nivel bajo o mediano, en equipos de tipo general o polivalente. Generalmente se encuentran costos fijos bajos y costos variables altos.

(Alma Lopez Rodriguez , 2009), dice que los objetivos de la distribución en planta son:

1. Integración de todos los factores que afecten la distribución y movimiento de material según distancias mínimas.
2. Circulación del trabajo a través de la planta y utilización “efectiva” de todo el espacio. Mínimo esfuerzo, seguridad en los trabajadores y flexibilidad en la ordenación para facilitar reajustes o ampliaciones.

#### **Principios básicos de la distribución en planta. (Trueba Jainaga, J.I.)**

1. Principio de la satisfacción y de la seguridad. A igualdad de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los trabajadores.

2. Principio de la integración de conjunto. La mejor distribución es la que integra a los hombres, materiales, maquinaria, actividades auxiliares y cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas estas partes.
3. Principio de la mínima distancia recorrida. A igualdad de condiciones, es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material sea la menor posible.
4. Principio de la circulación o flujo de materiales. En igualdad de condiciones, es mejor aquella distribución que ordene las áreas de trabajo de modo que cada operación o proceso esté en el mismo orden o secuencia en que se transformen, tratan o montan los materiales.
5. Principio del espacio cúbico. La economía se obtiene utilizando de un modo efectivo todo el espacio disponible, tanto en horizontal como en vertical.
6. Principio de la flexibilidad. A igualdad de condiciones será siempre más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconvenientes.

### **Tipos de distribución en planta.**

**Distribución por posición fija.** El material permanece en situación fija y son los hombres y la maquinaria los que confluyen hacia él.

A.- Proceso de trabajo: Todos los puestos de trabajo se instalan con carácter provisional y junto al elemento principal o conjunto que se fabrica o monta.

B.- Material en curso de fabricación: El material se lleva al lugar de montaje o fabricación.

C.- Versatilidad: Tienen amplia versatilidad, se adaptan con facilidad a cualquier variación.



D.- Continuidad de funcionamiento: No son estables ni los tiempos concedidos ni las cargas de trabajo. Pueden influir incluso las condiciones climatológicas.

E.- Incentivo: Depende del trabajo individual del trabajador.

F.- Cualificación de la mano de obra: Los equipos suelen ser muy convencionales, incluso aunque se emplee una máquina en concreto no suele ser muy especializada, por lo que no ha de ser muy cualificada.

**Distribución por proceso.** Las operaciones del mismo tipo se realizan dentro del mismo sector.

A.- Proceso de trabajo: Los puestos de trabajo se sitúan por funciones homónimas. En algunas secciones los puestos de trabajo son iguales. Y en otras, tienen alguna característica diferenciadora, cómo potencia.

B.- Material en curso de fabricación: El material se desplaza entre puestos diferentes dentro de una misma sección o desde una sección a la siguiente que le corresponda. Pero el itinerario nunca es fijo.

C. Versatilidad: Es muy versátil siendo posible fabricar en ella cualquier elemento con las limitaciones inherentes a la propia instalación. Es la distribución más adecuada para la fabricación intermitente o bajo pedido, facilitándose la programación de los puestos de trabajo al máximo de carga posible.

D.- Continuidad de funcionamiento: Cada fase de trabajo se programa para el puesto más adecuado. Una avería producida en un puesto no incide en el funcionamiento de los restantes, por lo que no se causan retrasos acusados en la fabricación.

E.- Incentivo: El incentivo logrado por cada operario es únicamente función de su rendimiento personal.

**Distribución por producto.** El material se desplaza de una operación a la siguiente sin solución de continuidad. (Líneas de producción, producción en cadena).

A.-Proceso de trabajo: Los puestos de trabajo se ubican según el orden implícitamente establecido en el diagrama analítico de proceso. Con esta distribución se consigue mejorar el aprovechamiento de la superficie requerida para la instalación.

B.-Material en curso de fabricación: El material en curso de fabricación se desplaza de un puesto a otro, lo que conlleva la mínima cantidad del mismo (no necesidad de componentes en stock) menor manipulación y recorrido en transportes, a la vez que admite un mayor grado de automatización en la maquinaria.

C.-Versatilidad: No permite la adaptación inmediata a otra fabricación distinta para la que fue proyectada.

D.-Continuidad de funcionamiento: El principal problema puede que sea lograr un equilibrio o continuidad de funcionamiento. Para ello se requiere que sea igual el tiempo de la actividad de cada puesto, de no ser así, deberá disponerse para las actividades que lo requieran de varios puestos de trabajo iguales. Cualquier avería producida en la instalación ocasiona la parada total de la misma, a menos que se duplique la maquinaria. Cuando se fabrican elementos aislados sin automatización la anomalía solamente repercute en los puestos siguientes del proceso.

E.-Incentivo: El incentivo obtenido por cada uno de los operarios es función del logrado por el conjunto, ya que el trabajo está relacionado o íntimamente ligado.

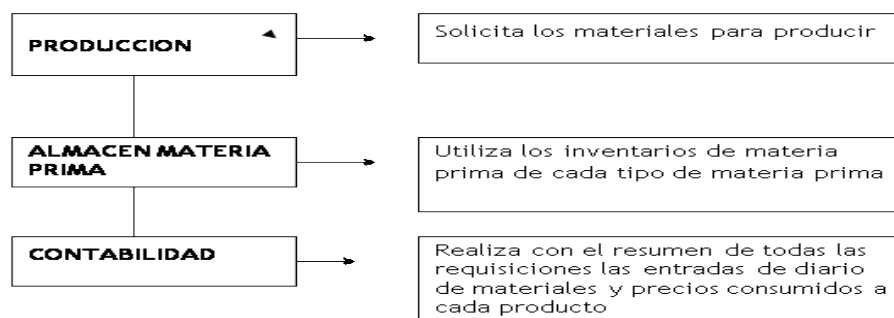
F.-Cualificación de mano de obra: La distribución en línea requiere maquinaria de elevado costo por tenderse hacia la automatización por esto, la mano de obra no requiere una cualificación profesional alta. Y el tiempo unitario: Se obtienen menores tiempos unitarios de fabricación que en las restantes distribuciones.

Según (PRECONCAR, 2012), dice que los procedimientos de compras en las empresas generalmente se inicia con:

- Un pedido de la fábrica hacia el almacén o por el almacén quien puede solicitar compras por razones fundamentales como son mantener en existencia o suplir a la fábrica inmediatamente o ambas a la vez; se prepara la solicitud de compras de materias primas y las envía al depto. de compras donde se procederá al proceso de cotización y evaluación seleccionando la más adecuada atendiendo a criterios de calidad, cantidad y precio. Después se procede a la preparación de la orden de compra al proveedor por una serie de formularios que incluye lo siguiente: Requisición, solicitud de almacén, cotizaciones y orden de compra

1.- REQUISICIONES: La requisición o vale de almacén es un formulario escrito de origen interno en donde se le pide o solicita al encargado de almacén que despache o entregue los materiales que se indican en la misma para producir.

**Gráfico 15: Flujo de requisición**



*Fuente: Preconcar, 2012*

1) SOLICITUD DE COMPRAS: Es el formulario que utiliza el almacén debidamente autorizado, para solicitar las compras en el depto., de compras, este debe ser impreso, pre-numerado en original y varias copias.

2) COTIZACION: Es el formulario de uso interno en el depto., de compras, para localizar las materias primas y los precios del mercado. Deben enviarse tantas cotizaciones sean necesarias, para tener una selección de compras.

3) ORDEN DE COMPRAS: Es el formulario donde se autoriza al proveedor a despachar las materias primas con cargo a la empresa. Algunos contadores lo definen como el formulario que compromete el crédito de la empresa con los proveedores.

ENTRADA DE ALMACEN: Es el formulario que se utiliza para realizar la recepción o entrada de las materias primas adquiridas compradas. En el proceso de recepción de almacén se dan los siguientes pasos:

a) Realizar un conteo físico, de las unidades recibidas

b) Observar las condiciones físicas de las materias primas y si hay en malas condiciones se devuelven inmediatamente, con una nota de devolución.

c) Se realiza una comparación entre los documentos, la copia de la orden de compra y la factura verificando que coincidan en referencias, precios unitarios, precio total, condiciones de compras, cantidad, etc.

d) Colocar el sello goniógrafo sobre los documentos indicando recibido conforme con almacén y agregara fecha y firma. Los documentos se pasaran al encargado del almacén para fines de preparar dicha entrada, y es el único responsable de firmar la entrada de almacén como encargado del mismo.

## **Clases y métodos de inventario**

Los inventarios lo componen todas aquellas existencias de artículos terminados o no; que se adquieren para ser vendidos o transformados mediante un proceso en productos o servicios destinados a la satisfacción de algún deseo o necesidad. En las empresas los inventarios pueden encontrarse en diferentes estados o etapas para su localización y control son utilizados métodos orientados por los principios de contabilidad generalmente aceptados tales son: materia Prima, producto en proceso, productos terminados

### **Métodos de valorización del inventario:**

- Identificación específica: Es el método ajustable a los inventarios de precios altos, y artículos de escasos volúmenes. Cada artículo en el inventario es diferente a otro. Este método asigna el costo de la compra real a las unidades específicas compradas.
- Promedio: Consiste en determinar el valor unitario de los artículos luego de cada compra que se efectuó, o sea, consideran los saldos de unidades y valores totales a los cuales se adicionan respectivamente. Y que para determinar su costo se divide la cantidad de unidades compradas entre el valor total de dichas compras.
- Primero en entrar primero salir (PEPS): Basado en la presunción de que la primera mercancía adquirida es la primera mercancía que se vende, o sea cada venta se hace de las mercancías más antiguas en reserva; por ende el inventario final contiene todas las mercancías más recientes adquiridas.
- Ultimo entrar primero salir (UEPS) Las mercancías más recientes son vendidas primero, y que el inventario final contiene las mercancías antiguas adquiridas en las primeras compras.

## **Sistemas de inventario**

1. Periódico.: Es aquel mediante el cual la adquisición de mercancías se registra en una cuenta denominada compra y para obtener su existencia física en un momento determinado es preciso un recuento físico.

2. Permanente Es aquel en el que la adquisición de la mercancía se registra en una cuenta denominada inventario. A partir de este método podemos obtener fácilmente el balance disponible de mercancías para la venta. Bajo este sistema la cuenta inventario se mantiene continuamente actualizado. De ahí el nombre de Sistema de Inventario Permanente.

Por otra parte (**Alma Lopez Rodriguez , 2009**), habla sobre el control y contabilización de los materiales y nos explica lo siguiente:

## **2.5 HIPÓTESIS**

La aplicación del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM permitirá incrementar el nivel de producción de calzado de la empresa Tory Sport.

## **2.6 VARIABLES**

**Variable Independiente (X):** Modelo de gestión de Calidad (Cualitativa)

**Variable Dependiente (Y):** Producción (Cuantitativa – Continua)

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo de investigación se utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo, ya que estos enfoques emplean procedimientos metódicos y de una manera empírica, y para nuestro proyecto estos enfoques puede ir respondiendo paulatinamente una serie de incógnitas o preguntas acerca del planteamiento del problema sobre el decremento de la producción que existe en la empresa de calzado TORY SPORT.

Estos dos enfoques tienen propósitos diferentes, pero que se complementa uno a otro para la realización de esta investigación, es por eso que podemos decir que la metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, para nuestro caso de estudio estas serían las causas principales

del porque el decremento de la producción en la empresa. Por otra parte la metodología cuantitativa nos permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que lo conforman, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos. Estos enfoques nos ayudaron a incrementar la perspectiva de nuestro proyecto y agilizar nuestra comprensión sobre lo planteado en él, además se pudo ampliar la recolección de datos o información para realizar un análisis minucioso y preciso.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental**

En el trabajo de investigación utilizamos varios criterios como la modalidad **bibliográfica** ya que se recopiló información de libros, revistas o en documentos en general y para nuestro trabajo debe cumplir ciertas características como ser exploratoria y descriptiva, histórico retrospectiva y expansiva. Lo cual nos brindó información importante y relevante para nuestro tema de trabajo.

#### **3.2.2 Investigación de campo**

Por otra parte también se utilizó la investigación **de campo** ya que los instrumentos de la investigación fueron aplicados en el lugar de los hechos, es decir en la empresa TORY SPORT. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.



### **3.3. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

Nuestro objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. Se investigó tendencias, las cuales identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas. Es por eso que para nuestro trabajo investigativo la gestión de calidad y su incidencia en la producción de la empresa TORY SPORT utilizamos varios métodos y técnicas para recolectar información directamente dentro de la empresa y los cuales nos demuestren que existe un decremento en la producción de esta organización.

#### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

En nuestro estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describir por qué no existe personal capacitado, control de producción, producción con estándares de calidad, adecuada distribución de la planta de producción, procesos de producción planificados y maquinaria en buen estado, los cuales contraen efectos grandes y perjudiciales para la empresa como el mercado insatisfecho, incumplimiento con los clientes, deuda con los proveedores, deterioro de imagen corporativa, poca aceptación del producto, productos poco competitivos, pérdida de clientes, materia prima insuficiente, pérdida de proveedores lo cual puede ocasionar a la empresa la salida del mercado.

#### **3.3.3 Investigación Correlacional**

Se utilizó la investigación correlacional, que tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre las variables, y a su vez permitió medir estadísticamente la influencia de la variable independiente sobre la dependiente a fin de examinar su comportamiento y variación,

para nuestra investigación se estudió la relación que existe entre las variables Gestión de calidad y la Producción, se vio enfocado en los procesos de calidad utilizados para la producción y el control de calidad que se realice ya que están inmersos en un alto porcentaje de aprovechamiento de todos los recursos de la empresa.

#### **3.3.4 Investigación Analítica**

Para nuestra investigación fue necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Es por esta razón que en nuestro trabajo analizamos y examinamos todos los procedimientos productivos que se realizan en la empresa y sus respectivas características, herramientas, material y tiempo empleado para la producción.

#### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el presente trabajo no se ha considerado ninguna muestra, puesto que el marco muestral es demasiado pequeño y es óptimo para trabajar con su totalidad. En la empresa trabajan 25 empleados en el nivel medio o táctico, por lo que, la muestra representativa para este estudio es de 25, que en este proyecto será una población finita, por lo que no es necesario aplicar la fórmula.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

**Tabla 2: Variable Independiente Gestión de calidad**

<b>Hipótesis:</b> La aplicación del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM permitirá incrementar el nivel de producción de calzado de la empresa Tory Sport				
<b>Variable independiente:</b> Gestión de calidad				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma, a través de un proceso administrativo. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua considerando un modelo de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz FODA</li> <li>Organigramas</li> <li>Manual de procedimientos</li> <li>Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué herramientas utilizaría para desarrollar el proceso administrativo en la empresa de calzado Tory Sport?</li> </ul>	Encuesta y cuestionario al personal táctico.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorización de Indicadores</li> <li>Diagrama de flujos</li> <li>Tormenta de ideas</li> <li>Comunicación interna de situaciones mejorables</li> <li>Grupo focal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué herramientas de mejora continua aplicaría para evaluar y dar seguimiento a los procesos de producción?</li> </ul>	Encuesta y cuestionario al personal táctico.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deming</li> <li>Malcolm Baldrige</li> <li>E.F.Q.M.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué modelo de calidad cree usted que se debería aplicar en la empresa?</li> </ul>	Encuesta y cuestionario al personal táctico.

*Fuente:* Investigación directa

*Elaborado por:* Mayra Fonseca

**Tabla 3: Variable Dependiente Producción**

<b>Hipótesis:</b> La aplicación del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM permitirá incrementar el nivel de producción de calzado de la empresa Tory Sport.				
<b>Variable dependiente:</b> Producción				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un proceso por medio del cual se transforma la materia prima, con ayuda del recurso humano, fuerza de trabajo, adecuada distribución de la planta y maquinaria para obtener un producto terminado con dimensiones de calidad requeridas por el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recurso Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación de pre ingreso</li> <li>Capacitación de inducción</li> <li>Capacitación promocional</li> <li>Capacitación en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de capacitación se imparte al recurso humano en la empresa?</li> </ul>	Encuesta y cuestionario al personal táctico.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución de la planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución por posición fija</li> <li>Distribución por procesos</li> <li>Distribución por producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Con que tipo de distribución de planta cuenta la empresa de calzado Tory sport?</li> </ul>	Encuesta y cuestionario al personal táctico.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mayra Fonseca

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La técnica, el instrumento y a quienes aplicamos las herramientas para obtener información.

**Tabla 4: Recolección de la información**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿PARA QUE?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.
2. ¿A QUE PERSONAS VAMOS APLICAR?	La investigación se aplicó a empleados de la empresa
3. ¿SOBRE QUE ASPECTOS?	Sobre la gestión de calidad y la producción en la empresa TORY SPORT
4. ¿QUIÉN?	El investigador (Mayra Fonseca)
5. ¿CUÁNDO?	Desde la búsqueda del problema hasta la culminación de la investigación
6. ¿CUANTAS VECES?	Las veces requeridas
7. ¿CON QUE TÉCNICAS?	Encuesta
8. ¿CON QUE INSTRUMENTOS?	Cuestionario
9. ¿EN QUE SITUACIÓN?	Se buscó el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mayra Fonseca

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**Tabla 5: Técnicas e instrumentos de investigación**

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<b>INFORMACIÓN SECUNDARIA</b>  1. Lectura Científica	1. Libros de administración, de normas de calidad, herramientas de calidad, productividad, procesos productivos.  2.- Tesis de Grado sobre Gestión de calidad y producción.
<b>INFORMACIÓN PRIMARIA</b>  1. ENCUESTA	Cuestionario

*Fuente:* Investigación directa

*Elaborado por:* Mayra Fonseca

### 3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar y procesar la información procedemos de la siguiente manera.

### **Codificación de la información**

Para poder tener una buena codificación se procedió a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo una información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizarla verificando que las encuestas realizadas esté debidamente llenas y todas las preguntas contestadas.

### **Tabulación de la información**

Para proceder a realizar la tabulación de datos de mejor manera se la realizó a través del programa sps, lo que nos permitió interpretar de una manera más rápida y concreta la información recolectada.

### **Graficar**

Para esta presentación se utilizó graficas de barras.

### **Analizar gráficos estadísticos.**

El análisis de datos se lo realizó mediante porcentajes que nos permitió interpretar los resultados obtenidos.

## Interpretación

La interpretación de resultados se elaboró bajo una síntesis de los mismos, lo cual nos proporcionó información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicó el CHI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la relación entre variables.

CHI CUADRADO

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

DONDE:

O= Observados

E= Esperados



## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de resultados**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente a la información, para el análisis de la misma de forma ordenada, mediante la tabulación de las encuestas aplicadas, estableciendo porcentajes estadísticos, los cuales ayuden a apreciar de una mejor manera los resultados obtenidos, los mismos que indicarán la realidad de la organización, y permitirán tomar decisiones para mejorar la situación actual de la empresa de calzado Tory Aport. Cabe resaltar, que la encuesta fue aplicada al personal del departamento de producción de la organización, con la finalidad de obtener la información necesaria sobre el problema que se está presentando en la misma, y en base a dicha información continuar con la investigación, para posteriormente proponer una solución.

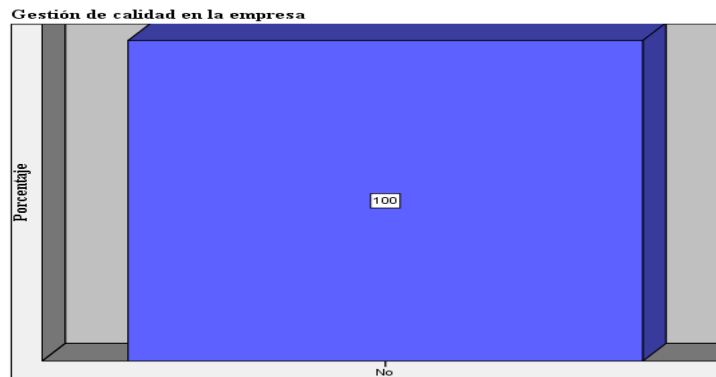
A continuación se muestran las tablas y gráficos estadísticos con los datos de las encuestas que fueron desarrolladas en la presente investigación, junto con el análisis y la interpretación.

**1.- Se realiza gestión de calidad en la empresa de calzado Tory Sport?**

**Tabla 6: Gestión de calidad en la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	0	0,0	0,0	0,0
	No	25	100,0	100,0	100,0

**Gráfico 16: Gestión de calidad en la empresa**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

**Análisis**

Del total de los encuestados el 100% manifiesta que en la empresa no se realiza gestión de calidad

## Interpretación

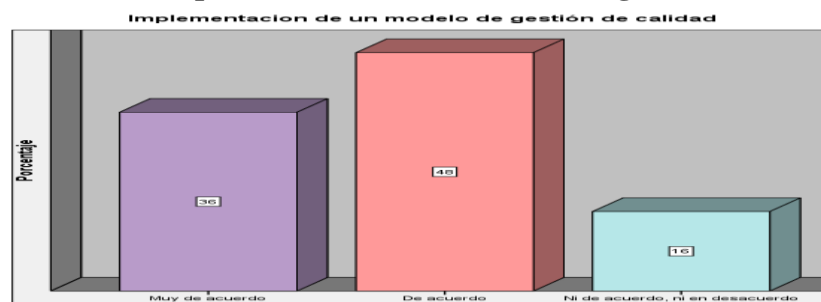
La totalidad de personas que trabajan en el departamento de producción de la empresa de calzado Tory Sport revela que la empresa no cuenta con gestión de calidad, lo cual no contribuye a la mejora de sus productos.

## 2.- Está de acuerdo en implementar un modelo de gestión de calidad en la empresa de calzado Tory Sport?

**Tabla 7: Implementación de un modelo de gestión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	9	36,0	36,0	36,0
De acuerdo	12	48,0	48,0	84,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	16,0	16,0	100
Válidos				
En desacuerdo	0	0,0	0,0	100
Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	100
Total	25	100,0	100,0	

**Gráfico 17: Implementación de un modelo de gestión de calidad**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

## Análisis

Del 100% de los encuestados, el 36% reveló que está muy de acuerdo en que se aplique un modelo de gestión de calidad EFQM, mientras que el 48% manifestó que está de acuerdo

con la implementación de este modelo de calidad y el 16% no se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con su aplicación en la empresa.

