



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios

TEMA: “Los objetivos de calidad alineados a la planificación estratégica de las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua”

AUTORA: Andrea Anabel Heredia Ortega

TUTOR: Ing. Arturo Montenegro Ramírez

AMBATO – ECUADOR

Abril 2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Los objetivos de calidad alineados a la planificación estratégica de las empresas del sector metalmecánico de la provincia de Tungurahua**” presentado por la **señorita Andrea Anabel Heredia Ortega**, para optar por el Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios. **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 05 de abril 2018



Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez
C.C. 1803845385

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

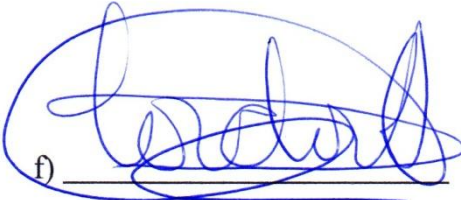
Yo, **Andrea Anabel Heredia Ortega**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.




Andrea Anabel Heredia Ortega
C.C. 1804702205

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) 

Dr. PHD. Víctor Hugo Córdova Aldàs.
C.C.1802301562

f) 

Dra. MG. Jenny Margoth Gamboa Salinas
C.C. 1802289320

Ambato, 05 de abril 2018

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, 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 proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mi derecho de autor.



Andrea Anabel Heredia Ortega
C.C. 1804702205

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento en primer lugar a **Dios** por haber sido mi compañero fiel durante todo este trayecto de mi vida universitaria.

A cada uno de los **docentes** de la facultad de Ciencias Administrativas por su contribución en el transcurso de mi formación académica.

Al **Ing. Arturo Montenegro** y al **Ing. Fernando Jiménez** por su ayuda, paciencia y entrega en el desarrollo de este proyecto de investigación.

Un agradecimiento a la **Ing. Jenny Gamboa** y al **Dr. Víctor Córdova** por su contribución en la realización de esta meta académica.

Mi profundo agradecimiento a la empresa de carrocías **VARMA S.A.** por haberme brindado la confianza de desarrollar la investigación en su distinguida empresa.

A mis **amigos** quienes de una u otra forma fueron parte de este logro académico.

Andrea Heredia Ortega

DEDICATORIA

“Cuando siento miedo, pongo en ti mi confianza.”. Salmos 56:3

Dedico mi proyecto de investigación a todos quienes me acompañaron en este camino, siendo mi apoyo, mi guía y mi inspiración.

A mis **padres Germán y Gioconda** quienes han sido mi soporte, mi fortaleza y por brindarme su apoyo incondicional, son los mejores padres que Dios me pudo dar.

A **mis abuelitos**, en especial a mi abuelito que más que eso es mi **padre Humberto** quien es el pilar fundamental en mi vida quien con sus sabios consejos y su buen ejemplo me ha hecho la mujer que soy.

A **mis hermanos Diego, Emiliano, Dominicke y Pamela** quienes son mi motor y por quienes luché por convertirme en un buen ejemplo para ellos.

A mi **compañero de vida Esteban** quien con su amor me ha ayudado a enfrentar cada obstáculo que se me ha presentado.

En especial mi dedicatoria a ese **ángel** que tengo en el cielo mi niño **Geovanny**, gracias gordo por todo tu apoyo y por tu amor tan sublime, este logro es para ti.

A **mis amigas** quienes han vivido de cerca esta etapa que ha sido sin duda la mejor, en especial a **Mayrita** eres la mejor amiga que cualquiera puede tener

Andrea Heredia Ortega

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
INDICE.....	VIII
INDICE DE TABLAS.....	XI
INDICE DE GRÁFICOS.....	XII
INDICE DE ANEXOS.....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Árbol de problemas.....	3
1.1.2. Análisis del árbol de problemas.....	4
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
2.1. Objetivo general.....	4
2.2. Objetivos específicos.....	4
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
3.1. CALIDAD.....	5
3.1.1. Transcendental.....	5
3.1.2. Basada en el producto.....	5
3.1.3. Basado en el usuario.....	6
3.1.4. Basado en el valor.....	6
3.1.5. Basado en la producción.....	6
3.2. CALIDAD TOTAL.....	6
3.2.1. Características de la calidad total.....	7
3.2.2. Principios.....	7
3.3. CONTROL DE CALIDAD.....	8
3.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	9
3.4.1. Principios de la gestión de calidad.....	9

3.4.2.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	10
3.5.	NORMA ISO.....	12
3.5.1.	OBJETIVOS DE LA NORMA ISO	12
3.5.2.	FAMILIA DE LA NORMA ISO 9000	13
3.5.3.	NORMA ISO 9001:2008	14
3.5.4.	NORMA ISO 9001:2015	15
3.5.5.	