### Interpretación

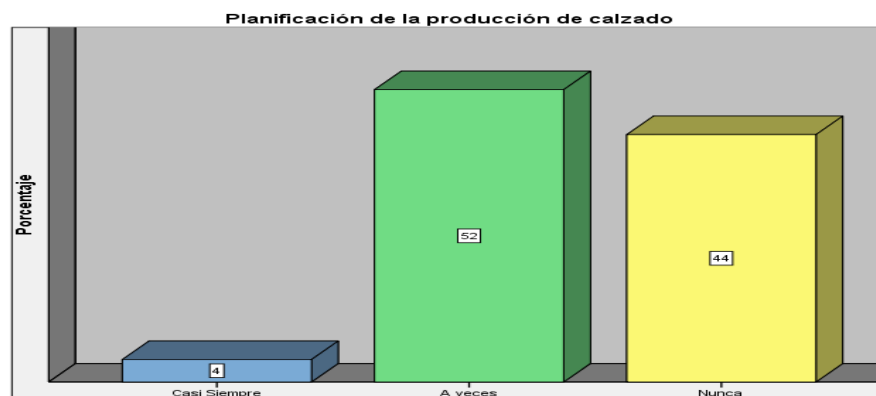
La mayoría de los encuestados están de acuerdo en implementar un modelo de gestión EFQM, ya que esto significa mejorar su producción, la cual cumpla con estándares de calidad y que en el mercado pueda ser competitivo.

### 3.- Se planifica la producción de calzado en la empresa Tory Sport?

**Tabla 8: Planificación de la producción de calzado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	0	0,0	0,0
	Frecuentemente	0	0,0	0,0
	Casi Siempre	1	4,0	4,0
	A veces	13	52,0	56,0
	Nunca	11	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

**Gráfico 18: Planificación de la producción de calzado**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

### **Análisis**

De las personas encuestadas, el 4% dice que casi siempre se realiza planificación de la producción de calzado, por otro lado el 52% revela que solo a veces se planifica la producción, mientras que el 44% señala que nunca se realiza esta actividad antes de producir calzado.

### **Interpretación**

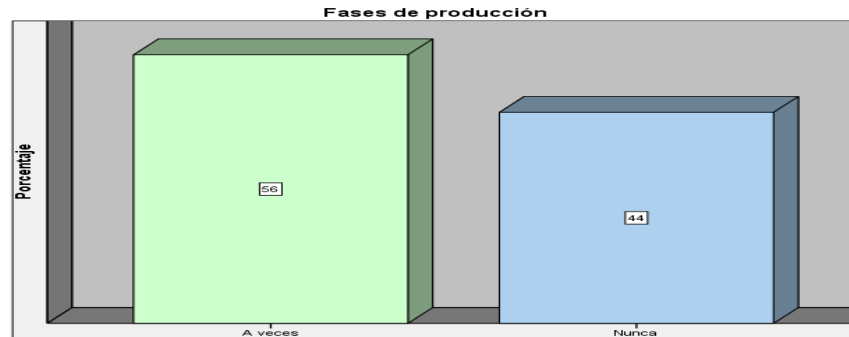
Al realizar las encuestas observamos que, los porcentajes más altos revelan que en la empresa no se planifica la producción, lo cual en ocasiones dificulta el proceso por falta de materia prima o insumos.

#### **4.- El orden de las fases de producción facilita la elaboración de calzado?**

**Tabla 9: Fases de producción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	0	0,0	0,0	0,0
Frecuentemente	0	0,0	0,0	0,0
Casi siempre	0	0,0	0,0	0,0
A veces	14	56,0	56,0	56,0
Nunca	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Gráfico 19: Fases de producción**



*Fuente: La encuesta*  
*Elaborado por: Mayra Fonseca*

**Análisis**

Del total de los encuestados, el 56% nos dice que a veces la secuencia de las fases de producción de calzado facilita la elaboración de este producto, mientras que el 44% revela que estas fases nunca facilitan el proceso de producción.

**Interpretación**

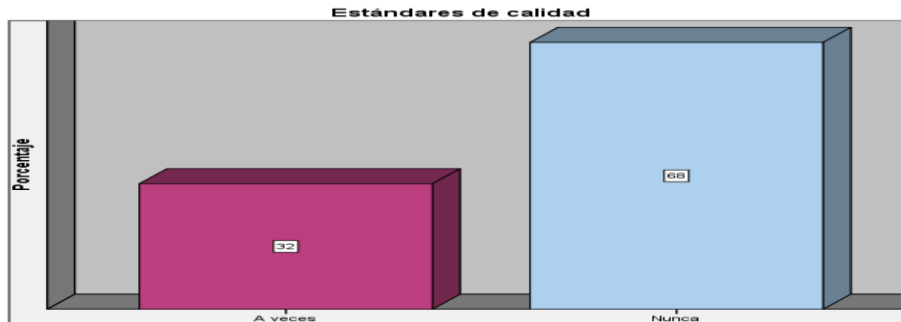
La encuesta realizada nos muestra que las fases de producción no cuentan con una secuencia lógica que facilite el proceso y disminuyan el tiempo de producción para que se pueda optimizar los recursos.

**5.- Se utiliza estándares de calidad en el proceso de producción?**

**Tabla 10: Estándares de calidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0,0	0,0	0,0
Frecuentemente	0	0,0	0,0	0,0
Casi siempre	0	0,0	0,0	0,0
Válidos A veces	8	32,0	32,0	32,0
Nunca	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Gráfico 20: Estándares de calidad**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

### **Análisis**

Del 100% de los encuestados, 32% afirman que a veces se utiliza estándares de calidad para la producción de calzado, pero por otra parte el 68% dice que nunca se aplica estándares para la elaboración de este producto.

### **Interpretación**

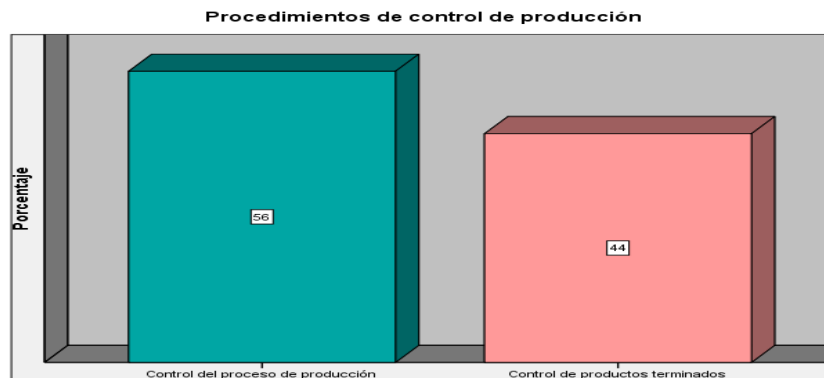
Los datos obtenidos con la encuesta revelan que la producción de calzado no cuenta con estándares de calidad que garantice la competitividad del producto para que sea capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores.

**6.- Qué tipo de procedimientos de control de producción realiza la empresa Tory Sport?**

**Tabla 11: Procedimientos de control de producción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Control de documentos y registros	0	0	0,0	0,0
Control del proceso de producción	14	56,0	56,0	56,0
Control bajo un plan de muestreo	0	0	0,0	56,0
Control de productos terminados	11	44,0	44,0	100,0
Control de los productos "no conformes"	0	0	0,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Gráfico 21: Procedimientos de control de producción**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*



## **Análisis**

De las personas encuestadas, el 56% manifiestan que en la empresa se emplea el control del proceso de producción, pero por otra parte el 44% afirma que se aplica el control de productos terminados.

## **Interpretación**

Según la encuesta se determina que, los trabajadores del departamento de producción no tienen un conocimiento acertado sobre qué tipo de control de producción se realiza durante dicho proceso para revisar la calidad del calzado.

### **7.- Qué gestiones se ha realizado para mejorar el proceso de producción?**

**Tabla 12: Gestiones para mejorar el proceso de producción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Planificación y control de producción	0	0,0	0,0	0,0
Mantenimiento periódico de la maquinaria	0	0,0	0,0	0,0
Capacitación constante del talento humano	0	0,0	0,0	0,0
Ninguno	25	100,0	100,0	100,0

## Gráfico 22: Gestiones para mejorar el proceso de producción



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

### **Análisis**

De las personas encuestadas, el 100% afirman que no se ha realizado ninguna gestión para mejorar el proceso de producción.

### **Interpretación**

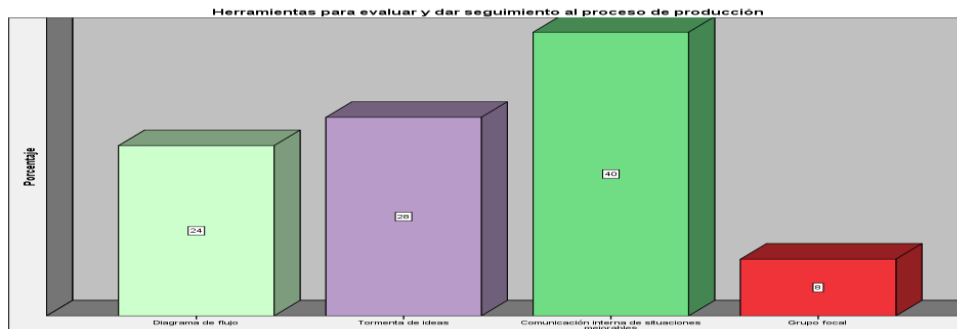
Según los resultados obtenidos podemos observar que el proceso de producción nunca se ha visto modificado, con el fin de buscar mejoras en el mismo y brindar facilidades para ejecución.

**8.- Qué herramientas considera que se debe aplicar para evaluar y dar seguimiento al proceso de producción?**

**Tabla 13: Herramientas para evaluar y dar seguimiento al proceso de producción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Monitorización de indicadores	0	0,0	0,0	0,0
Diagrama de flujo	6	24,0	24,0	24,0
Tormenta de ideas	7	28,0	28,0	52,0
Comunicación interna de situaciones mejorables	10	40,0	40,0	92,0
Grupo focal	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Gráfico 23: Herramientas para evaluar y dar seguimiento al proceso de producción**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

**Análisis**

Del total de los encuestados, el 24% de las personas consideran que se debe aplicar el diagrama de flujo como herramienta para evaluar y dar seguimiento al proceso de producción, mientras que el 28% opina que se debería implementar la tormenta de ideas, pero por otra parte el 40% cree que se debe efectuar la comunicación de situaciones

mejorables y el 8% piensa que se debería reunir grupos focales como instrumento para valorar la calidad de los productos.

### Interpretación

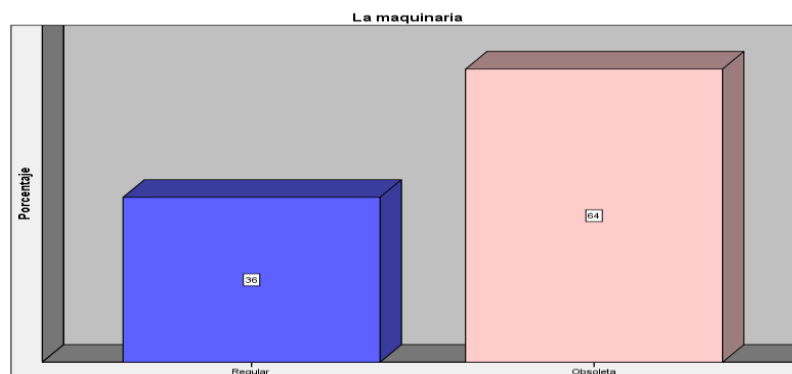
Se evidencia que una gran mayoría estaría de acuerdo en implementar la herramienta para evaluar y dar seguimiento “comunicación de situaciones mejorables”, con la cual se pretendería dar a conocer las diferentes situaciones que ocurren en la empresa y darles ideas de solución a las mismas.

### 9.- La maquinaria que se utiliza en la empresa para la producción de calzado es?

**Tabla 14: La maquinaria**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	0	0,0	0,0	0,0
Muy buena	0	0,0	0,0	0,0
Buena	0	0,0	0,0	0,0
Válidos Regular	9	36,0	36,0	36,0
Obsoleta	16	64,0	64,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Gráfico 24: La maquinaria**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

## Análisis

Del 100% de los encuestados, el 36% afirma que la maquinaria empleada para la producción es regular y el 64% alega que la maquinaria es obsoleta.

## Interpretación

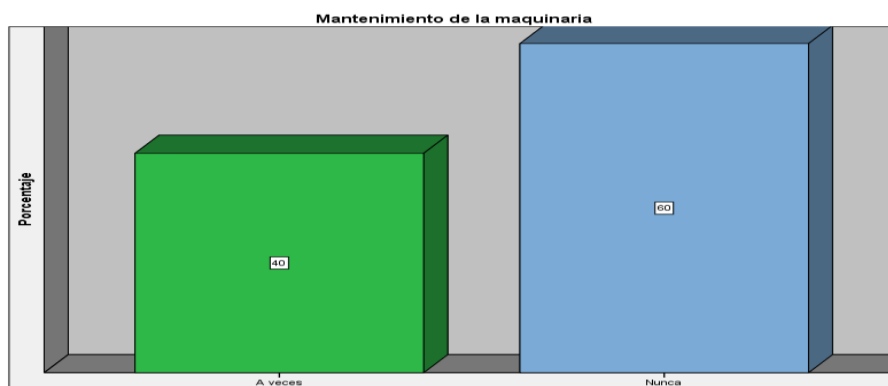
Según los resultados obtenidos, se evidencia que la maquinaria empleada en la producción de calzado es obsoleta, lo cual dificulta la elaboración de calzado, generando cuellos de botella, desperdicios de materia prima e incumplimiento con los clientes.

### 10.- Se realiza mantenimiento de la maquinaria?

**Tabla 15: Mantenimiento de la maquinaria**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Permanentemente	0	0,0	0,0
	Frecuentemente	0	0,0	0,0
	Casi siempre	0	0,0	0,0
	A veces	10	40,0	40,0
	Nunca	15	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

**Gráfico 25: Mantenimiento de la maquinaria**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

## **Análisis**

Del 100% de los encuestados, 40% afirma que a veces se realiza mantenimiento de la maquinaria empleada en la producción de calzado, mientras el 60% de las personas dicen que nunca se realiza el mantenimiento respectivo de la maquinaria.

## **Interpretación**

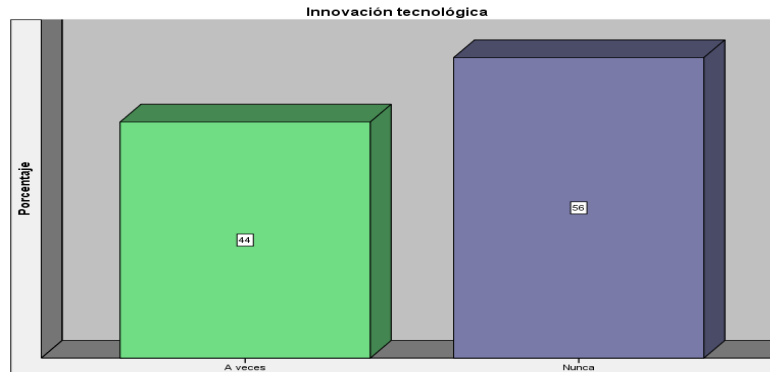
Se evidencia que un mínimo porcentaje afirma que la maquinaria es ocasionalmente revisada, cuando presenta daños graves, pero por otra parte un alto porcentaje manifiesta que la empresa no cuenta con un plan de mantenimiento periódico requerido para el buen funcionamiento de las máquinas, lo cual puede ocasionar el cese de la producción de calzado.

### **11.- La empresa realiza innovación tecnológica?**

**Tabla 16: Innovación Tecnológica**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0,0	0,0	0,0
Frecuentemente	0	0,0	0,0	0,0
Casi siempre	0	0,0	0,0	0,0
Válidos A veces	11	44,0	44,0	44,0
Nunca	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Gráfico 26: Innovación tecnológica**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

### **Análisis**

De las personas encuestadas, el 44% nos dice que a veces se observa el ingreso de nueva tecnología a la empresa, pero por otra parte, el 56% afirma que nunca se ha evidenciado el ingreso de nueva tecnología a la organización.

### **Interpretación**

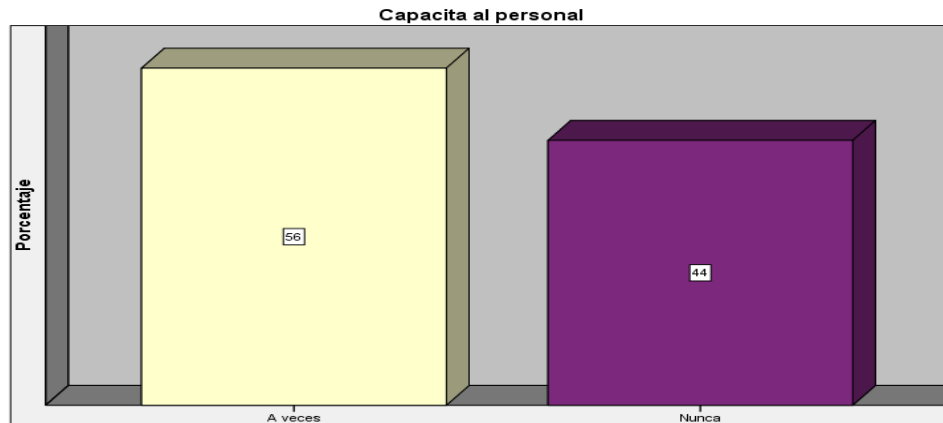
Al realizar las encuestas observamos que, pocas personas revelan que la empresa si realiza innovación tecnológica, mientras que un porcentaje alto de encuestados revela que la empresa no realiza inversión en nueva tecnología, lo cual es importante ya que contribuye a la mejora continua.

### **12.- La empresa capacita a su personal?**

**Tabla 17: Capacitación al personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0,0	0,0	0,0
Frecuentemente	0	0,0	0,0	0,0
Casi siempre	0	0,0	0,0	0,0
Válidos A veces	14	56,0	56,0	56,0
Nunca	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Gráfico 27: Capacitación al personal**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

### **Análisis**

De las personas encuestadas del área de producción, el 56% revela que a veces se les capacita, mientras que el 44% restante muestra que nunca se les dado cursos de capacitación.

### **Interpretación**

Los resultados obtenidos de la encuesta nos muestran que las capacitaciones dentro de la organización son ocasionales, ya que la empresa no cuenta con un plan de jornadas de capacitación permanente que ayude a adiestrar al personal y aprovechar al máximo sus habilidades.

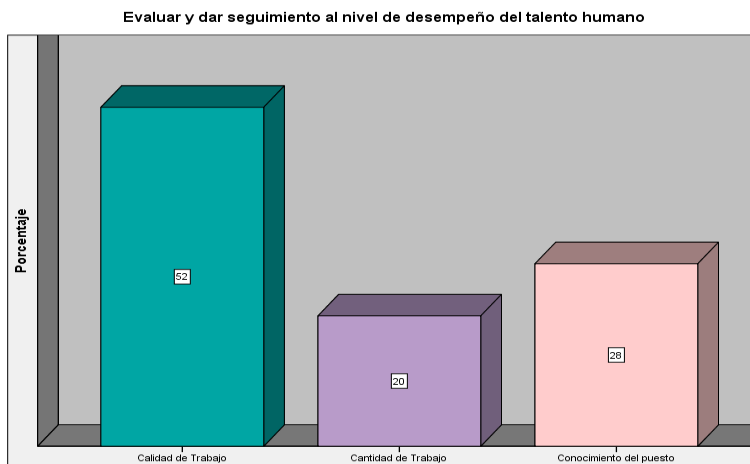


**13.- Qué factores considera que se debe aplicar para evaluar y dar seguimiento al nivel de desempeño del talento humano?**

**Tabla 18: Evaluar y dar seguimiento al nivel de desempeño del talento humano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Calidad de Trabajo	13	52,0	52,0	52,0
Cantidad de Trabajo	5	20,0	20,0	72,0
Conocimiento del puesto	7	28,0	28,0	100,0
Iniciativa	0	0,0	0,0	100,0
Planificación	0	0,0	0,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Gráfico 28: Evaluar y dar seguimiento al nivel de desempeño del talento humano**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

**Análisis**

Del 100% de los encuestados, el 52% cree que se debe aplicar la calidad de trabajo como factor de evaluación y seguimiento del desempeño del talento humano, mientras que el 20%

dice que se debería implementar como factor de valoración la cantidad de trabajo y el 28% opina que el conocimiento de puesto sería un buen factor de estimación del nivel de desempeño del talento humano.

### **Interpretación**

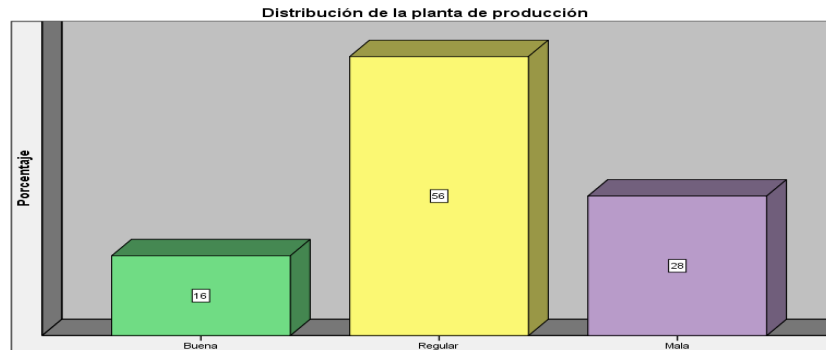
La gran mayoría de los encuestados opinan que se debería evaluar y dar seguimiento a su trabajo a través de la calidad del mismo, puesto que esto es un factor importante que ayudaría a que su producto sea más competitivo.

#### **14.- La distribución de la planta de producción de la empresa de calzado Tory Sport es?**

**Tabla 19: Distribución de la planta de producción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	0	0,0	0,0	0,0
Muy bueno	0	0,0	0,0	0,0
Buena	4	16,0	16,0	16,0
Válidos				
Regular	14	56,0	56,0	72,0
Mala	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Gráfico 29: Distribución de la planta de producción**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas, el 16% afirma que la distribución de la planta es buena, mientras que el 56% alega que el repartimiento de esta es regular y el 28% asevera que la distribución es mala.

### **Interpretación**

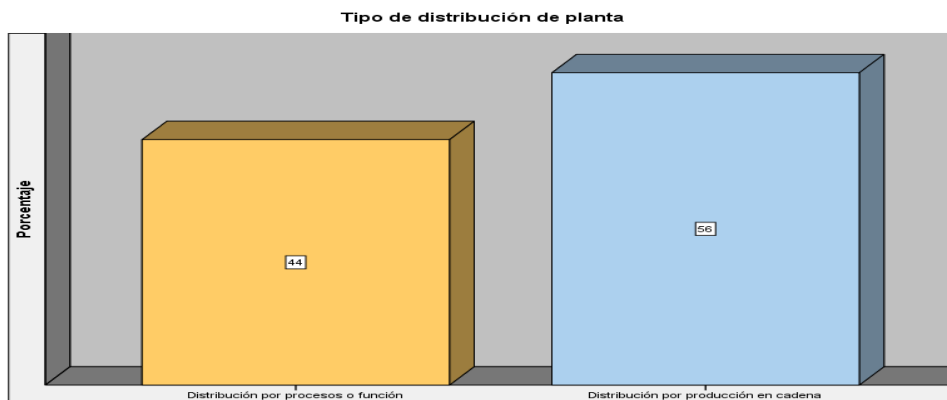
Según los datos obtenidos en la encuesta podemos observar que la distribución de la planta no es la adecuada para ejecutar el proceso de producción de manera ordenada y eficiente de tal forma que el personal desempeñe sus funciones de una forma cómoda y rápida.

**15.- Qué tipo de distribución de planta considera usted que se debería implementar en las instalaciones de la empresa?**

**Tabla 20: Tipo de distribución de planta**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Distribución por posición física	0	0,0	0,0	0,0
Distribución por procesos o función	11	44,0	44,0	44,0
Distribución por producción en cadena	14	56,0	56,0	100,0
Distribución justo a tiempo	0	0,0	0,0	100,0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Gráfico 30: Tipo de distribución de planta**



*Fuente: La encuesta*  
*Elaborado por: Mayra Fonseca*

## **Análisis**

De las personas encuestadas, el 44% opina que se debería implementar la distribución por proceso o función en el departamento de producción y el 56% cree que se debería aplicar la distribución por producción en cadena.

## **Interpretación**

Se evidencia que una gran mayoría de las personas encuestadas estarían de acuerdo en que se estructure la planta mediante una distribución por producción en cadena ya que esta les brindaría mayores beneficios y comodidad al momento de realizar sus funciones en su puesto de trabajo.

### **4.2. Verificación de la hipótesis**

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar. La prueba de independencia Chi-cuadrado, permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables de estudio.

#### **4.2.1. Combinación de frecuencias**

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas al azar a través del formulario de encuestas de cada una de las variables, en el cual la probabilidad de las preguntas 3, 4, 5 y 12 permitió efectuar el proceso de combinación como se muestra a continuación:

**3.- Se planifica la producción de calzado en la empresa Tory Sport?**

**Tabla 21: Planificación de la producción de calzado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0,0	0,0	0,0
Frecuentemente	0	0,0	0,0	0,0
Casi Siempre	1	4,0	4,0	4,0
Válidos A veces	13	52,0	52,0	56,0
Nunca	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

**4.- El orden de las fases de producción facilita la elaboración de calzado?**

**Tabla 22: Fases de producción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0,0	0,0	0,0
Frecuentemente	0	0,0	0,0	0,0
Casi siempre	0	0,0	0,0	0,0
Válidos A veces	14	56,0	56,0	56,0
Nunca	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

**5.- Se utiliza estándares de calidad en el proceso de producción?**

**Tabla 23: Estándares de calidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0,0	0,0	0,0
Frecuentemente	0	0,0	0,0	0,0
Casi siempre	0	0,0	0,0	0,0
Válidos A veces	8	32,0	32,0	32,0
Nunca	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

**12.- La empresa capacita a su personal?**

**Tabla 24: Capacitación al personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0,0	0,0	0,0
Frecuentemente	0	0,0	0,0	0,0
Casi siempre	0	0,0	0,0	0,0
Válidos A veces	14	56,0	56,0	56,0
Nunca	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

### Frecuencias observadas

Una vez obtenida las frecuencias observadas, se aplica la siguiente fórmula

**Tabla 25: Frecuencias observadas**

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Pregunta 3	0	0	1	13	11	25
Pregunta 4	0	0	0	14	11	25
Pregunta 5	0	0	0	8	17	25
Pregunta 12	0	0	0	14	11	25
Total	0	0	1	49	50	100

*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

**Fe = (Total o marginal de renglón) (Total o marginal de columna)**

N

**Tabla 26: Frecuencias esperadas**

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Pregunta 3	0	0	0.25	12.25	12.5	25
Pregunta 4	0	0	0.25	12.25	12.5	25
Pregunta 5	0	0	0.25	12.25	12.5	25
Pregunta 12	0	0	0.25	12.25	12.5	25

*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

#### 4.2.2. Formulación de la hipótesis

##### H0

La aplicación del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM no permitirá incrementar el nivel de producción de calzado de la empresa Tory Sport.



## **H1**

La aplicación del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM si permitirá incrementar el nivel de producción de calzado de la empresa Tory Sport.

### **Nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

### **Verificación de la Hipótesis**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi cuadrada.

Formula:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

Dónde:

X<sup>2</sup>= Chi cuadrado , Σ= Sumatoria, O = Frecuencias Observadas, E = Frecuencias Esperadas

**Tabla 27: Nivel de significación y regla de decisión**

$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O-E)2	$\frac{(O - E)^2}{E}$
Pregunta 3 Siempre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pregunta 3 Frecuentemente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pregunta 3 Casi siempre	1.00	0.25	0.75	0.56	2.25
Pregunta 3 A veces	13.00	12.25	0.75	0.56	0.05
Pregunta 3 Nunca	11.00	12.50	-1.50	2.25	0.18
Pregunta 4 Siempre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pregunta 4 Frecuentemente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pregunta 4 Casi siempre	0.00	0.25	-0.25	0.06	0.25
Pregunta 4 A veces	14.00	12.25	1.75	3.06	0.25
Pregunta 4 Nunca	11.00	12.50	-1.50	2.25	0.18
Pregunta 5 Siempre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pregunta 5 Frecuentemente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pregunta 5 Casi siempre	0.00	0.25	-0.25	0.06	0.25
Pregunta 5 A veces	8.00	12.25	-4.25	18.06	1.47
Pregunta 5 Nunca	17.00	12.50	4.50	20.25	1.62
Pregunta 12 Siempre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pregunta 12 Frecuentemente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pregunta 12 casi siempre	0.00	0.25	-0.25	0.06	0.25
Pregunta 12 a veces	14.00	12.25	1.75	3.06	0.25
Pregunta 12 nunca	11.00	12.50	-1.50	2.25	0.18
				$X^2 =$	7.18

*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

### Grado de libertad

Se determina el grado de libertad con la siguiente fórmula:

$$GI = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$GI = (4 - 1) (5 - 1)$$

$$GI = 12$$

### Grado de significación

$$\alpha = 0,05$$

### 4.2.3. Grado de verificación

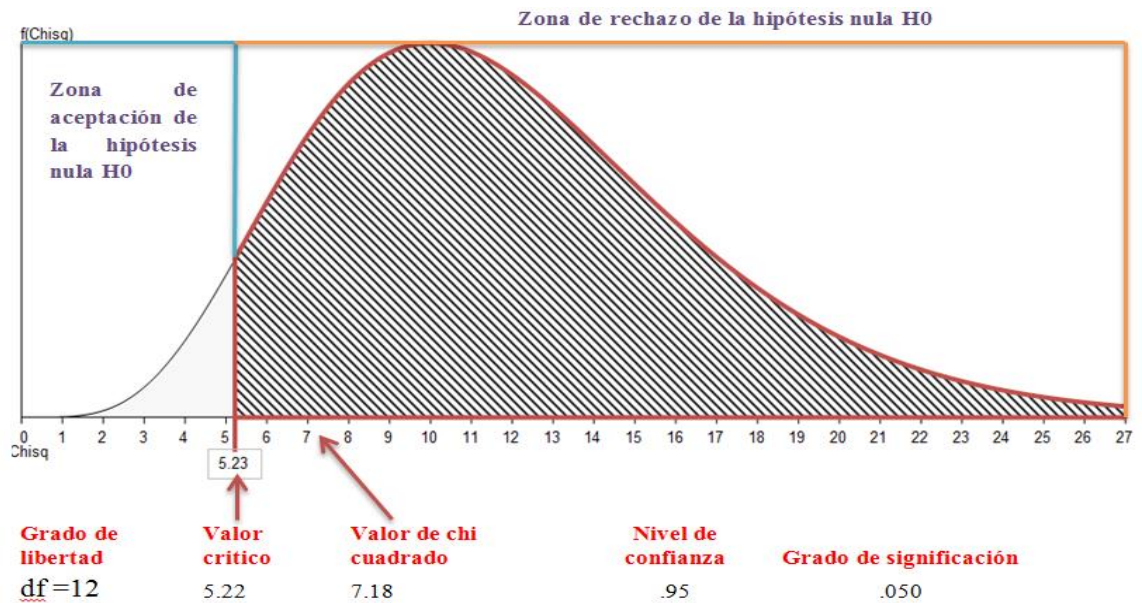
**Tabla 28: Datos para la gráfica de la campana de Gauss**

Nivel de confianza	95.00%
Grados de significación ( $\alpha$ )	5.00%
Grados de libertad ( $\nu$ )	12
Valor crítico	5.226

*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

**Gráfico 31: Campana de Gauss**



*Fuente: La encuesta*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

El valor de  $X^2_t = 5.22 < X^2_c = 7.18$ , por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, que manifiesta que la aplicación del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM si permitirá incrementar el nivel de producción de calzado de la empresa Tory Sport y se rechaza la hipótesis nula.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Luego de haber realizado un análisis de la situación actual en la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa de calzado Tory Sport no cuenta con un modelo de gestión de calidad, lo cual afecta a la empresa y de forma directa al departamento de producción, esto se debe a la falta de normas de control que ayudan a verificar la calidad de sus productos para que estos puedan ser competitivos.
- La mayoría del personal que desarrolla sus funciones en el departamento de producción se encuentra de acuerdo y con actitud positiva frente a la

implementación de un modelo de gestión de calidad, ya que aprecian las ventajas que esto puede brindarles al momento de desarrollar sus actividades.

- La producción en la empresa se la realiza de una manera improvisada, lo cual en ocasiones trae como consecuencia más evidente la falta de materia prima o insumos, además se produce en cantidades inadecuadas lo cual no ayuda a cubrir la obligación que adquirió con los clientes.
- Las fases de producción no cuentan con un orden lógico el cual pueda ayudar al desempeño de las actividades del personal y de esta manera eliminar los cuellos de botella que hacen que el nivel de producción disminuya.
- La empresa no cuenta con estándares de calidad debido a la falta de un modelo de gestión, los cuales sirvan como referencia de las condiciones o rasgos mínimos que el calzado debe tener para salir al mercado y ser capaces de satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes.
- La organización realiza un control de producción de manera empírica, sin lineamientos que ayuden a verificar si realmente su producto cuenta con características de calidad que abarque los principios elementales enfocados en tener productos competitivos.
- En la organización nunca se ha estimado realizar algún tipo de gestión con la finalidad de analizar los problemas que aquejan a la empresa, enfocándose en el departamento de producción y darles una pronta solución.
- El personal manifiesta que se debería implementar la comunicación de situaciones mejorables como herramienta para evaluar y dar seguimiento al desempeño de la

producción ya que ellos se encuentran al tanto de las situaciones que acontecen al momento de elaborar el calzado y podrían dar sus ideas como posible solución.

- La maquinaria que se emplea en la elaboración de calzado es obsoleta, lo cual dificulta y genera pérdida de tiempo al momento de elaborar este producto, generando retraso en los pedidos y malestar en los clientes.
- La empresa no ha considerado dentro de las actividades del jefe de producción la elaboración de un plan de mantenimiento estructurado y continuo de la maquinaria, ya que dicha actividad solo se lleva a cabo cuando la maquinaria se daña totalmente, lo cual genera el cese de la producción.
- Dentro de la organización no se considera necesaria la inversión en innovación tecnológica, lo cual no contribuye a la sistematización y mejora continua de la empresa.
- La organización no cuenta con capacitaciones periódicas para su personal, lo cual es de vital importancia ya que existen personas en determinados puestos que deben estar constantemente preparándose o actualizándose, en este caso los de mayor relevancia son los modeladores, jefe de producción, entre otros.
- El personal opina que se debería evaluar su trabajo por medio de la herramienta calidad de trabajo, ya que se considera de mayor importancia la competitividad que este producto pueda tener en el mercado.
- La distribución de la planta no es la adecuada, ya que ésta no brinda la comodidad y facilidad de movimiento para realizar los procesos de producción con rapidez y de forma eficiente.

- La empresa debería considerar la distribución por producción en cadena para reestructurar las instalaciones de la planta, la cual brindará mayor facilidad para desempeñar sus funciones de manera correcta y rápida.

## **5.2 Recomendaciones**

Para la actual investigación se permite recomendar los siguientes aspectos:

- Implementar el Modelo de Gestión de Excelencia EFQM que se ve enfocado en las políticas y estrategias, formación y capacitación, recursos, liderazgo y los clientes.
- Realizar un plan de producción de manera estructurada y periódica, el cual pueda facilitar la asignación correcta de recursos y producción adecuada y continua.
- Reestructurar las fases del proceso de producción de tal manera que ayude al talento humano a realizar sus actividades de manera eficiente.
- Implementar estándares adecuados que permitan evaluar las características de calidad correspondientes a la producción de calzado dentro del modelo de gestión.
- Ejecutar controles de calidad que se encuentren orientados a verificar la calidad del calzado y elevar su competitividad en el mercado, para que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Evaluar y dar seguimiento al desempeño de la producción aplicando la herramienta “comunicación de situaciones mejorables”, haciendo participe al personal que desarrolla sus funciones en la empresa.

- Considerar el reemplazo paulatino de la maquinaria que presente mayor cantidad de problemas, además de implementar un plan trimestral de mantenimiento de las máquinas para evitar contratiempos en el proceso de producción.
- Organizar cronológicamente capacitaciones constantes sobre el uso del entusiasmo, iniciativa, inducción y entrenamiento en los puestos, valores y principios, seguridad en el trabajo, desarrollo profesional, entre otros, lo cual debe estar dirigido a todo el personal que labora en la empresa de calzado Tory Sport, para mantenerlos motivados, facilitar la relación laboral, y contar con trabajadores especializados.
- Evaluar el trabajo realizado por el personal mediante la herramienta calidad de trabajo, la cual ayudará a medir el nivel de desempeño de los trabajadores y se reflejará en la calidad del producto obtenido.
- Reestructurar la planta, implementando la distribución por producción en cadena, la cual brinda mayor orden, comodidad y rapidez al momento de ejecutar el proceso de producción.

Para que estas recomendaciones puedan ejecutarse se debe implementar el Modelo de Gestión de Excelencia EFQM, el cual se considera como la propuesta de este trabajo.



## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Tema**

Elaboración del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM para mejorar la producción de calzado de la empresa Tory Sport de la ciudad de Ambato.

**Institución Ejecutora:** La empresa de calzado Tory Sport.

**Ubicación:** Provincia Tungurahua, Cantón Ambato.

**Beneficiarios:** Directivos, empleados y clientes de la empresa de calzado Tory Sport.

**Tiempo estimado:**

Inicio: Abril 2015

Fin: Noviembre 2015

**Equipo Técnico Responsable:****Gerente:** Sr. Edison Javier Cando Tixe**Costo:** \$ 9,845.00**6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En la actualidad las empresas deben desarrollar sus actividades en un mercado muy competitivo y cambiante, la adaptación al cambio y la calidad que puedan ofrecer mediante los productos y servicios es lo que puede permitir que las organizaciones continúen su actividad económica y capten nuevos clientes.

Hoy en día, el tamaño y actividad que desarrollen las empresas, no son limitaciones para que se implemente un modelo de gestión de calidad, el cual ayude a establecer estándares y normas para obtener productos sin demoras, fallas y costos elevados.

En la empresa de calzado Tory Sport no se ha realizado ningún tipo de investigación sobre calidad de productos, mejora continua o innovación empresarial, debido a la falta de interés y conocimiento por parte de los directivos y empleados. Lo cual ha generado que la producción en la empresa vaya disminuyendo gradualmente e incumpla las obligaciones obtenidas con los clientes y proveedores, ocasionando pérdida de mercado y mala imagen empresarial.

En el Ecuador existen diversas empresas que han implementado modelos de gestión de calidad, pero el ejemplo más significativo es el de la empresa Plasticaucho ubicado en la ciudad de Ambato que está utilizando la herramienta de gestión de calidad ISO

MANAGER V11.0., la cual apoya a la empresa en todas las etapas de certificación del sistema de gestión de procesos, que se está efectuando en dicha organización.

Las empresas que implementan modelos de gestión de calidad de manera planificada, con sentido común y de forma responsable no tienen inconvenientes y pueden apreciar las ventajas que les brinda la aplicación de estos marcos de referencia.

Según: Cristian Xavier Pérez Carranza, año (2013) de la Universidad Técnica de Ambato en su tesis de grado titulada “La Gestión de Calidad y su incidencia en la Producción de Balanceados de la Empresa PROINBA en el Cantón Cevallos.”. El autor afirma que es necesaria la aplicación de un plan de mejora continua en la empresa, para lograr mejorar el volumen de producción a corta y larga duración.

Según: Carolina Fernanda Chamba Pérez, año (2013) de la Universidad Técnica de Ambato en su tesis titulada “El modelo de gestión y la atención al cliente en la clínica Ambato”. La autora revela que se debe efectuar un modelo de gestión de seis casillas que ayudará a mejorar el servicio que se brinda a los clientes.

Según: Ortiz Toscano Carlos Medardo, año (2010) de la Universidad Técnica de Ambato en su tesis titulada “Modelo de Gestión de calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate”. El autor da a conocer que la empresa debería ejecutar un modelo de gestión de calidad para elevar el nivel de ventas.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Luego de haber realizado la investigación se ha visto necesario elaborar la presente propuesta con la finalidad de mejorar la situación actual de la empresa de calzado Tory Sport. El interés de la propuesta es estructurar un modelo de gestión que tenga un alcance global de la organización basado en el mejoramiento continuo, con la finalidad de elevar el nivel de producción y la calidad del calzado, de acuerdo a las exigencias y requerimientos

de los consumidores, obteniendo como resultado una ventaja competitiva a largo plazo en el mercado.

Es por esto que se ha visto la necesidad de proponer el diseño de un Modelo de Gestión de Excelencia EFQM como instrumento que la empresa puede utilizar para ayudar a realizar un diagnóstico de su estado actual, detectando puntos que se debe mejorar e implementar acciones las cuales ayuden a desarrollar su visión y cumplir sus metas, haciendo partícipes a todos los miembros que integren la organización. Los beneficios que proveerá ésta propuesta se encuentra estrechamente relacionada con el proceso de producción ya que se pretende crear nuevos lineamientos que aporten una mejora importante de las cualidades de los procesos y productos, pero sobre todo, se mejorará el nivel de producción.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión de Excelencia EFQM para mejorar el nivel de producción de calzado en la empresa Tory Sport de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar la autoevaluación de la empresa de calzado Tory Sport por medio del instrumento para la evaluación REDER del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM.
- ✓ Desarrollar los criterios del modelo de gestión.
- ✓ Formular los procesos para la elaboración de calzado de forma secuencial.

- ✓ Promover la aplicación para la puesta en práctica del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM.

## **6.5 ANÁLIS DE FACTIBILIDAD**

El estudio realizado demuestra, que es viable implementar un Modelo de Gestión de Excelencia, ya que la empresa cuenta con los recursos adecuados para la ejecución de la propuesta. El objetivo es que el proceso de producción se lo realice de manera secuencial, lógica y de forma correcta, para que los productos cumplan con características o cualidades que aseguren la calidad de los mismos y se pueda elevar el nivel de producción, lo cual involucra aspectos como innovación tecnológica y de maquinarias, capacitación constante al recurso humano, colaboración de todos los miembros de la empresa, evaluar y dar seguimiento al desempeño de los integrantes de organización y realizar control de producción para alcanzar el progreso empresarial.

### **6.5.1 Factibilidad Socio Cultural**

Es evidente que entre organizaciones existe una amplia diferencia, que se encuentre determinada por la variedad de los productos o servicios que estas ofrecen, la calidad o cualidades con la que estos cuenten y más que nada se encuentra dado por la actitud que las personas tomen frente a las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo, del compromiso y adaptabilidad al cambio que se presente, con el objetivo de obtener mejores resultados que beneficien a la organización.

Las empresas que se encuentran inmersas en la elaboración de algún tipo de producto, demanda de recurso humano especializado e innovador, comprometido con las funciones que desempeña y con la empresa para obtener productos de calidad, además debe estar de acuerdo en potencializar sus capacidades y a ser evaluado para medir su rendimiento. La propuesta es factible según el análisis socio – cultural ya que los trabajadores y directivos

se encuentran abiertos al cambio. El modelo de gestión de excelencia EFQM plantea estimular una nueva actitud de las personas que trabajan en la empresa, procurando crear una cultura diferente, que tiene como visión obtener mejores resultados a corto y largo plazo para la empresa.

### **6.5.2 Factibilidad Organizacional**

Hoy en día las empresas deben cubrir varios ejes dentro y fuera de la organización, los cuales son fundamentales para satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores y clientes, y de esta forma estar a un mejor nivel que la competencia. Para cubrir los diferentes enfoques las empresas deben estar bien cimentadas funcionalmente, procurando que exista una comunicación que mejore la relación entre los directivos y operarios. Según el análisis organizacional, la propuesta es factible, ya que el propietario de la empresa de calzado Tory Sport aprueba la reestructuración de la organización y se encuentra dispuesto a realizar los esfuerzos necesarios para ejecutar adecuadamente el modelo de gestión.

### **6.5.3 Factibilidad Tecnológica**

La tecnología es considerada una fuerza de vital importancia para que las empresas puedan potenciar sus capacidades. Esta organización no cuenta con nueva tecnología lo cual genera cuellos de botella en el proceso de elaboración de calzado y ocasiona decremento de la producción, debido a esto los directivos analizarán y adquirirá la maquinaria y equipos adecuados según las necesidades y alcance de la empresa.

### **6.5.4 Factibilidad Económico Financiero**

La empresa de calzado Tory Sport, cuenta con los recursos económicos que se requiere para la implementación del modelo de gestión de Excelencia EFQM, con lo cual se creará una herramienta que ayudará a evaluar y corregir el proceso de producción y

procedimientos en la empresa, además se creará una fuerza impulsora de excelencia en la organización y se buscará consolidarla en el mercado ganando la confianza de los clientes.

### **6.5.5 Factibilidad ambiental**

La presente propuesta acerca de la aplicación del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM no implica contaminación alguna al medio ambiente, ya que su implementación busca generar un efecto positivo y productivo, basado en preservar el medio ambiente, de tal forma que no exista perjuicio ambiental.

### **6.5.6 Factibilidad legal**

El Modelo de Gestión de Excelencia EFQM que la empresa implementará se encuentra en marcado según la base legal del Estado Ecuatoriano el cual se basa en el cumplimiento de los derechos del consumidor, que está especificado en la Ley de Defensa del Consumidor.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **6.6.1 Modelo de Gestión**

Según (**Rafael López Cubino, 1999**), un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo y permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

### **6.6.2 Modelo de Gestión de Excelencia EFQM**

Según (**Miguel Fernando Sánchez, Javier Granero Castro, 2005**), nos dice que el modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos. El modelo de gestión de excelencia o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.



Liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan. Proceso es el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos. Resultados son los logros alcanzados.

### **Criterios del modelo EFQM**

No se pretende hacer un análisis exhaustivo del modelo, sino destacar las principales características que posee. En primer lugar trataremos con los Agentes Facilitadores que, como hemos visto, tratan sobre lo que la organización hace y como lo hace.

**Criterio 1: Liderazgo.-** Trata sobre la capacidad, el comportamiento, el trabajo, la actitud y el compromiso de los órganos de gobierno, directivos, gerentes, coordinadores de equipos, en definitiva de todos aquellos que tienen responsabilidad en la dirección o coordinación de personas y desde sus propias responsabilidades. Debemos considerar, por tanto, no solo a los equipos directivos profesionales, sino también a las juntas directivas y patronos. De manera más detallada a continuación se comenta cada uno de los subcriterios en que se desarrolla:

1. Trata a los líderes como guías, impulsores y promotores de la identidad, cultura y estilo de la organización, materializado a través de la misión, visión, valores y principios que la caracterizan. Los líderes en su implicación interna con el sistema de gestión, es decir, en su responsabilidad de establecer, desarrollar, implantar y mejorar el sistema de gestión de la organización.
2. Trata a los líderes en su implicación externa, particularmente en su relación con usuarios, clientes colaboradores y en general con todos los grupos de interés, con el objetivo de conocer y dar respuesta a sus necesidades y expectativas, establecer

alianzas y colaboraciones, reconocer la contribución de determinados grupos a los resultados de la organización a la sociedad.

**Criterio 2: Política y estrategia.-** Trata de evaluar como es la planificación y en qué medida está implantado el principio de orientación a los grupos de interés. Es decir, analiza si existe una planificación estratégica (medio plazo), una planificación anual operativa, como se realiza su despliegue y seguimiento de manera importante como se trabaja con los distintos grupos de interés para el desarrollo de esta política y estrategia. Los subcriterios en los que se desarrolla son:

1. Trata la orientación de la organización hacia sus grupos de interés, en concreto de cómo la política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas de éstos, revisando para ello como es la recogida y análisis de información, y como se identifican, comprenden y anticipan las necesidades y expectativas detectadas.
2. Trata de cómo se desarrolla, revisa y actualiza la planificación, considerando aspectos como la coherencia con la identidad, el equilibrio de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, la evolución de riesgos y su potencial gestión, la identificación de los factores críticos de éxito etc.
3. Trata sobre la comunicación y el despliegue de la planificación, en cuestiones como la definición del esquema de procesos necesarios para realizar la política y estrategia, sobre la comunicación a los grupos de interés, sobre el despliegue en cascada en la organización y su seguimiento.

**Criterio 3: Personas.-** Trata sobre cómo se realiza la gestión de los RRHH, incluyendo al voluntariado como personas de la organización junto con profesionales contratados. En particular, analiza si existen y cómo son los sistemas o enfoques para la evaluación del desempeño, para las consultas del clima laboral, para la selección del personal, para los

métodos de recompensa y reconocimiento, para procurar mayor participación e implicación de las personas, para el desarrollo profesional, para la acogida y seguimiento de los voluntarios. A continuación se tratan cada uno de los subcriterios en los que se desarrolla:

1. Trata de la planificación, gestión y mejora de los RRHH, en aspectos como su desarrollo, la implicación de las personas en ese desarrollo, la alineación de estas políticas con la política y estrategia general, la selección, el desarrollo o plan de carreras, los planes de sucesión, la igualdad de oportunidades, el clima laboral, etc.
2. Trata sobre la gestión de las habilidades y competencias de las personas y adecuación a las necesidades de la organización, en concreto trabaja aspectos como los planes de formación y su alineación con la evaluación del desempeño de las personas (lo que la persona ofrece) y la definición de puestos (lo que la organización necesita).
3. Trata de la comunicación interna, en particular de si existe y cómo es el diálogo de las personas con la organización, de si se han identificado las necesidades de comunicación, de si se ha desarrollado un sistema consecuente con esas necesidades, de los canales de comunicación y su eficacia, y de cómo se utiliza el sistema para compartir e impartir conocimientos y buenas prácticas.

**Criterio 4: Alianza y recursos.-** Trata sobre cómo son las políticas de colaboraciones y alianzas, de su alineación con la política y estrategia y sobre cómo se gestionan los recursos materiales. A continuación se indican los subcriterios en los que se divide:

1. Trata sobre cómo es la gestión de las alianzas y cooperaciones con otras, organizaciones. En concreto si existe un sistema formal y unos criterios que establezcan la política a seguir para concretar una alianza o colaboración.

2. Trata sobre cómo se gestionan los recursos materiales en aspectos como el mantenimiento, uso, seguridad e higiene, salvaguarda de los bienes (seguros), respecto al medio ambiente, optimización de consumos, reciclado. Se gestionan la tecnología aplicable a la actividad, y si se evalúan las tecnologías alternativas y emergentes, si se analiza la eficacia y pertinencia de la utilizada y cómo contribuye esta a la mejora.

**Criterio 5: Procesos.-** Trata el sistema de gestión adoptado y desarrollado por la organización y cómo se define y mejora con el objetivo de satisfacer a los grupos de interés y generar cada vez mayor valor. El Modelo EFQM propone la aplicación del Sistema de Gestión por procesos. Por subcriterios se desarrolla como sigue:

1. Trata sobre la definición y gestión sistemática de los procesos, es decir, si se han diseñado los procesos, si se han identificado los clave, si los grupos de interés están identificados en cada proceso así como las necesidades y expectativas que pretende atender, si se aplican estándares, si se han definido indicadores y objetivos, y si se revisa la eficacia de los procesos. La orientación de la organización hacia los usuarios, clientes o beneficiarios en la definición y desarrollo de los procesos. De cómo se adquiere información sobre sus necesidades y expectativas y cómo se utiliza en la definición de los procesos.
2. Trata los servicios definidos para canalizar las reclamaciones, quejas o sugerencias de los usuarios, clientes o beneficiarios (Servicio de Atención al Cliente). Aunque éste es un aspecto con poco desarrollo, el modelo le concede una importancia considerable. Además se trabaja en este subcriterio cómo se difunde y promocionan los servicios y/o productos ofrecidos.

En segundo lugar, trabajaremos los criterios Resultados que tratan sobre lo que la organización consigue. Los aspectos que se tratan en cada uno de los criterios y

subcriterios, aunque lo veremos más desarrollado cuando tratemos el esquema de puntuación REDER, son: la tendencia, la consecuencia de objetivos, los resultados en referencia a otras organizaciones, la incidencia de los enfoques en los resultados obtenidos y el alcance, impacto y segmentación de éstos.

**Criterio 6: Resultados en los Clientes.-** Trata sobre los resultados obtenidos en los clientes, usuarios o beneficiarios, tanto intermedios como finales. En este sentido, debemos considerar tanto al colectivo atendido objeto principal de nuestra actividad, como a cualquier otro tipo de cliente al que prestemos servicio. Todo ello de acuerdo a la definición de cliente que hayamos realizado previamente. Este criterio se desarrolla a su vez en dos subcriterios:

1. Trata sobre la percepción que los clientes, usuarios o beneficiarios tienen del servicio recibido, es decir, sobre su opinión de cómo hemos realizado nuestro trabajo. Mide en definitiva la satisfacción en los clientes, usuarios o beneficiarios de la organización. Estas medidas pueden hacer referencia a aspectos como: capacidad técnica, conducta, accesibilidad, comunicación, capacidad de respuesta, cortesía, empatía, valor añadido, innovación, tratamiento de quejas y reclamaciones, fidelidad.
2. Trata sobre las medidas internas para analizar el rendimiento de las actividades realizadas con sus clientes, usuarios o beneficiarios, es decir sobre la cantidad de cosas que hacemos. Estas medidas pueden hacer referencia a aspectos como: número de intervenciones, índice de quejas y reclamaciones, número de demandas del servicio, índice de errores o incidencias, tiempo de respuesta, tipos de servicios ofrecidos, segmentaciones del colectivo atendido.

**Criterio 7: Resultados en las personas.-** Trata sobre los resultados obtenidos con las personas de la organización, tanto del rendimiento de su aportación como de la percepción

que éstos tienen de la organización. Por subcriterios tenemos, como en el caso anterior, uno dedicado a la percepción (calidad) y otro al rendimiento (cantidad):

1. Trata sobre la percepción que las personas de la organización, empleados, contratados y voluntarios, tienen de la misma, es decir sobre su satisfacción. Se trata de medidas que pueden hacer referencia a aspectos como: pertenencia, comunicación, entorno de trabajo, relaciones personales, coordinación y planificación, formación, desarrollo de carreras, igualdad de oportunidades, seguridad e higiene, salarios, beneficios sociales, incentivos.
2. Trata sobre las medidas internas para analizar el rendimiento de las personas que componen la organización en su actividad. Pueden hacer referencia a aspectos como: niveles de formación, adecuación de competencias requeridas frente a competencias existentes, eficacia de la formación, cumplimiento de objetivos, índice de absentismo, accidentes, rotación, huelgas, quejas y reclamaciones, índice de participación en equipos de mejora.

**Criterio 8: Resultados en la sociedad.-** Trata sobre los resultados que se obtienen en la sociedad tanto en percepción como en rendimiento, aunque para ello tengan que utilizarse indicadores intermedios o representativos. Es decir trata de evaluar la repercusión cualitativa y cuantitativa. Intermedios o representativos. Es decir trata la repercusión cualitativa y cuantitativa que nuestra actividad tiene en la sociedad. Se divide en dos subcriterios:

1. Trata sobre la percepción que tiene la sociedad de la organización y de su actividad en términos de imagen, valoración, aprecio. La tarea de obtención de esta información es compleja y se suele recurrir como fuente a: encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas y la opinión de representantes sociales y de la administración.

2. Trata de analizar el rendimiento de la organización en términos cuantitativos y desde el punto de vista de la sociedad. Aunque como en el caso del subcriterio 1 es una información difícil de visualizar y conseguir, resulta algo más sencillo ya que se trata de medidas más objetivas y tangibles, como: premios, autorizaciones, actuaciones en el ámbito de la responsabilidad social.

**Criterio 9: Resultados clave.-** Trata de evaluar los resultados obtenidos en los aspectos clave de su política y estrategia. La organización debe definir previamente a la autoevaluación cuáles son sus elementos clave y todos los evaluadores deben contemplar los mismos elementos en la evaluación. Dada la dificultad en la diferenciación de los dos subcriterios en los que se divide, de la cantidad de excepciones que se pueden dar y, fundamentalmente, porque el resultado del criterio se obtiene como media aritmética simple de ambos (no están ponderados), hemos optado por trabajarlos de manera conjunta, lo que creemos que facilitará su interpretación.

1. Trata sobre los resultados, indicadores o medidas operativas clave. Aunque cada organización deberá definir cuáles son sus resultados clave, a modo de orientación relacionamos algunos que podrían ser considerados como tales: cumplimiento de presupuestos, % de personas atendidas sobre el total de personas necesitadas, rentabilidad económica, % de altas terapéuticas, endeudamiento, gestión de la calidad, alianzas y colaboraciones, tesorería.

## **6.7 MARCO METODOLÓGICO- MODELO OPERATIVO**

El modelo operativo se basa en el desarrollo del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM, que nos ayudará a incrementar la producción de calzado de la empresa Tory Sport, este modelo se apoyó en los diagramas de flujo como técnica para representar los procesos de producción ya que este se basa en comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejorar la situación actual, diseñar un nuevo proceso en el cual aparezcan incorporadas

aquellas mejoras, facilitar la comunicación entre las personas intervinientes; y para difundir de manera clara y concreta informaciones sobre los procesos.

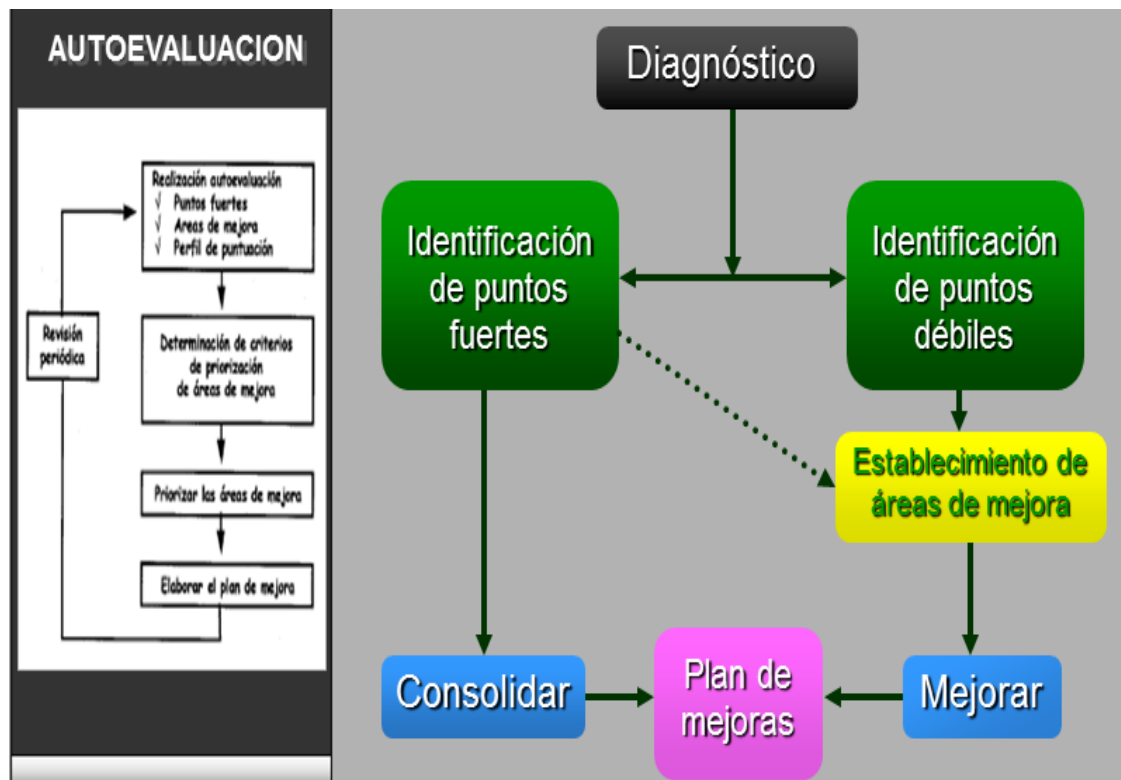
A continuación se presenta la propuesta con la siguiente estructura:

### 6.7.1 Autoevaluación de la empresa

Para la presente autoevaluación se utilizará el instrumento REDER que es complemento del modelo de gestión de excelencia EFQM, en el cual se identifican los puntos fuertes y débiles de la empresa con el objetivo de establecer planes de mejora posteriormente, que se vean arraigados en la organización a corto y largo plazo.

#### 6.7.1.1 Esquema del instrumento de autoevaluación REDER

Gráfico 32: Esquema REDER

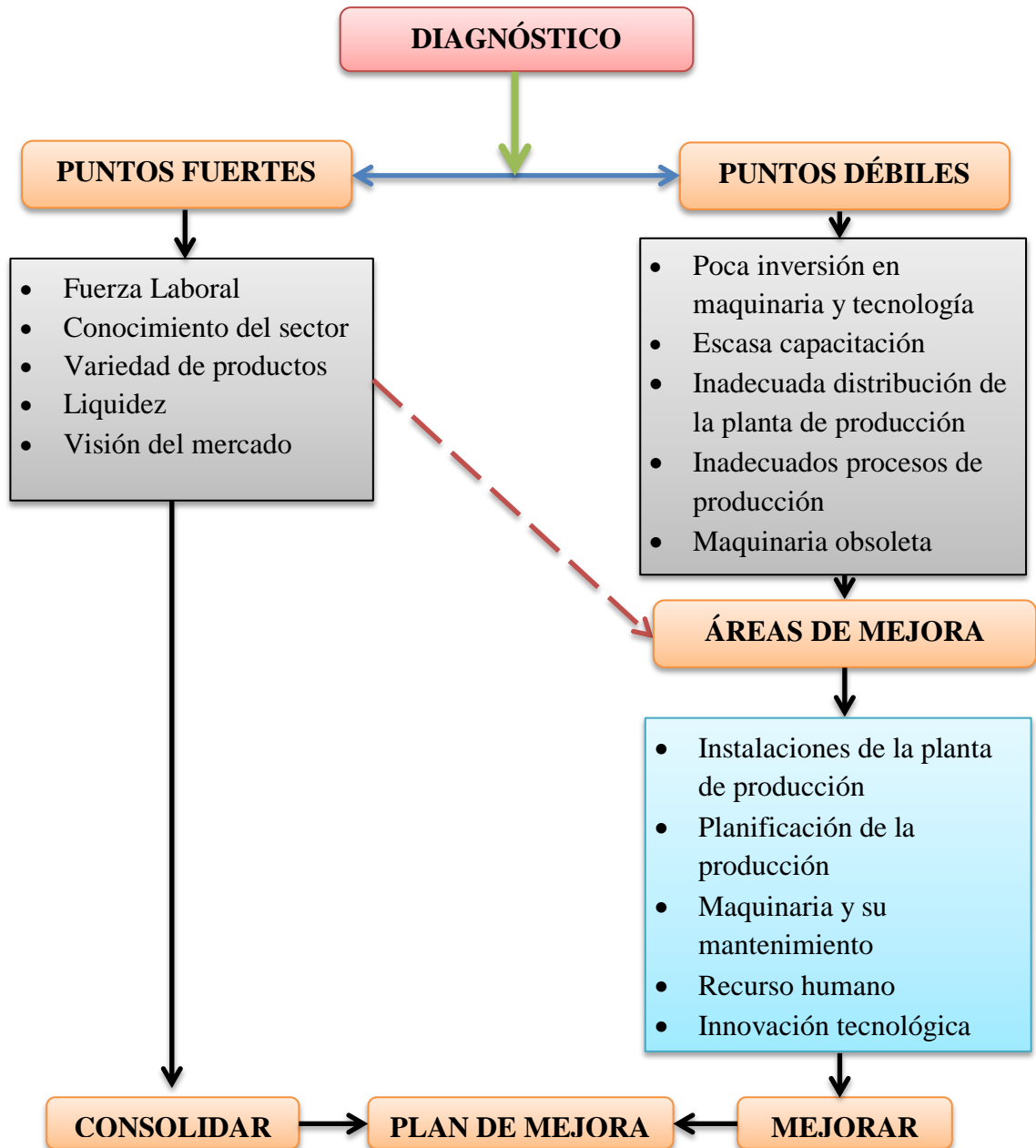


Fuente: EFQM ORG., 2011



### 6.7.1.2 Desarrollo

Gráfico 33: Autoevaluación de la empresa bajo el modelo REDER

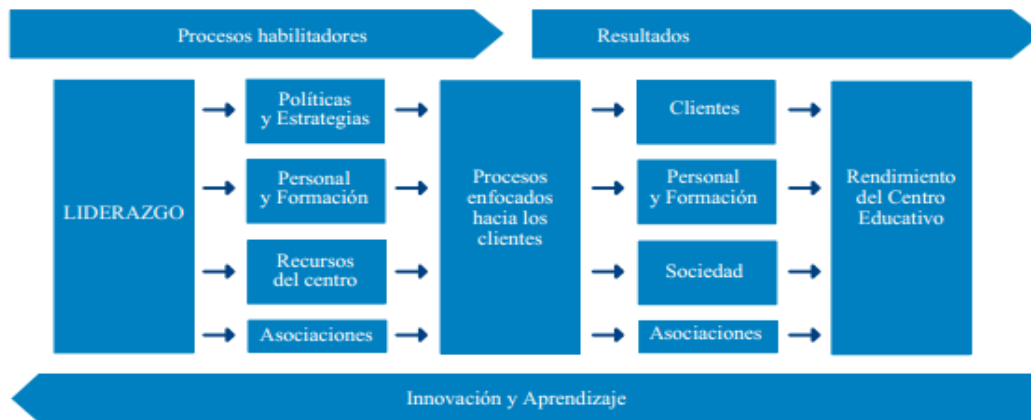


Fuente: EFQM ORG., 2011

Elaborado por: Mayra Fonseca

## 6.7.2 Esquema del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM

Gráfico 34: Esquema del modelo EFQM



*Fuente:* (Fundación Luis Vives, 2006)

*Elaborado por:* Mayra Fonseca

## 6.7.3 Desarrollo

### 6.7.3.1 Criterio 1: Liderazgo

En este criterio se propone la misión, visión, valores y políticas de calidad que la empresa debe acoger y exponer a sus empleados para que estos se apropien de ella y las pongan en práctica dentro de la organización.

#### **Misión**

En “Tory Sport” somos una empresa orientada a diseñar, fabricar y comercializar calzado de calidad, brindando comodidad y elegancia para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una atención oportuna, con personal especializado, con sentido de pertenencia y trabajo en equipo, generando rentabilidad y contribuyendo al desarrollo sostenido de los colaboradores y la sociedad.

### **Visión**

Hacer de “Tory Sport” una empresa líder en la producción y comercialización de calzado de calidad, integrando tecnología de punta, trabajando con estándares de calidad, diversificando las líneas de productos, brindando confianza y prosperidad a nuestros trabajadores, clientes y proveedores e interesados en el desarrollo de la sociedad.

### **Valores corporativos**

Nuestra empresa realiza los trabajos con eficiencia y calidad, para lo cual se requiere alcanzar el compromiso y trabajo en equipo, para conseguir la prosperidad de la empresa y de las personas.

### **Responsabilidad**

Mantenemos un perfil coherente en base a lo que somos, lo que logramos y lo que queremos lograr creciendo y evaluándonos constantemente para ser un aporte en la sociedad.

### **Honestidad**

Es el pilar fundamental de nuestro crecimiento, y lo aplicamos en cada operación comercial realizada, respondiendo de igual manera con todos los recursos de nuestra empresa.

### **Unidad**

Las ejecuciones deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe, uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo, coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general enfocado al éxito.

### **Fortaleza**

En valores y principios adquiridos con la sociedad, encaminados a grandes logros institucionales y personales, para quienes integran la organización y quienes dependen de

esta, se planea en la solidez de la información siendo ambiciosos u optimistas en logros alcanzables.

### **Liderazgo**

Ser innovadores, creativos con una sola capacidad que transmita confianza a los clientes que permita ser la mejor opción en el marco de producción y comercialización.

### **Rentabilidad**

Cada uno de los que hacemos la empresa asumimos la responsabilidad que compete el logro de objetivos deseados.

### **Competitividad**

Conocer el mercado, mantener los estándares de calidad, determinar y satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas del cliente y mantener un compromiso integral con la excelencia.

### **Compromiso**

Creemos que la base de nuestro crecimiento está en el compromiso hacia el trabajo, que el recurso humano sienta que la empresa les pertenece y trabajar conjuntamente para conseguir los objetivos propuestos.

### **Políticas de calidad**

- Se esfuerza por crear valor que se pueda mantener a largo plazo cubriendo las necesidades del consumidor respecto a la calidad, confort, durabilidad e innovadores diseños.
  
- Contamos con un recurso humano proactivo, motivado, especializado y comprometido con objetivos de calidad de avanzada.

- Implementar nueva tecnología para acelerar el proceso de producción y cumplir con las responsabilidades adquiridas.
- Ofrecer calzado de calidad certificada, con cumplimiento de leyes, procedimientos y estándares de calidad que aseguren un mejoramiento continuo.

### **6.7.3.2 Criterio 2: Política y estrategia**

En este punto creamos estrategias, políticas, los cuales ayudarán a la consecución de lo planteado en el primer criterio.

#### **Estrategias empresariales**

1. Los valores y la visión deben estar basados en los principios de Calidad Total.
2. La planificación de calidad se debe integrar con la planificación de la producción de la empresa.
3. Para establecer y revisar la política y estrategia se utilizará la información procedente de todos los grupos de interés como el análisis de la demanda de los clientes, la tecnología, la competencia, el entorno, trabajadores, proveedores, clientes y otras organizaciones a las que se ofrezca nuestros productos.
4. Siempre debe existir una adecuada comunicación en ambos sentidos, y se utiliza para la difusión de la política, estrategia y la evaluación de lo que se quiere mejorar en la empresa.
5. La organización efectúa un despliegue de su política y estrategia por medio de un esquema de procesos clave.

6. Los objetivos que se planteen deben estar ligados a la satisfacción de los clientes, proveedores, empleados y otras organizaciones con las que se haya realizado alguna alianza estratégica.
7. Los objetivos se deben difundir para que todos los integrantes de la empresa tengan conocimiento de lo que se pretende conseguir.
8. Para fijar los objetivos se tiene en cuenta las mejores prácticas y los niveles alcanzados por las empresas de calzado consideradas líderes dentro y fuera del país.
9. Los objetivos individuales y de equipo se deben alinear con los de la empresa de calzado.

#### **Políticas administrativas**

En este punto se establecen las normas y procedimientos a seguir para garantizar la administración efectiva y adecuada de la empresa. Para “Tory Sport” se podrían implementar políticas administrativas como:

1. Todo comunicado se lo debe realizar de forma escrita y con registro de recepción.
2. Toda compra y venta debe respaldarse con su factura y retención correspondiente.
3. Descentralizar el poder del nivel directivo y transferir responsabilidades a los otros niveles pues todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
4. Mantener bien informado a todo el personal sobre la misión, visión, objetivos y estrategias que tenga la empresa.

5. Implementar un sistema de comunicación entre niveles de forma vertical ascendente (directivos hacia obreros) y descendente (obrerros hacia directivos) y difundir permanentemente los cambios realizados dentro de la empresa
6. Mantener en la empresa un régimen de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de las funciones operativas de cada área.
7. Ejecutar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
8. Realizar el trabajo con excelencia y eficacia, manteniendo un comportamiento ético.
9. Dar a conocer que los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; y que ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
10. Eliminar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
11. Realizar una sesión mensual documentada de trabajo de cada área, a fin de coordinar y evaluar actividades, definir prioridades y plantear soluciones a los problemas encontrados.
12. Interactuar con los clientes, con el objetivo de conocer cuáles son sus expectativas con respecto a nuestros productos.
13. Mantener un clima laboral estable de armonía, desarrollo y satisfacción para todo el recurso de la empresa.

14. Permitir que todos los niveles participen de las ideas de mejoramiento administrativo.
15. Difundir la cultura la empresa de respeto al medio ambiente, de prevención de riesgos por las personas y de compromiso entre sus colaboradores.

### **Políticas sobre personal**

1. La hora de ingreso es a las 8:30 de la mañana, y no después, disponiendo de 10 minutos de atraso justificables, en caso de no cumplirse con la política se procederá a sancionar. Se exige puntualidad en la hora de llegada. Los atrasos deberán ser justificados en la oficina del Personal.
2. Todos los días se designará 10 minutos para interactuar con el personal que labora en la empresa, en el cual se recalque los objetivos o metas que se quiere conseguir y además para motivar al personal.
3. Se establecen dos períodos de colación: la Sección A, a las 12:00 hasta 13:00, la Sección B, a las 13:00 hasta las 14:00.
4. Los jefes de producción entregarán antes de las 9:00 las órdenes de requisición de materias primas. El jefe de Bodega las despachará todas juntas entre las 9:00 y las 9:30.
5. Las operaciones de mantención se llevarán a cabo fuera de aquellas áreas en que las máquinas se encuentran operando.
6. El personal que se contrate deberá pasar por un proceso de selección que compruebe que las personas que se contraten tengan los conocimientos y/o habilidades que



exige el cargo que desempeñarán. Se le brindara una semana de capacitación para darle a conocer cuáles serán sus funciones a desempeñar.

7. Las capacitaciones al personal de forma general sobre temas de interés se debe impartir trimestralmente.
8. Las personas que deseen asistir a capacitaciones de especialización debe comunicar al jefe de recursos humanos con anticipación y no se le debe negar la oportunidad de realizar el curso, brindándole las facilidades que amerite.
9. Las vacaciones serán fijadas, de común acuerdo entre el jefe de la unidad y el personal de ella, según sea la situación del trabajo en ese momento.
10. En casos excepcionales, la fijación del período de vacaciones la hará el jefe de la unidad, previo informe de la oficina del personal.

### **Políticas de producción**

Tory Sport debe implementar las siguientes políticas de producción:

1. La empresa debe elaborar sus productos y mantener los inventarios de cada uno en niveles acordes a la demanda histórica.
2. El volumen de producción no puede ser menor al establecido por la demanda y estará de acuerdo a la capacidad productiva de la empresa.
3. Mantener sus procesos de producción tecnológicamente al día y enfatizar siempre en la entrega oportuna de sus productos, asegurando así una adecuada respuesta a sus clientes.

4. Disponer de materias primas, insumos y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.
5. Reducir en lo posible, los desperdicios, los daños, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.
6. Asegurar que los obreros no trabajen en exceso, ni que estén inactivos.
7. Garantizar la calidad del producto utilizando materia prima sin fallas ni defectos y manteniendo capacitados en su uso a los trabajadores.
8. Seleccionar proveedores que tengan disponibilidad permanente de la materia prima y calidad de la misma.
9. Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y en la gestión de los procesos.

### **Políticas financieras**

Dentro de las políticas financieras para la empresa en estudio, se sugieren las siguientes:

1. La empresa debe optimizar sus recursos económicos.
2. Se debe mantener un control constante y periódico de todos sus cuentas por cobrar, por pagar e inventarios
3. Los cambios que se den en la política económica del país, es un factor del cual la empresa no debe pasar por alto.

4. El capital y deuda adquirida deben mantener un equilibrio con el fin de tener una adecuada liquidez dentro de la empresa.
5. Destinar un mínimo de \$300 dólares semanales para caja chica que le permitan realizar adquisiciones emergentes para el desarrollo de sus actividades operacionales.
6. Analizar si existen utilidades y separar como mínimo un 8% de estas para fondos de emergencia, 10% para inversión en equipo y maquinaria y el restante entregarlo a su dueño.
7. Minimizar los costos y gastos con el uso óptimo de la materia prima adquirida.

### **Políticas de ventas**

Tory Sport debe implementar las siguientes políticas de venta:

1. Brindar trato justo, con cortesía y esmero a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el brindar una buena atención y producto de calidad.
2. Organizar y desarrollar una campaña de publicidad agresiva.
3. Buscar nuevos clientes permanentemente para obtener una ampliación del mercado, es decir, tratar de alcanzar con el producto a todo el país.
4. Para la fabricación y venta todos los pedidos serán atendidos de acuerdo al orden en que sean recibidos.

5. Los plazos de entrega serán indicados por la persona que recibe el pedido y se cumplirán salvo casos de fuerza mayor, imposibilidad técnica o circunstancia imprevista fuera del control de la empresa.
6. Una vez entregada la mercadería, no se aceptarán devoluciones, a menos que sean por causa justa, en un plazo máximo de 5 días y previa autorización del gerente de la empresa asumiendo el cliente el costo del transporte.
7. El cliente asume toda la responsabilidad de la transportación de la mercadería en lo que se refiere a daños o pérdidas, así como del pago del flete, a menos que exista arreglo especial.
8. La empresa puede suspender el crédito y la entrega de la mercadería pedida, cuando lo juzgue conveniente por incumplimiento del cliente en el pago de sus obligaciones, o cuando la situación financiera o moral del cliente así lo justifique.
9. La forma de pago que se utiliza es el 50% del valor al momento de la entrega de la mercadería y el saldo puede pagarlo hasta en 30 días o 45 días de acuerdo al volumen, la factura se la entregara una vez cubierta la deuda.
10. Para los clientes mayoristas los pagos pueden realizarse con cheque o mediante transferencia bancaria de acuerdo al plazo concedido.
11. El crédito para los clientes será controlado y evaluado en base a la historia comercial que tienen con la empresa.
12. Los clientes nuevos deben garantizar sus pedidos con depósitos anticipados al envío de la mercadería.

### **6.7.3.3 Criterio 3: Personas**

En este tercer criterio planteamos cómo gestionar y desarrollar la organización, por medio de los conocimientos de las personas que la constituyen, y ayudar a liberar todo su potencial a través de jornadas de capacitaciones o enviándolos a especializarse.

#### **Acciones**

Para tener éxito con la aplicación de capacitaciones del personal, debemos realizar las siguientes actividades:

1. Convocar y reunir a todos el recurso humano por la mañana, y manifestarles en qué consistirá el programa de capacitación que la empresa implementará. Explicarles que las capacitaciones las impartirán profesionales y que el objetivo primordial es desarrollar sus habilidades.
2. Evitar las confusiones o malos entendidos, procurando responder a todas la inquietudes, pregunta o dudas que el personal manifieste.
3. Las capacitaciones deben estar enfocadas en crear un ambiente amigable y de convivencia, el cual sea dinámico y abierto para que se puedan exponer ideas de todos los participantes y conocer sus diferentes puntos de vista.
4. Estas capacitaciones llevaran a cabo dentro de la empresa y en ocasiones fuera de ella en lugares de recreación al aire libre, en horarios que no interfieran con las actividades de producción de la empresa.
5. Motivar a los participantes que muestren un excelente rendimiento a través de un incentivo económico.

6. Brindar apoyo económico y otorgar permiso a la persona o personas que deseen ausentarse por motivo de preparación o especialización profesional firmando un acuerdo, además premiar su esfuerzo e iniciativa de superación.
7. Implementar un sistema de méritos y ascensos, los que deben ser evaluados por medio del desempeño laboral y preparación académica.

### Cronograma de actividades

El presente cronograma se lo considerará un modelo a seguir para las posteriores capacitaciones. Para que las exposiciones que se impartirán continuamente se encuentren bien organizadas debemos realizar las siguientes actividades:

**Tabla 29: Cronograma de actividades**

N°	ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección de los temas a impartir en la capacitación								
2	Diseñar subtemas que se deben incluir en la exposición								
3	Realizar el presupuesto a emplear en la capacitación								
4	Contactar y contratar a los instructores								
5	Capacitación al recurso humano								
6	Evaluación al personal								
7	Evaluación a los capacitadores								
8	Realización y presentación de un informe a los directivos								

*Fuente: Propia*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

## **Contenido de las capacitaciones**

Las capacitaciones se llevaran a cabo trimestralmente, es decir que se realizarán 4 capacitaciones al año, en las cuales se deberán impartir los siguientes temas:

### **Primera capacitación**

**Lugar:** Complejo Turístico Aguajan

**Duración:** 5 Horas

**Fecha:** Sábado, 07 de marzo de 2015

**Tema:** Motivación

- Presentación del capacitador, introducción, video sobre la motivación y opiniones sobre lo proyectado.
- ¿Qué es la Motivación grupal?
- ¿Por qué se debe motivar a los trabajadores?
- ¿Por qué los trabajadores deben mejorar su actitud en el puesto de trabajo?
- Proyectar el video: Circo de la Mariposa
- Opiniones de los participantes
- Evaluación del tema a cargo del gerente y capacitador

## **Segunda capacitación**

**Lugar:** Complejo turístico El Portón de Tilulum

**Duración:** 4 Horas

**Fecha:** Sábado, 6 de junio de 2015

**Tema:** Liderazgo empresarial

- Presentación del capacitador, introducción, video sobre el liderazgo y opiniones sobre lo proyectado.
- ¿Qué es el liderazgo?
- Ventajas del liderazgo empresarial
- Ejemplo de empresas líderes nacionales e internacionales
- Taller sobre liderazgo
- Juegos que implican desarrollar sus capacidades de líder.
- Proyectar película: “Ratatouille”
- Opiniones de los participantes
- Evaluación del tema a cargo del gerente y capacitador



### **Tercera capacitación**

**Lugar:** Complejo el Porvenir de Pillaro

**Duración:** 5 Horas

**Fecha:** Sábado, 5 de septiembre de 2015

**Tema:** Trabajo en equipo

- Presentación del capacitador, introducción, video sobre el trabajo en equipo y opiniones sobre lo proyectado.
- ¿Qué es el trabajo en equipo?
- Diferencias entre trabajo en equipo y grupo de trabajo
- Ventajas del trabajo en equipo
- Complicaciones de trabajar en equipo
- Imágenes de animales trabajando en equipo
- Taller sobre trabajo en equipo
- Organización de un partido de fútbol con el objetivo de aplicar el trabajo en equipo
- Opiniones de los participantes
- Evaluación del tema a cargo del gerente y capacitador

## **Cuarta capacitación**

**Lugar:** Hostería Surillal

**Duración:** 4 Horas

**Fecha:** Sábado, 5 de diciembre de 2015

**Tema:** Satisfacción en el trabajo

- Presentación del capacitador, introducción, video sobre la satisfacción en el trabajo y opiniones sobre lo proyectado.
- ¿Qué es la satisfacción en el trabajo?
- Ventajas de sentirse bien en el puesto que ocupa.
- Factores determinantes de satisfacción laboral
- Taller sobre satisfacción laboral
- Satisfacción, insatisfacción y producción
- Organización de juegos y convivencia
- Opiniones de los participantes
- Evaluación del tema a cargo del gerente y capacitador

## Evaluación a los capacitadores

La tabla que se muestra a continuación es un referente en el que se deberán basar para evaluar a las personas contratadas que se encargaran de capacitar al recurso humano:

**Tabla 30: Evaluación a capacitadores**

N°	Ítems	Ponderación				
		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	Puntualidad					
2	Contenido del curso					
3	Uso apropiado de material didáctico que facilite el aprendizaje					
4	Suficientes ejemplos					
5	Oportunidad de práctica					
6	Oportunidad de debatir					
7	Facilidad de palabra y comprensión					

*Fuente: Propia*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

Para realizar la evaluación a los capacitadores la tabla deberá ser llenada con un “X”, considerando el ítem a evaluar y la ponderación que se le vaya a dar. Considerando que Malo = 1; Regular = 2; Bueno = 3; Muy Bueno = 4; Excelente = 5, se muestra a continuación los rangos y las calificaciones que se dará de acuerdo al puntaje obtenido.

**Tabla 31: Rangos y calificaciones**

Rangos	Calificación
0 a 7	Malo
7 a 14	Regular
14 a 21	Bueno
21 a 28	Muy Bueno
28 a 35	Excelente

*Fuente: Propia*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

## **Esquema del informe del proceso de capacitación**

Al finalizar cada capacitación programada el jefe de recursos humanos deberá emitir un informe a la gerencia, el cual debe contar con la siguiente estructura:

1. Tema de capacitación
2. Objetivos de la capacitación
3. Tiempo para su desarrollo
4. Nombres de los instructores
5. Presupuesto para la capacitación
6. Tiempo utilizado en cada actividad
7. Observaciones por parte del instructor hacia los obreros y viceversa
8. Resultados obtenidos
9. Contratiempos en cada actividad
10. Número de Asistentes
11. Conclusiones y recomendaciones
12. Anexos

#### **6.7.3.4 Criterio 4: Alianzas y recursos**

En este criterio se evidencia las estrategias y la gestión que realiza la organización con sus colaboradores externos y recursos internos para apoyar su política, requerimientos, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

##### **Estrategias para negociar con tus proveedores**

Gracias al internet y las mejoras en las comunicaciones comprar se vuelve cada vez más fácil y rápido. Sin embargo, negociar una compra, especialmente cuando eres un empresario y tienes proveedores, requiere de una estrategia y capacidad de maniobra. En la negociación con proveedores, tanto ellos como la compañía conocen el terreno, así que lo más sensato es procurar que las dos partes estén conformes. Veamos algunas pautas para lograr una buena negociación. Para tratar con los proveedores es conveniente:

1. Procura tener varios proveedores. Eso te dará la oportunidad de una mayor gama de precios, servicios y en especial, valor agregado a lo que estás requiriendo.
2. Toda la información enviada por los proveedores, debe tabularse, esto facilitara la toma de decisiones en su momento. Puede realizarse en una planilla excel o como acostumbren hacerlo, y a cada ítem colocarle un valor, el cual indique si alcanza lo esperado o está por debajo.
3. Las reuniones con los proveedores, son importantes, pues afianzan la relación entre nuestra empresa y ellos. Recuerde que un proveedor no es una solución a un único problema. Puede ser una solución a problemas que aún no detectamos o que aún no pensamos en solucionar.

4. Nunca se deben mostrar las cotizaciones, ni menos los precios de los otros proveedores.
5. Es recomendable solicitarle al proveedor que envíe permanentemente información de los precios y ofertas que competan a nuestra empresa, una de ellas siempre puede ser lo que estamos buscando.
6. Visita a tu proveedor y conoce el área de trabajo, y así puedas conocer su forma de laborar y a su empresa.
7. Si el proveedor se ve a sí mismo como un aliado estratégico de tu empresa, tal vez pueda darte productos con intereses a bajo costo y sin ellos.
8. Apóyate en el proveedor para contar con capital de trabajo en la medida de lo posible.
9. Si tengo un único proveedor, por ningún motivo debo incurrir en la práctica de pagarle tarde, mal o nunca. Recuerde que los socios valiosos tienen que conservarse.
10. Dialoga para solucionar los problemas. Todo se maneja conversando. Si hay un problema de pagos a la vista, tienes que ofrecerle un cronograma a tu proveedor, para que sepa cuándo puede retirar su dinero. Lo peor que puedes hacer es no informarle.

### **Estrategias para el manejo responsable de proveedores**

Los proveedores son un stakeholder clave y, por lo tanto, debemos relevar sus expectativas. No se trata únicamente de controlarlos sino también de capacitarlos y motivarlos para que acompañen nuestro crecimiento.

1. Es necesario inscribir el trabajo de aprovisionamiento responsable en la estrategia general del negocio. Es necesario evaluar cuáles son los proveedores clave del negocio y cuáles las condiciones del contexto competitivo.
2. Renquear, ponderar los pesos relativos de nuestros proveedores en nuestro negocio. Sub agrupar y conocer a los competidores y a los proveedores de los competidores. Investigar el mercado, hacer benchmarking.
3. Es necesario investigar alternativas. Si sabemos que dependemos de cierto producto o servicio, siempre es bueno conocer otras opciones. No sólo a la competencia de nuestros proveedores sino verdaderas alternativas de negocio. Pensar de manera creativa, estar al tanto de las tendencias y nuevos desarrollos. Luego, al evaluar a nuestros proveedores, aplicar lo que hemos conocido de su negocio.
4. Debemos analizar si están atrasados respecto a otros oferentes. Se tomará en cuenta si hay alternativas que sean menos nocivas, contaminantes a la manera en que producen los que nos venden. Para esto se debe ser transparente con nuestra propia evaluación de alternativas debe ser parte integrante del temario de nuestro diálogo con ellos.
5. Evaluar a los proveedores periódicamente y darles un feedback como instancia de mejora
6. Incluir asuntos de sustentabilidad en esa evaluación , es decir, no sólo preguntar precios y plazos de pago
7. Aumentar el peso relativo de esos asuntos en la valoración global del proveedor. Así, de manera progresiva, podremos ir incluyendo en nuestra evaluación asuntos

como respeto por las condiciones de trabajo, de impacto ambiental, de gestión de residuos, de relaciones con la comunidad y tantos otros.

8. Se debe integrar a nuestros proveedores de verdad. Invitarlos a nuestro espacio, brindarles información sensible, plantearles nuestros propios problemas de negocio y que aporten a la solución.
9. Se debe cumplir con los máximos estándares de responsabilidad no puede servir como excusa para justificar un precio mayor. Si la RSE reduce nuestros propios costos, tal cual explicamos directamente o indirectamente en muchos de nuestros posts, también es aplicable a nuestros proveedores.

#### **6.7.3.5 Criterio 5: Procesos**

En este criterio se diseñan los procesos de mayor relevancia en la empresa como procesos de pedidos a proveedores, despacho de pedidos, recepción y envío de documentos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

#### **Diseño del proceso de pedido a proveedores**

Para realizar los pedidos se debe seguir ciertas actividades, como se muestra a continuación:

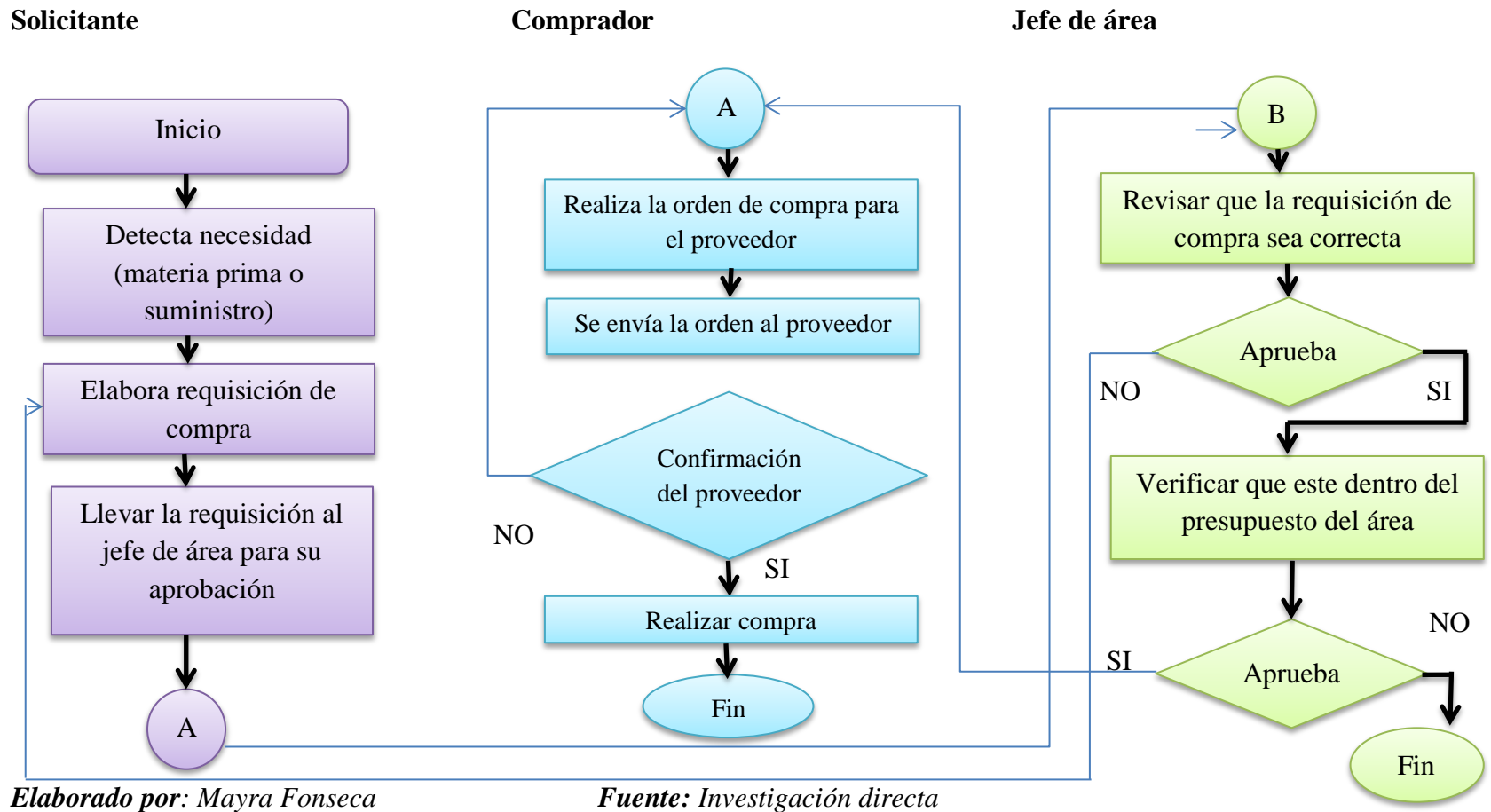
#### **Solicitud de pedido**

La solicitud de pedido consiste en realizar un documento, petición u orden para compras con el fin de notificar que se requiere una cantidad determinada de material o un servicio disponible en un momento dado.



## Flujograma

Gráfico 35: Flujograma del proceso de pedido a proveedores



**Modelo de orden de pedido**

**Tabla 32: Modelo de orden de pedido**

REQUISICIÓN						
FECHA:					N°	
SOLICITANTE:					DIRECCIÓN	
ITEM	CÓDIGO	DETALLE	FECHA DE ENTREGA	LUGAR DE DESTINO	ÁREA SOLICITANTE	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
<b>OBSERVACIONES:</b>						
<b>APROBADO FIRMA Y FECHA</b>						
<b>AUTORIZACIONES</b>						
_____		_____			_____	
FIRMA SOLICITANTE		FIRMA JEFE DE ÁREA			FIRMA DEL CONTADOR	

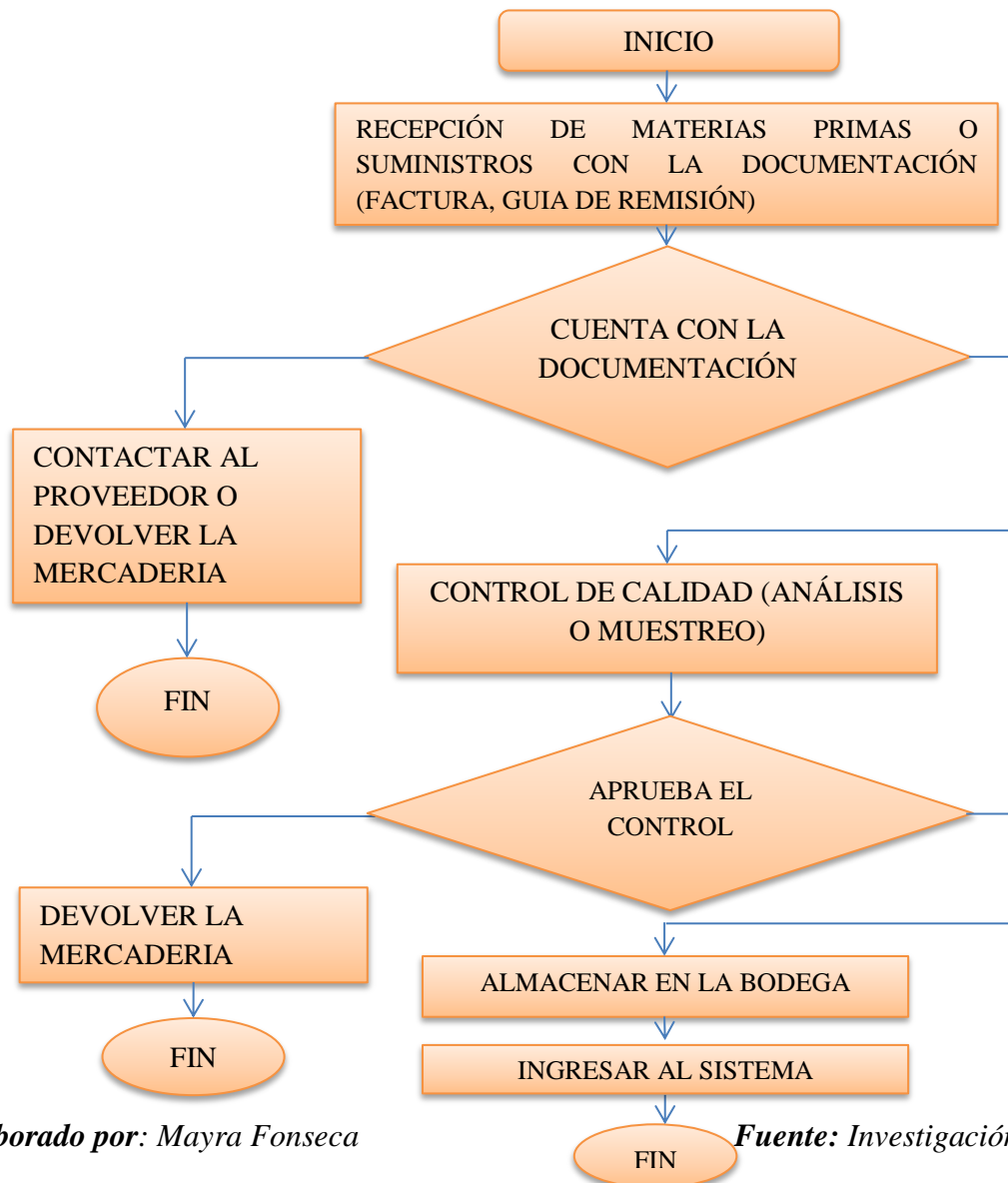
*Elaborado por: Mayra Fonseca*

*Fuente: Investigación directa*

## Diseño del proceso de recepción de materias primas o suministros

La materia prima y suministros son fundamentales para el desarrollo del proceso de producción, es por esa razón que se debe aplicar un control de calidad al ingresar a la empresa. A continuación se muestra un flujograma

**Gráfico 36: Flujograma de recepción de materia prima**

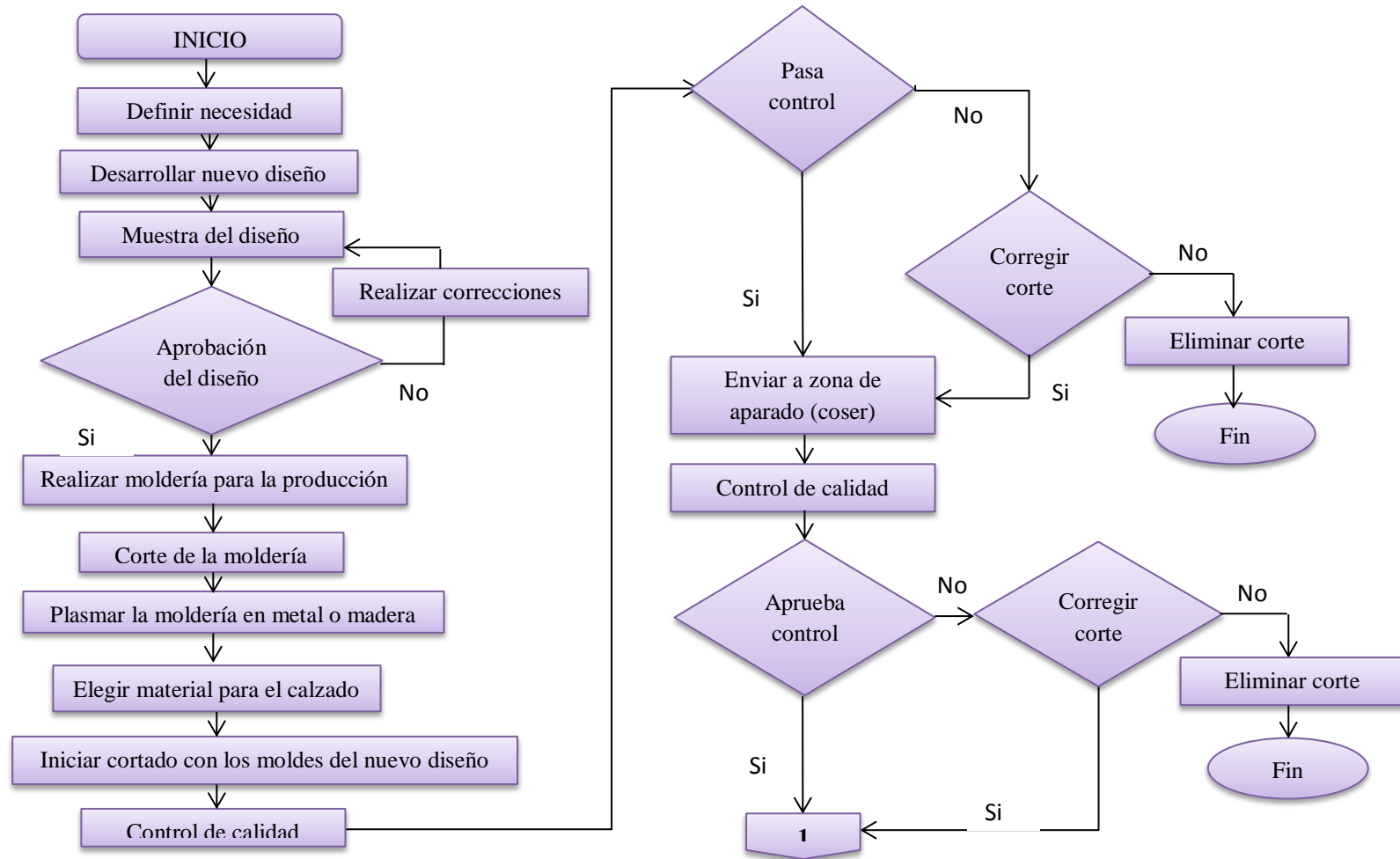


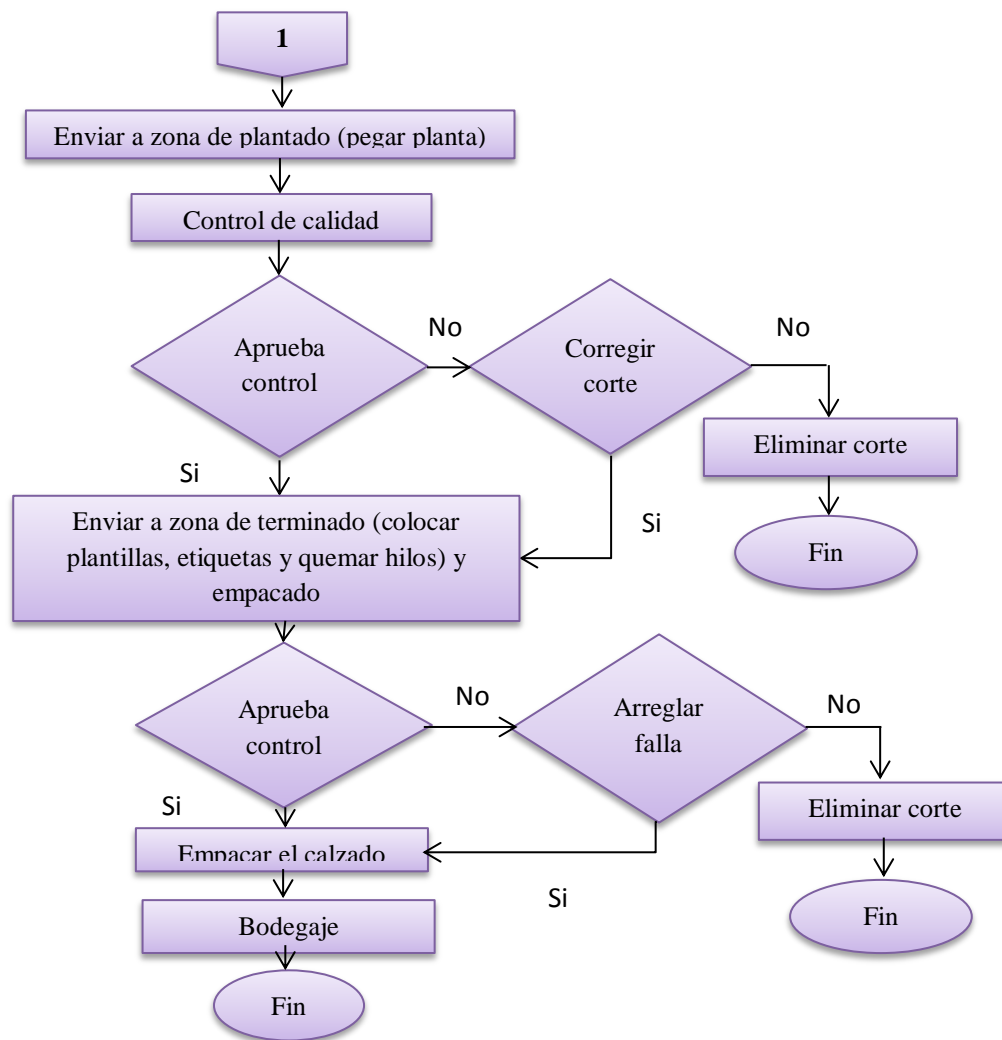
*Elaborado por: Mayra Fonseca*

*Fuente: Investigación directa*

## Diseño del proceso de producción de calzado

Gráfico 37: Flujoograma del proceso de producción de calzado



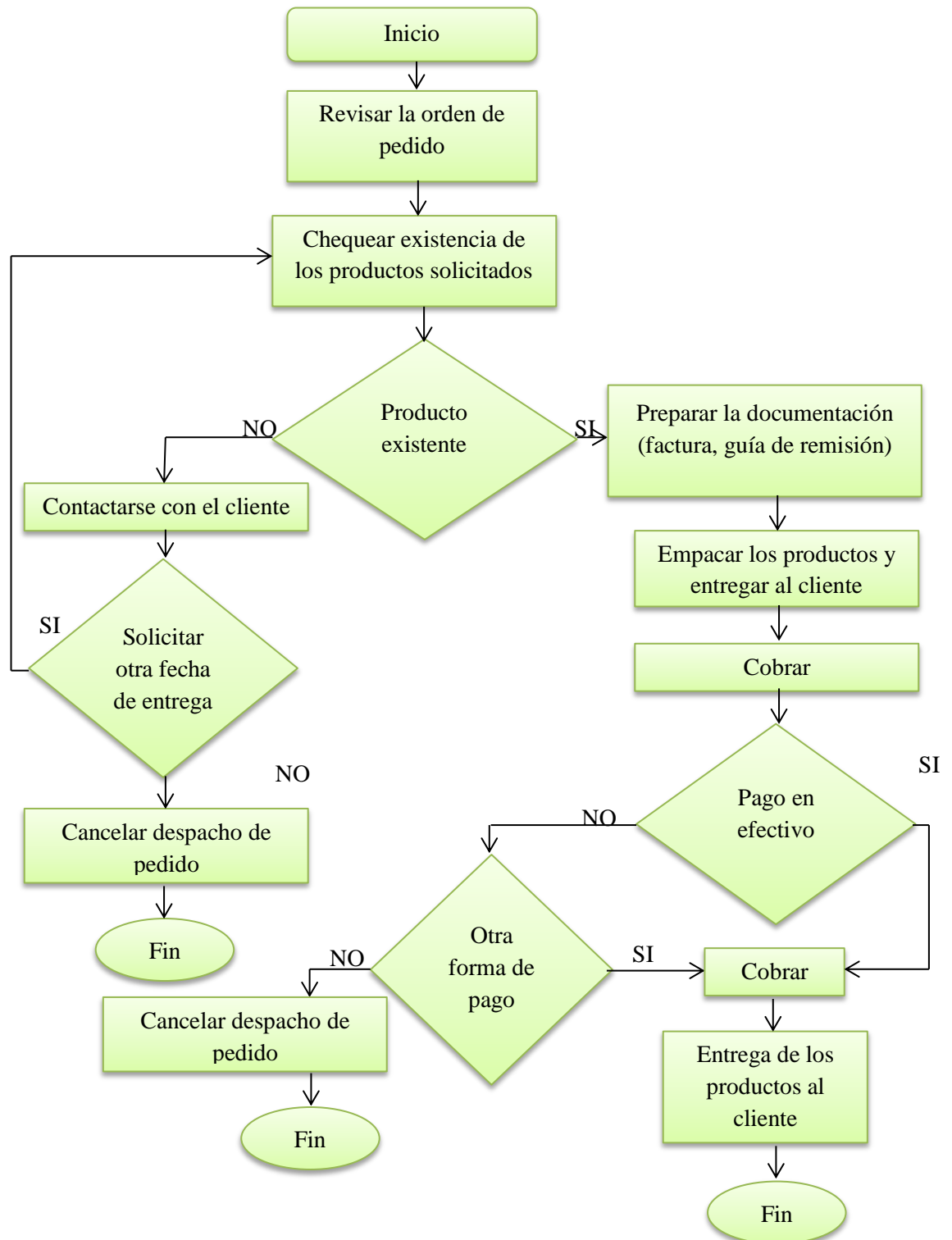


*Elaborado por: Mayra Fonseca*

*Fuente: Investigación directa*

## Diseño del proceso de despacho de pedidos

Gráfico 38: Flujograma del proceso de despacho de pedidos



Elaborado por: Mayra Fonseca

Fuente: Investigación directa

### **6.7.3.6 Criterio 6: Resultados en los clientes**

En este punto se plantea las estrategias que se van aplicar en la empresa para lograr la fidelización de los clientes y la realización de un modelo de encuesta que ayudará a obtener indicadores que revelarán cual es el nivel de rendimiento con nuestros clientes. Un clásico error cometido es asumir que más clientes significan más negocios. El sentido común dice que para que una empresa vaya mejor, es necesario atraer más clientela y que más gente la conozca. Y esto es, en efecto, un principio más o menos obvio. Pero no siempre lo obvio es lo más acertado.

Recuerda que una empresa que atrae a 1,000 clientes nuevos en un año, no necesariamente genera 1,000 negocios. En ocasiones, algunos dan más dolores de cabeza que utilidades. A veces, los gastos de administración para carteras enormes superan las ganancias marginales de muchos de esos clientes. Es mejor venderle mucho a pocos, que poco a muchos. Elige a los más rentables

### **Estrategias para retener a nuestros clientes**

#### **1. Define qué tipo de retención es la que deseas provocar**

Incrementar la frecuencia de compra mensual. Si es de dos compras al mes, el objetivo sería aumentar ese número a tres o cuatro. O buscar que el monto de las compras aumente brindando promociones o descuentos como incentivos para el cliente.

#### **2. Establece alguna mecánica promocional básica**

Crear un esquema básico de promoción que se vuelva permanente, como el fin de mes o de temporada realizar liquidaciones con porcentajes de descuento. Estas ofertas están diseñadas para incentivar la compra de manera constante. Así que el siguiente paso para lograr los objetivos de retención es poner en marcha una oferta que motive el comportamiento esperado. Si deseas aumentar el monto promedio de tus transacciones, puedes regalar un boleto para una rifa semanal en la compra mínima de \$300.

### **3. Procura tener en existencia todos tus productos**

Asegurarse de tener suficiente producto en existencia para que el cliente siempre encuentre lo que busca. Es muy simple: una compañía donde falta oferta pierde muchas ventas.

### **4. Ofrece siempre cosas nuevas**

Una vez aseguradas las existencias, lanza nuevos productos al mercado. Si bien es cierto que el consumidor busca fiabilidad, también desea novedades. Cada determinado tiempo puedes realizar ventas de calzado de diseños únicos y limitados. Si ofreces variedad, el consumidor regresará una y otra vez para ver qué novedades encuentra.

### **5. No descuides el servicio**

A nadie le gusta estar donde lo traten mal. Maneje un trato personal, procura recordar el nombre de los clientes e incluye servicios complementarios. Como dar estacionamiento gratis con boleto sellado, pero es una de las mejores estrategias de servicio complementario

### **6. Identifica a tus clientes premium**

Son aquellos que compran mucho más que los demás. Realizar una segmentación de tu clientela con base en frecuencia, monto de compra y valor económico futuro. Y trátalos diferente. Ofrece mejores condiciones de compra, servicios innovadores y un trato exclusivo.

### **7. Brinda seguridad**

Ofrecer garantías honestas y generosas por mal funcionamiento. Establece políticas por las que igualarías el precio o incluso harías una rebaja adicional si el cliente encuentra el mismo producto más barato en otro lado. Y lo más importante: comunica las garantías y cúmplelas.



## **8. Tener detalles con los clientes**

Dar un regalo, un descuento o un agradecimiento son el estímulo ideal para convertir a un consumidor en el mejor aliado.

## **9. Expectación**

Asegurarse de que el cliente esté satisfecho con su compra para, después, pedirle con toda seguridad que te facilite los datos de alguien que conoce para darle el mismo servicio de calidad.

## **10. Descuento por comprar**

Esta estrategia está dirigida para un cliente, es decir, para una persona que te consume de manera constante. La propuesta que le harás es la siguiente: “si tú logras que alguno de tus referidos me compre y sólo por el hecho de que mencione tu nombre, yo le daré un descuento”. Y de esta manera lograremos obtener la mejor publicidad.

## **11. Certificados de regalo**

Manda correspondencia o vía e-mail cada tres meses a tus clientes y referidos en donde incluyas un certificado de regalo que realmente se pueda canjear por nuestros productos. También deja en claro a los destinatarios que son libres de reenviar el correo a quien deseen. Muchos clientes estarán dispuestos a referirte a cambio de recibir un regalo; esto les brinda algo tangible que pueden utilizar. De lo que se trata es de retribuir al cliente, dándole el poder para comprar algo más.

## **12. Da producto por recomendar.**

Dar una recompensa exclusiva para los clientes que pasaron a otro nivel y que ya son considerados como “amigos de la casa”. Así, ellos pueden decirle a sus conocidos donde comprar sus zapatos para todos los miembros de la familia. Con esta recompensa se creará un efecto en cadena, en donde todos querrán recibir el mismo trato especial y gozar de ciertos privilegios. De este modo, les demuestras a ciertos clientes que son

especiales para ti y que, en consecuencia, todas las personas que ellos refieran también serán merecedoras de las mismas consideraciones. Finalmente, “todo queda entre amigos”.

### **13. Lista de precios secreta**

Ganar recomendaciones de los clientes con un trato. Una vez que hayan acordado un precio, ofréceles uno más bajo a cambio de que nos proporcione referencias en ese momento de candidatos potenciales a adquirir el mismo tipo de producto que ofrecemos.

### **14. Agradece con tiempo y presencia.**

Organizar un evento especial. Una comida o una cena es la ocasión perfecta para reunirlos y estar con ellos. Aquí la clave es dedicarles tu tiempo y presencia, para darles personalmente las gracias. Decirles frases como: “gracias a ustedes mi negocio marcha bien; genero empleos; alcanzamos las metas proyectadas para este año”.

## **Indicadores clave de rendimiento con los clientes**

Ayudan a las empresas a entender lo bien que se está realizando el trabajo en relación con sus metas y objetivos estratégicos. En un sentido más amplio, un KPI proporciona la información de rendimiento más importante que permite a las partes interesadas saber si se va por buen camino. Lo importante es saber que es importante para los clientes y medir nuestro desempeño empresarial en esas áreas. Se debe ponderar aquellos aspectos que deseamos medir el rendimiento, lo que nos servirá para elaborar la herramienta de evaluación.

## **Aspectos ponderados de rendimiento con los clientes**

A continuación se muestra los aspectos que se deberán evaluar y sus respectivas ponderaciones, con la finalidad de obtener indicadores que nos muestre cual es nuestro nivel de desempeño con los clientes.

**Tabla 33: Aspectos ponderados de rendimiento con los clientes**

ITEMS	ASPECTOS	PONDERACIONES
1	FACILIDAD DE NEGOCIO	5%
2	CALIDAD DE PRODUCTO	10%
3	DISEÑOS INNOVADORES	10%
4	ENTREGA A TIEMPO	15%
5	PRECIOS	10%
6	ATENCIÓN A REQUERIMIENTOS	15%
7	PROMOCIONES Y DESCUENTOS	10%
8	PUBLICIDAD	10%
9	FORMAS DE PAGO	15%

*Fuente:* (EFQM ORG, 2000)

*Elaborado por:* Mayra Fonseca

### Modelo de Encuesta

#### EMPRESA DE CALZADO TORY SPORT

Dirigido a los clientes externos de la empresa de calzado Tory Sport.

**Objetivo general:** Investigar cual es nuestro rendimiento con los clientes

**Indicaciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta según su criterio.

**1. ¿Es fácil hacer negocio con nosotros?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**2. ¿Está satisfecho con la calidad de nuestros productos?**

Si ( )

No ( )

**3. ¿Cree que contamos con diseños innovadores?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**4. ¿Sus pedidos han sido entregados a tiempo?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**5. ¿Cree que los precios de nuestros productos son competitivos?**

Si ( )

No ( )

**6. ¿Considera usted que se atiende y da solución a sus inquietudes, quejas y requerimientos?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**7. ¿Se siente motivado por nuestras promociones y descuentos al comprar?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**8. ¿En qué medio ha visto o escuchado de nuestra empresa?**

Prensa ( )

Radio ( )

Televisión ( )

**9. ¿Está de acuerdo con las formas de pago que se efectúan en la empresa?**

Muy de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Nada de acuerdo ( )

### **Gracias por su colaboración**

Con la aplicación de la encuesta y tabulación de los datos, se pueden obtener indicadores que revelaran cual es nuestro rendimiento frente a los clientes, para posteriormente tomar acciones correctivas en el o los aspectos que más deficiencia denote.

#### **6.7.3.7 Criterio 7: Resultados en las personas**

En el séptimo criterio se desarrolla las estrategias que se aplicarán para mantener a nuestro personal motivado y a gusto en nuestra empresa. Además se desarrollará un modelo de encuesta con el cual se obtendrá datos para generar indicadores para evaluar nuestro rendimiento frente al recurso humano.

#### **Estrategias para tratar al talento humano**

1. Como jefe se debe tener siempre las puertas abiertas para sus empleados, respetando sus opiniones y sus condiciones laborales y personales. Debemos tener un trato amigable hacia todos los miembros de la empresa.
2. De debe ser paciente, asegurarse de explicar correctamente sus necesidades y pedidos a sus empleados, para permitir que ellos puedan hacer una mejor labor. Ser respetuoso con sus aportes, aunque no los veas útiles: lo importante es que haga el esfuerzo por mejorar las situaciones.
3. Ser elegante a la hora de imponer su autoridad. No hay que olvidar que el puesto es, de por sí, superior al de los empleados, y que finalmente es un cargo a respetar. La mejor manera de obtener un trato afable, es dando exactamente lo mismo hacia los demás.

4. Dar tiempo y atención a su equipo de trabajo. La mayor parte de su jornada laboral tendrá que estar dedicada a la supervisión de su equipo. Eso es lo que hará que la productividad suba y que todos estén a gusto.
5. Dejar claro lo que se espera de cada miembro. Definir de forma muy clara a cada uno cuáles son sus funciones, dónde empiezan sus tareas y acaban las del compañero, en qué áreas esperas proactividad y qué temas precisan de tu supervisión directa.
6. Transmitir correctamente los valores de la empresa, esto ayudará al personal a identificar la "energía" que mueve a la plantilla completa y lo que se espera de él o ella a nivel general, además de lo que se espera en el área.
7. Mostrar a cada uno que es importante para el equipo esto hará que se sientan motivados individualmente. Además, hará que cada uno valore al resto, lo que creará un buen clima laboral y espíritu de equipo.
8. Transmitir la idea de que cada persona del equipo es igual de importante a la hora de que todo funcione correctamente.
9. Cuidar a los nuevos miembros del equipo. Hacer ese esfuerzo, ya que este nuevo integrante es una inversión, y se integrará rápidamente y tendrá menos estrés y una actitud más positiva.
10. Dar incentivos que los motiven para que trabajen con más ánimo, ofréceles flexibilidad horaria, descuentos en viajes, promociones e intercambios si cumplen sus metas laborales.

11. Enfréntalos a desafíos delegándoles responsabilidades importantes para que se sientan que confías en ellos, eso desarrollará sus capacidades y los motivará a esforzarse mucho más.
12. Plantea objetivos, si la empresa establece objetivos y metas claras de lo que se espera de su trabajo, les será más fácil desarrollarlos. Es primordial que sepan la importancia que tiene su labor para el buen funcionamiento de la empresa.
13. Deja espacio para la creatividad. Romper con el típico modelo de trabajo y dales la oportunidad de que puedan utilizar varios recursos a la vez. Además, te recomendamos escuchar sus propuestas, muchas veces tienen magníficas ideas que, en un principio, no siempre parecen realizables pero que resultan muy efectivas.
14. Apoya su emprendimiento. Darles a conocer que son capaces de mejorar la calidad de su trabajo y que tienen todas las herramientas necesarias para avanzar y lograr sus objetivos.
15. Trabajar en equipo, es importante que aprendan a realizar labores en conjunto y aprender de esas experiencias. Mezcla gente de diferente edad, área y estilo para que se acostumbren a trabajar así.
16. Convertirlos en clientes, el espacio de trabajo es también un espacio de consumo en el que puedes evaluar qué tan atractiva es tu organización, a través de tu propio capital humano. Pregúntales acerca de tu oferta y recibe su alimentación para mejorar tus prácticas.

### **Indicadores clave de rendimiento del personal**

Estos indicadores son herramientas que ayudan a las empresas a evaluar el trabajo que están desempeñando con respecto a sus trabajadores en relación a sus metas y objetivos estratégicos. Estos indicadores proporciona la información de rendimiento de mayor

relevancia que permite conocer si las actividades desarrolladas están arrojando los resultados deseados.

La parte fundamental para el buen desarrollo de esta herramienta es conocer que es considerado de mayor importancia para el recurso humano y en base a esa información realizar la ponderación y elaborar la herramienta de evaluación.

### Aspectos ponderados de rendimiento del personal

**Tabla 34: Aspectos ponderados de rendimiento del personal**

ITEMS	ASPECTOS	PONDERACIONES
1	HORARIO DE TRABAJO	15%
2	CLIMA LABORAL	15%
3	REMUNERACIÓN	15%
4	INCENTIVOS	10%
5	DESARROLLO PROFESIONAL	10%
6	HERRAMIENTAS DE TRABAJO	15%
7	CAPACITACIONES	10%
8	CONVIVENCIA	10%

*Fuente:* (EFQM ORG, 2000)

*Elaborado por:* Mayra Fonseca

### Modelo de encuesta

#### EMPRESA DE CALZADO TORY SPORT

Dirigido a los clientes internos de la empresa de calzado Tory Sport

**Objetivo general:** Investigar cual es nuestro rendimiento con el personal de la empresa

**Indicaciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta según su criterio.

**1. ¿Se encuentra de acuerdo con el horario en el que labora?**

Muy de acuerdo (      )

De acuerdo (      )



Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Nada de acuerdo ( )

**2. ¿Existe buen clima laboral en el área en el que desarrolla sus actividades laborales?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**3. ¿Se encuentra de acuerdo con la remuneración recibida por su trabajo?**

Muy de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Nada de acuerdo ( )

**4. ¿Está de acuerdo en recibir incentivos por su esfuerzo?**

Muy de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Nada de acuerdo ( )

**5. ¿Considera usted que los directivos le brindan apoyo para motivar su desarrollo profesional?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**6. ¿Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para llevar a cabo sus funciones?**

- Siempre ( )
- Frecuentemente ( )
- Casi Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**7. ¿Está de acuerdo en recibir capacitaciones continuas?**

- Muy de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Nada de acuerdo ( )

**8. ¿Está de acuerdo en realizar actividades de convivencia?**

- Muy de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Nada de acuerdo ( )

**Gracias por su colaboración**

Los resultados que se obtendrán luego de la aplicación de la encuesta y los datos tabulados, servirán para realizar un análisis y corregir lo que se esté desarrollando mal y reforzar los aspectos en los que obtengamos bajos resultados. De esta manera podemos conocer cuál es nuestro rendimiento con los trabajadores de la empresa.

**6.7.3.8 Criterio 8: Resultados en la sociedad**

En este criterio se desarrolla estrategias de Responsabilidad social que abarquen los términos de imagen, valoración, aprecio desde el punto de vista de la sociedad. Es decir que se estructuran acciones para el desarrollo sostenible de la empresa y para crear valor que genere mejores resultados empresariales y la comunidad.

## **Estrategias de responsabilidad social**

1. Diseñar programas de RSE originales, crear eventos innovadores y políticas de RSE diferentes, sino realizar acciones que realmente aporten algo más y que permita resolver o mejorar la realidad que lo rodea tanto a nivel interno como externo.
2. Diseñar programas de RSE con objetivos a mediano y largo plazo. Una gestión seria de RSE tendría que tener objetivos más duraderos en el tiempo y con metas sociales claras.
3. Trabajar para desarrollar la reputación social. Preocuparse más por la reputación social e imagen corporativa. Esta casi siempre se mide cuando se desencadena una crisis. Es importante que ambos conceptos sean desarrollados y medidos, y no que se priorice uno más que otro. Para que la reputación corporativa sea solida se debe tener una gestión responsable dentro y fuera de la organización para crear valor y lograr una buena reputación social que impactara en una positiva imagen corporativa.
4. Utilizar la RSE pero también fomentarla, sensibilizar y educar a otros sectores sociales sobre la responsabilidad social, es una buena práctica para lograr más y mejor RSE. Demostrar con hechos a otros integrantes de la sociedad los beneficios de una gestión responsable.
5. Dejar de diseñar programas, proyectos y acciones de RSE solo para ganar premios, reconocimientos y distinciones. Lograr un verdadero cambio social y una gestión rentable es lo que deberían que tener como objetivo principal y no preocuparse tanto por ganar premios.
6. Equilibrar las acciones de RSE internas con las externas. Utilizar la RSE en la gestión de una organización debe ser tanto en forma interna como externa para que pueda ser considerada socialmente responsable.

7. Eliminación del peligro voluntariamente, actuar libremente para eliminar las prácticas de producción que podrían causar un daño para el público, independientemente de si están obligadas por la ley.
8. Implementar programas de reducción y reciclaje de residuos de materias primas e insumo utilizados para el proceso de producción.
9. Desarrollo de la comunidad, crear un mejor ambiente para vivir y trabajar. Implantar un centro de alfabetización para ayudar en el aprendizaje o la educación para el público. Esta acción se considera como un activo a todas las comunidades que sirve, mientras se desarrolla un perfil público positivo.
10. Practicar la filantropía. Hacer contribuciones monetarias que proporcionan ayuda a organizaciones caritativas locales, educativas y relacionadas con la salud para ayudar a las comunidades marginadas o empobrecidas. Esta acción puede ayudar a las personas en las habilidades comerciales para reducir la pobreza, proporcionar educación y ayudar al medio ambiente.
11. Educación social y conciencia. Integrar a la empresa un código de ética empresarial y leyes aplicables como estrategia de sensibilización social en el modelo de negocio, esto ayudará a las empresas en el seguimiento activo del cumplimiento de normas y obligaciones.

### **Indicadores clave de rendimiento de Responsabilidad Social Empresarial**

Con los indicadores de rendimiento de responsabilidad social, la empresa puede analizar y evaluar cuál es su desempeño con respecto a la sociedad, en diferentes aspectos de importancia como el desarrollo de la comunidad, eliminación de peligros, realización de eventos y educación social.

Esta herramienta permitirá analizar los diferentes aspectos ponderados y se apreciara la calificación o el nivel que se ha logrado obtener, si estos resultados son bajos se tomará las correctivas necesarias para mejorar el trabajo realizado.

### Aspectos ponderados de rendimiento de Responsabilidad Social Empresarial

**Tabla 35: Aspectos ponderados de Responsabilidad Social Empresarial**

ITEMS	ASPECTOS	PONDERACIONES
1	EVENTOS INNOVADORES	10%
2	ELIMINACIÓN DE PELIGRO VOLUNTARIO	20%
3	REDUCCIÓN Y RECICLAJE DE RESIDUOS	10%
4	DESARROLLO DE LA COMUNIDAD(interna y externa)	15%
5	PRÁCTICA DE LA FILANTROPIA	10%
6	EDUCACIÓN SOCIAL Y CONCIENCIA	10%
7	REPUTACIÓN SOCIAL	10%
8	RESPETAR EL INTERES DE LAS PARTES	15%

*Fuente:* (EFQM ORG, 2000)

*Elaborado por:* Mayra Fonseca

### Modelo de Encuesta

#### EMPRESA DE CALZADO TORY SPORT

Dirigido a los clientes internos y externos de la empresa de calzado Tory Sport

**Objetivo general:** Investigar cual es nuestro rendimiento de responsabilidad social con los clientes.

**Indicaciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta según su criterio.

**1. ¿Conoce usted si la empresa aplica responsabilidad social empresarial?**

Si ( )

No ( )

No sé ( )

En parte ( )

**2. ¿Con que frecuencia la organización realiza eventos innovadores en beneficio de la sociedad?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**3. ¿Considera usted que la organización ha intentado disminuir los daños y peligros medioambientales?**

Si ( )

No ( )

No sé ( )

En parte ( )

**4. ¿En la organización se promueve el reciclaje de los residuos?**

Si ( )

No ( )

No sé ( )

En parte ( )

**5. ¿Conoce usted si la empresa incentiva el desarrollo de la comunidad por medio de capacitaciones continuas?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**6. ¿Conoce usted si la empresa patrocina algún evento en favor de alguna fundación o una tercera parte desfavorecida?**

Si ( )

No ( )

No sé ( )

En parte ( )

**7. ¿Conoce el código de ética de la empresa?**

Si ( )

No ( )

No sé ( )

En parte ( )

**8. ¿Cómo califica la reputación social de la empresa?**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

**9. ¿Considera usted que la empresa respeta sus punto de vista?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**Gracias por su colaboración**

Posteriormente a la aplicación de la encuesta y su respectiva tabulación se podrá observar los resultados o indicadores que revelará cuál es nuestro rendimiento de responsabilidad social y de ser necesario realizar las respectivas correcciones.

**6.7.3.9 Criterio 9: Rendimiento final en la organización**

En este último criterio se desarrolla una herramienta para autoevaluar el rendimiento de los criterios o elementos claves que se han desarrollado con anterioridad, estos elementos clave son seleccionados o definidos por la organización de acuerdo al enfoque e importancia que la empresa quiera dar a estos. Esta herramienta es fundamental para analizar el cumplimiento, desarrollo y beneficios que el modelo de gestión de excelencia EFQM va generando, además sirve de retroalimentación para

realizar correcciones en los elementos que sean permitentes. Esta evaluación se las practicará a todos los miembros de la organización. A continuación se desarrollará un cuestionario para evaluar los puntos clave de la gestión, elegidos por los directivos de la empresa.

### **Evaluación de rendimiento final en la organización por criterios**

#### **EMPRESA DE CALZADO TORY SPORT**

Dirigido a todo el recurso humano de la empresa de calzado Tory Sport

**Objetivo general:** Investigar cual es nuestro rendimiento con el personal de la empresa

**Indicaciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta según su criterio.

#### **Criterio 1: Liderazgo**

**1. ¿La empresa de calzado Tory Sport cuenta con misión?**

Si ( )

No ( )

**2. ¿Conoce la misión de la empresa?**

Si ( )

No ( )

En parte ( )

**3. ¿La empresa cuenta con visión?**

Si ( )

No ( )

**4. ¿Conoce la visión de la empresa?**

Si ( )

No ( )

En parte ( )

**5. ¿La empresa promueve el conocimiento de la misión y visión?**

Si ( )



No ( )

**¿De qué manera?**

Manuales ( )

Cursos ( )

Juntas ( )

Otros ( )

**6. ¿En la empresa existe una declaración de valores y políticas de calidad?**

Si ( )

No ( )

**¿De qué manera?**

Manuales ( )

Cursos ( )

Juntas ( )

Otros ( )

**7. ¿Le parece que la misión es completa o debería tener ciertos cambios?**

Si ( )

No ( )

**¿Cuáles?**

.....  
.....

**8. ¿Le parece que la visión es completa o debería tener ciertos cambios?**

Si ( )

No ( )

**¿Cuáles?**

.....  
.....

**9. ¿En su opinión, la empresa realiza acciones cotidianas enfocadas al logro de la misión y visión?**

Si ( )

No ( )

**Criterio 2: Política y estrategia**

**10. ¿La empresa de calzado Tory Sport cuenta con políticas y estrategias?**

Si ( )

No ( )

**11. ¿Conoce usted las políticas de la organización?**

Si ( )

No ( )

En parte ( )

**12. ¿En la empresa existe una promulgación de las políticas?**

Si ( )

No ( )

En parte ( )

**13. ¿Las políticas de la empresa se aplican continuamente en la organización?**

Si ( )

No ( )

En parte ( )

**14. ¿Está de acuerdo con las políticas que adopto la empresa?**

Muy de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Nada de acuerdo ( )

**Criterio 3: Personas**

**15. ¿La empresa realiza capacitaciones?**

Permanentemente ( )

Frecuentemente ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**16. ¿Se les notifica con anterioridad de las capacitaciones que se impartirán?**

- Siempre ( )
- Frecuentemente ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**17. ¿Le parecen interesantes los temas que se han impartido en las capacitaciones?**

- Si ( )
- No ( )
- En parte ( )

**¿Qué temas sugeriría para las posteriores capacitaciones?**

.....  
.....

**18. ¿Los capacitadores fueron?**

- Excelentes ( )
- Muy buenos ( )
- Buenos ( )
- Regulares ( )
- Malos ( )

**19. ¿Los contenidos de las capacitaciones fueron entendidos?**

- Totalmente ( )
- Parcialmente ( )
- Nada ( )

**20. ¿Está de acuerdo con las evaluaciones tomadas después de las capacitaciones?**

- Muy de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Nada de acuerdo ( )

**Criterio 4: Alianzas y recursos**

**21. ¿La empresa de calzado Tory Sport cuenta con varios proveedores para facilitar la adquisición de materia prima, insumos y suministros?**

Si ( )

No ( )

**22. ¿La empresa cuenta con alianzas con los proveedores?**

Si ( )

No ( )

**23. ¿Se realiza convivencias con todo el recurso humano y los proveedores de la empresa?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**Criterio 5: Procesos**

**24. ¿La empresa cuenta con el diseño de procesos de pedidos a los proveedores?**

Si ( )

No ( )

**25. ¿Está de acuerdo con el diseño de este proceso?**

Muy de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Nada de acuerdo ( )

**26. ¿Cree que se debe realizar alguna modificación en el diseño de este proceso?**

Si ( )

No ( )

**¿Cuáles?**

.....  
.....

**27. ¿La empresa cuenta con el diseño de procesos de recepción de materia prima?**

Si ( )

No ( )

**28. ¿Está de acuerdo con el diseño de este proceso?**

Muy de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Nada de acuerdo ( )

**29. ¿Cree que se debe realizar alguna modificación en el diseño de este proceso?**

Si ( )

No ( )

**¿Cuáles?**

.....  
.....

**30. ¿La empresa cuenta con el diseño de procesos de producción de calzado?**

Si ( )

No ( )

**31. ¿Está de acuerdo con el diseño de este proceso?**

Muy de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Nada de acuerdo ( )

**32. ¿Cree que se debe realizar alguna modificación en el diseño de este proceso?**

Si ( )

No ( )

**¿Cuáles?**

.....  
.....

**33. ¿La empresa cuenta con el diseño de procesos de despacho de pedidos?**

Si (     )

No (     )

**34. ¿Está de acuerdo con el diseño de este proceso?**

Muy de acuerdo (     )

De acuerdo (     )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (     )

En desacuerdo (     )

Nada de acuerdo (     )

**35. ¿Cree que se debe realizar alguna modificación en el diseño de este proceso?**

Si (     )

No (     )

**¿Cuáles?**

.....  
.....

### **Gracias por su colaboración**

Este cuestionario que se ha desarrollado ayudará a obtener indicadores para analizar la situación futura de la empresa, es decir cuando ya se haya implementado el modelo de gestión de excelencia EFQM. Los aspectos o criterios que se evaluarán con esta herramienta son: Liderazgo, políticas y estrategias, personas, alianzas y recursos y por último los procesos. Cabe aclarar que los tres criterios que no se han tomado en cuenta para esta evaluación no son de menor relevancia, pero que el diseño de su evaluación se la desarrollo individualmente en los apartados 6.7.3.6, 6.7.3.7 y 6.7.3.8, debido a que el modelo de gestión se estructura de esta manera.

### **6.8. EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN**

Para realizar la autoevaluación del modelo de gestión EFQM se deberá conformar un equipo de evaluación que deberá cumplir con las siguientes características:

### **Conformación del equipo de autoevaluación Interna**

Los equipos deben conformarlo un coordinador y entre 1 y 3 evaluadores, lo ideal es que el número sea impar y que no sobrepase las 5 personas. Responsabilidades del coordinador.

### **Requisitos de los miembros del Equipo Evaluador Interno:**

- Ser graduado o estudiante universitario.
- De preferencia conocedor de temas relacionados con Calidad.
- Capacidad de análisis y comunicación.
- Entrenado en la metodología de autoevaluación del modelo EFQM.
- Orientado al cambio y a la mejora de procesos.
- Comprometido con la organización.

### **Las principales responsabilidades del Coordinador del Equipo Evaluador**

- Asumir el compromiso general por el proceso de evaluación ante la organización.
- Coordinar y velar por el cumplimiento de la agenda de trabajo y los plazos establecidos.
- Convocar y coordinar las reuniones del equipo, velando por la efectividad de las mismas.
- Asignar responsabilidades individuales dentro del equipo evaluador, para obtener información eficaz para la redacción del informe.
- Facilitar la interacción entre los miembros del equipo y de éstos con el resto de la organización, a fin de agilizar el proceso de obtención de las informaciones.
- El Coordinador tiene facultad para dividir el trabajo de llenado del formulario y de localización de evidencias entre los miembros del equipo, atendiendo al conocimiento o experiencia específica de cada uno, en cuestiones relativos a los diferentes criterios.
- Poner en conocimiento de la máxima autoridad del organismo, el resultado de la autoevaluación para su aprobación y envío final.

## **Responsabilidades de los evaluadores**

- Asumir el compromiso de la evaluación ante el coordinador y la organización.
- Participar en todas las reuniones convocadas por el coordinador y cumplir con los plazos acordados en las mismas para las diferentes fases del proceso de evaluación.
- Completar individualmente -con objetividad e imparcialidad- el Formulario de autoevaluación de forma total o parcial, según instrucciones del Coordinador, atendiendo a la realidad de la organización.

## **6.9. ADMINISTRACIÓN**

Para hacer operable el presente estudio se ha proyectado el siguiente presupuesto:

### **6.9.1 Recursos Humanos**

**Investigadora:** Mayra Fonseca

**Gerente:** Sr. Edison Javier Cando Tixe

### **6.9.2 Recursos Físicos**

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Información Obtenida en la fuente de la empresa de calzado Tory Sport



### 6.9.3 Recursos económicos

**Tabla 36: Presupuesto de la propuesta**

<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
RECURSOS MATERIALES	50
RECURSOS TECNOLÓGICOS	150
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	8750
SUBTOTAL	8950
IMPREVISTOS	895
<b>TOTAL</b>	<b>9845</b>

*Fuente: (EFQM ORG, 2000)*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

## Plan de acción

**Tabla 37: Plan de acción de implementación**

META	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS			COORDINACIÓN
				Humano	Material	USD	
<b>Incrementar el volumen de producción de la empresa de calzado TORY SPORT de la ciudad de Ambato</b>	Capacitar al recurso humano	Estructurar un plan para realizar capacitaciones trimestralmente para el personal	Realizar un cronograma para la capacitaciones	Personal admin.	Suministro de oficina	\$ 1,200	Área de contabilidad
			Elegir los temas que se impartirán en las capacitaciones				
			Buscar el capacitador y el lugar donde se realizarán las capacitaciones				
	Estructurar controles de calidad en la producción	Formular los procesos secuencialmente para la elaboración de calzado	Analizar el proceso de producción	Jefes de produc.	Suministros de oficina	\$ 50	Área de contabilidad
			Reestructurar el proceso de forma secuencial y lógica				
			Socializar los cambios que se deberán realizar				
	Reemplazar la maquinaria en su totalidad	Realizar una cotización de la maquinaria que se necesita reemplazar e ir adquiriendo la más necesaria hasta comprar todo lo cotizado	Solicitar varias proformas de la maquinaria requerida	Directivos, gerente y jefe financiero	Suministros de oficina	\$ 7,500	Área de contabilidad
			Analizar las proformas y seleccionar la mejor oferta				
			Adquirir la maquinaria de mayor relevancia para la producción				
	Realizar mantenimientos periódicos a la maquinaria utilizada en el proceso de producción	Estructurar un plan mensual para realizar mantenimiento a la maquinaria en días no laborables.	Realizar un cronograma para el mantenimiento de la maquinaria.	Personal admin. y jefes de produc.	Suministros de oficina	\$ 300	Área de contabilidad
Coordinar con los técnicos para realizar el mantenimiento de las máquinas							
Reestructurar la distribución de la planta de producción	Enfocar la producción de calzado en base al Just in time	Socializar a todos los miembros de la organización en que consiste el Just in time	Personal admin. y jefes de produc.	Suministros de oficina	\$ 400	Área de contabilidad	
		Ejecutar la reestructuración de la planta de producción					
<b>Total</b>						<b>\$8750</b>	

*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

### 6.9.5 Cronograma de actividades

**Tabla 38: Cronograma de actividades de implementación del modelo EFQM**

ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar un cronograma para la capacitaciones																																
Elegir los temas que se impartirán en las capacitaciones																																
Buscar el capacitador y el lugar donde se realizarán las capacitaciones																																
Iniciar capacitaciones																																
Analizar el proceso de producción																																
Reestructurar el proceso de forma secuencial y lógica que permita disminuir tiempos de producción																																
Socializar los cambios que se deberán realizar																																
Analizar y elegir que maquinaria se comprará primero																																
Solicitar proformas de la maquinaria requerida en varios almacenes																																
Analizar las proformas y seleccionar la mejor oferta																																



## **6.10 EVALUACIÓN**

Esta investigación se ha realizado con el propósito de dar solución al problema encontrado en la organización, se recopiló información, la cual posteriormente fue tabulada y analizada, ayudando a realizar un estudio interno, estos datos fueron un pilar fundamental para desarrollar la propuesta, enfocados principalmente en alcanzar los objetivos planteados al inicio del tema investigativo.

Para realizar este estudio se contó con el apoyo y respaldo del Sr. Edison Javier Cando Tixe, Gerente de la empresa de calzado Tory Sport de la ciudad de Ambato, quien nos permitió ingresar a la organización y convivir con el recurso humano para obtener la información pertinente para el desarrollo correcto de la investigación. La aplicación del modelo de excelencia EFQM, podrá ser puesta en práctica en los próximos meses. De esta manera podré realizar las acciones que en este modelo se plantearon. Además, de ir conociendo la factibilidad del uso de las recomendaciones.

El modelo de gestión se lo ira implementando paulatinamente para dar solución al problema de la empresa, con la finalidad de conseguir un desarrollo correcto de cada uno de los criterios que se propone para elevar la producción de calzado cuya característica principal sea la calidad y que además permita evaluar y dar seguimiento a los resultados de las acciones aplicadas.

**Tabla 39: Evaluación**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa de Calzado Tory Sport.
2. ¿Por qué evaluar?	Para analizar y verificar si la propuesta arrojó los resultados
3. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.
4. ¿Qué evaluar?	El impacto del modelo de gestión EFQM. El aporte que otorga el modelo de gestión para mejorar la producción de la empresa.
5. ¿Quién?	El investigador (Mayra Fonseca)
6. ¿Cuándo?	Desde la búsqueda del problema hasta la culminación de la investigación
7. ¿Cuantas veces?	Las veces requeridas
8. ¿Con que técnicas?	Encuesta
9. ¿Con que instrumentos?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscará el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos

*Fuente: Investigación propia*

*Elaborado por: Mayra Fonseca*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alexander Silva . (18 de OCTUBRE de 2013). *Gestión de Almacenes*. Recuperado el 22 de NOVIEMBRE de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos60/control-inventarios/control-inventarios2.shtml>
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica.
- Alma Lopez Rodriguez . (julio de 2009). *Promonegocios*. Recuperado el 8 de diciembre de 2013, de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Andino, L. A. (2013). La estructura organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa de montacargas y transporte "Cosas pesadas de la ciudad de Ambato". En L. A. Andino, *La estructura organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa de montacargas y transporte "Cosas pesadas de la ciudad de Ambato"*. Ambato.
- Angel Trujillo, Victor Marín, Carmen María Pelayo. (23 de enero de 2012). *Business*. Recuperado el 21 de octubre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos/iso9000/iso9000.shtml>
- Arturo, E. (24 de Enero de 2013). *CreceNegocios*. Recuperado el 29 de julio de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion/>
- Asanza, C. G. (2012). *Las normas de calidad y su incidencia en los procesos de producción de la empresa FABETH*. Ambato.
- Barbosa, M. (27 de junio de 2012). *SLIDESHARE*. Recuperado el 22 de NOVIEMBRE de 2013, de <http://www.slideshare.net/yacarects/procesos-de-produccion>

- Barrio, Jose Francisco Vilar, Fermín Gómez Fraile, Miguel Tejero Monzón. (2000). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: FUNDACION CONFEMETAL.
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de Calidad*. Mexico: Pearson Education .
- Beverly Rokes, José Luis Núñez Herrejón. (2004). *Servicio Al Cliente*. Mexico: Miguel Angel Toledo Castellanos.
- Carmen Fullana y José Luis Paredes. (2008). *Manual de contabilidad de costes*. Madrid: Delta.
- Chanderson, G. (1990). *Hacia la calidad Total*. Mexico: Ediciones granica.
- CONSUMIDOR, L. O. (10 de junio de 2000). *LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR* . Recuperado el 28 de 11 de 2013, de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec053es.pdf>
- Cora Dankers, P. L. (2004). *Las normas sociales y ambientales, la certificación y el etiquetado de cultivos comerciales*. Roma Italia.
- David Luchini. (11 de AGOSTO de 2011). *contributing writer*. Recuperado el 22 de NOVIEMBRE de 2013, de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-inventario-control-sobre\\_97883/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-inventario-control-sobre_97883/)
- Dillon Leonor; Miguel Garcia. (febrero de 2005). *PLANIFICACIÓN*. Recuperado el 29 de junio de 2014, de [www.oocities.org/es/miguelsgf/planificación/t1/t1.htm](http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificación/t1/t1.htm)
- Ecuador, C. d. (24 de julio de 2008). *Constitución de la republica del Ecuador*. Recuperado el 28 de 11 de 2013, de Constitución de la republica del Ecuador: [http://www.efemerides.ec/1/cons/index.htm#ASAMBLEA\\_CONSTITUYENTE](http://www.efemerides.ec/1/cons/index.htm#ASAMBLEA_CONSTITUYENTE)
- Eduardo Jorge Arnoletto. (Octubre de 2009). *EMVI*. Recuperado el Martes de Agosto de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/51.htm>



- EFQM ORG. (2000). *Modelo de Gestión de Excelencia*.
- Everett E. Adam, Ronald J. Ebert. (2000). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento*. Mexico.
- FAO, D. d. (09 de 1999). *Depósito de documentos La FAO*. Recuperado el 28 de 11 de 2013, de <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s07.htm>
- Flynn. (1994). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Pearson Education.
- Fundación Luis Vives. (2006). *Guía para la aplicación del modelo EFQM*.
- Gabriela Baca Urbina. (1999). *La producción en las empresas*. Pearson Education.
- Gabriela Orellana, Monica Bravo. (julio de 2009). *UPS*. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/535/3/CAPITULO%20II.pdf>
- García, R. F. (2004). *Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales*. Alicante España: Editorial club universitario.
- GINÉS, C. M. (2008). *MATERIAL DE DESPERDICIO, DEFECTUOSO Y AVERIADO*. Zaragoza.
- Hans Gregersen, A. C. (1995). *Evaluación económica de las repercusiones de los proyectos forestales*. Roma Italia : Fiat Panis.
- INEN. (31 de MAYO de 2010). *INEN*. Recuperado el 21 de OCTUBRE de 2013, de <http://www.inen.gob.ec/images/pdf/certificacion/Listado%20empresas%202013.pdf>
- ISO Copyright. (2000). *Normas internacionales ISO 9000*. Recuperado el 8 de diciembre de 2013, de [http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/sigma/documentos/ISO\\_9000-2000xESx.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/sigma/documentos/ISO_9000-2000xESx.pdf)

- James R Evans, William M. Lindsay. (2008). *Administración y control de la calidad*. Mexico: Cengage Learnig.
- Jiménez, D. P. (2011). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Krajewski Lee J, Ritzman Larry P. (2000). *ADministración de operaciones: estrategia y análisis*. Mexico: Pearson .
- La Hora. (3 de septiembre de 2010). Sólo 859 empresas tienen certificación ISO 9001. *Sólo 859 empresas tienen certificación ISO 9001*, pág. 1.
- Lic Monterroso Elda. (2010). *Normas ISO*. Salvador.
- Lluís Cuatrecasas, Lluís Cuatrecasas Arbós. (2009). *DISEÑO AVANZADO DE PROCESOS Y PLANTAS DE PRODUCCION FLEXIBLE: Técnicas de diseño de herramientas gráficas con soporte informático*. España: Bresca Editorial.
- Lugo, R. (21 de diciembre de 2000). *ISO (International Standard Organization) 9000*. Recuperado el 28 de noviembre de 2013, de <http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>
- Management, B. P. (28 de enero de 2010). *Business Performance Management*. Recuperado el 22 de novirmbre de 2013, de <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>
- Martha Elena Vargas Quiñones, Luzángela Aldana de Vega. (2006). *Calidad y servicio conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid España: Dias de Santos.
- Mastretta, G. V. (2004). *Administracion de los sistemas de producción* . Limusa.

- Miguel Fernando Sánchez, Javier Granero Castro. (2005). *Calidad Total Modelo EFQM de excelencia*. España: Fc Editorial.
- Miller. (1996). *Fundamentos de la Gestión de Calidad*. Pearson Education.
- Ministerio de la Coordinación de la producción, e. y. (Mayo de 2011). *Agenda territorial*. Recuperado el 21 de octubre de 2013, de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>
- Moro Onésimo Alvarez. (5 de Noviembre de 2008). *Finanzas y economía*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-productividad>
- Nájera, J. M. (1999). *Razon de la empresa*. Mexico: Editorial Universal Estatal a distancia.
- Nieto, P. (2009). Principios de la gestión Administrativa. En P. Nieto, *Principios de la gestión Administrativa*.
- Norman Gaither, Greg Frazier. (2000). *Administración de producción y operaciones*. Mexico: International Thomson Editores.
- Paul G. Keat, Philip K. Y. Young. (2004). *Economía de empresa*. Mexico: Pearson Education.
- PRECONCAR. (21 de 12 de 2012). *PRECONCAR*. Recuperado el 16 de 12 de 2013, de <http://monica8.com/>
- Pumisacho, V. (9 de Diciembre de 2011). *SLIDESHARE*. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/vpumisacho/productividad-10524358>
- Rafael López Cubino. (1999). *Modelos de Gestión empresarial*. México: Pearson Education.

- Richard Y. Chang, Matthew E. Niedzwiecki. (1993). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Argentina: Granica Mexico.
- ROMERO, S. (29 de Noviembre de 2012). *Definicion de las normas Iso*. Recuperado el 08 de diciembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/kaherrera/definicion-de-normas-de-calidad>
- Saizarbitoria, I. H. (marzo de 2011). *Universia Business Review*. Recuperado el 21 de octubre de 2013, de [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR29010-04.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR29010-04.pdf)
- Senlle Andres y Stoll Guillermo. (1995). *ISO 9000. CALIDAD TOTAL Y NORMALIZACION*. Barcelona España: Gestion.
- Sitkin. (1994). *La Gestión de Calidad Organizacional*. Pearson Education.
- Terry, G. (1993). Principios de administración. En G. Terry, *Gestion de la Administración empresarial*. Mexico: El Ateneo.
- Torres, L. C. (2008). *Implementación del sistema de calidad según la ISO 9001:2000*. Guayaquil.
- Trinidad, G. G. (23 de MAYO de 2011). *SCRIBD*. Recuperado el 22 de NOVIEMBRE de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/56030649/Definicion-de-Insumo>
- Valladares, E. (15 de 11 de 2011). *Taringa*. Recuperado el 16 de 12 de 2013, de <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/9868506/Monica-8-5-contabilidad.html>
- Víctor Manuel Nava Carbellido, Ana Rosa Jiménez Valadez. (1999). *ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora*. Mexico: PRINCE.

# **ANEXOS**

## Anexo N°1: Encuesta



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Dirigido a los clientes internos (área de producción y administración) de la empresa de calzado Tory Sport

**Objetivo general:** Investigar cómo la gestión de calidad incide en la producción de calzado de la empresa TORY SPORT

**Indicaciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta según su criterio.

**1. ¿Se realiza gestión de calidad en la empresa de calzado Tory Sport?**

Si ( )

No ( )

**2. ¿Está de acuerdo en implementar un modelo de gestión de calidad en la empresa de calzado Tory Sport?**

Muy de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Nada de acuerdo ( )

**3. ¿Se planifica la producción de calzado en la empresa Tory Sport?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**4. ¿El orden de las fases de producción facilita la elaboración de calzado?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**5. ¿Se utiliza estándares de calidad en el proceso de producción?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**6. ¿Qué tipo de procedimientos de control de producción realiza la empresa Tory Sport?**

Control de documentos y registros ( )

Control del proceso de producción ( )

Control bajo un plan de muestreo ( )

Control de productos terminados ( )

Control de los productos "no conformes" ( )

**7. ¿Qué gestiones se ha realizado para mejorar el proceso de producción?**

Planificación y control de producción ( )

Mantenimiento periódico de la maquinaria ( )

Capacitación constante del talento humano ( )

Distribución adecuada de la planta ( )

Ninguno ( )

**8. ¿Qué herramientas considera que se debe aplicar para evaluar y dar seguimiento al proceso de producción?**

- Monitorización de Indicadores ( )
- Diagrama de flujos ( )
- Tormenta de ideas ( )
- Comunicación interna de situaciones mejorables ( )
- Grupo focal ( )

**9. ¿La maquinaria que se utiliza en la empresa para la producción de calzado es?**

- Excelente ( )
- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Obsoleta ( )

**10. ¿Se realiza mantenimiento de la maquinaria?**

- Permanentemente ( )
- Frecuentemente ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**11. ¿La empresa realiza innovación tecnológica?**

- Siempre ( )
- Frecuentemente ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**12. ¿La empresa capacita a su personal?**

- Siempre ( )
- Frecuentemente ( )



- Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

**13. ¿Qué factores considera que se debe aplicar para evaluar y dar seguimiento al nivel de desempeño del talento humano?**

- Calidad de Trabajo ( )  
Cantidad de Trabajo ( )  
Conocimiento del puesto ( )  
Iniciativa ( )  
Planificación ( )

**14. ¿La distribución de la planta de producción de la empresa de calzado Tory Sport es?**

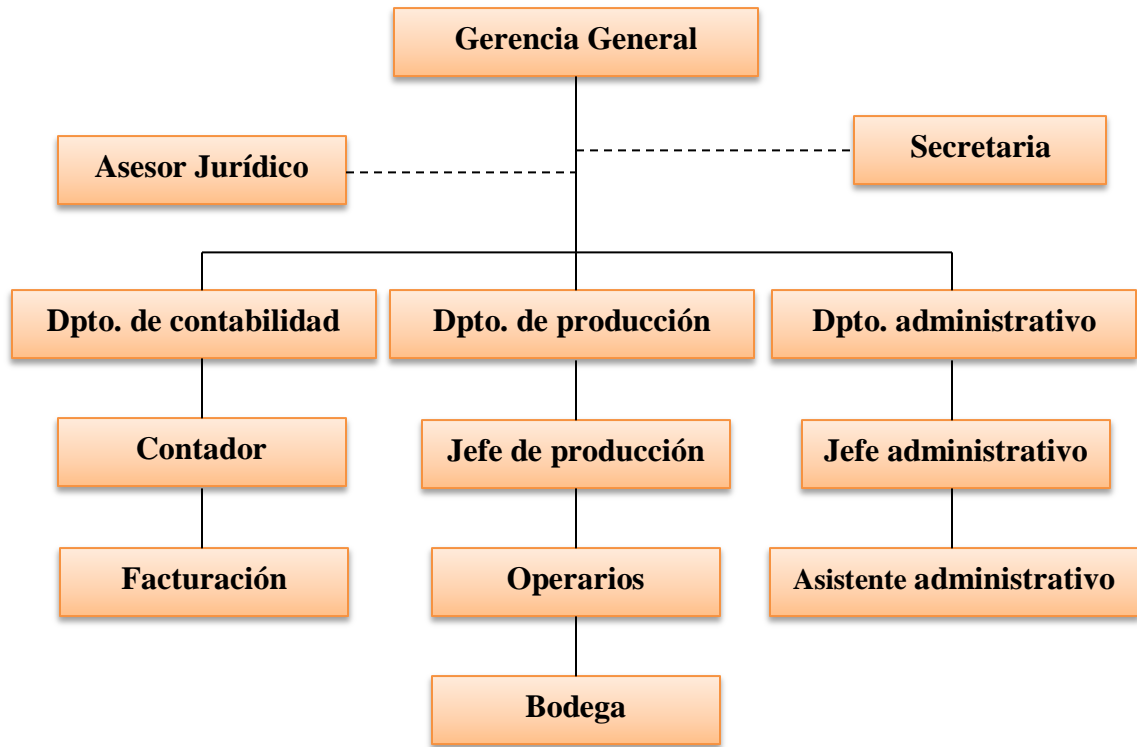
- Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Mala ( )

**15. ¿Qué tipo de distribución de planta considera usted que se debería implementar en las instalaciones de la empresa?**

- Distribución por posición física ( )  
Distribución por procesos o función ( )  
Distribución por producción en cadena ( )  
Distribución justo a tiempo ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

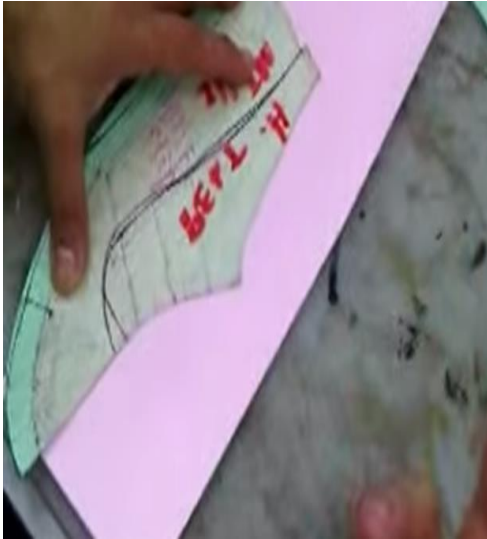
**Anexo N° 2: Organigrama estructural**



REFERENCIA	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA DE ELABORACIÓN
Nivel Directivo	Mayra Fonseca	Gerente General	21/12/2014
Nivel Auxiliar			
Nivel Asesor			
Nivel Operativo			

### Anexo N°3: Fotografías

#### Diseño, patrón o molde de calzado



#### Corte de piezas del calzado



### Proceso de rayado



### Armado de cortes





**Eliminación de sobrantes**



**Engrampado de termoplástico a la horma**





## Montaje de calzado

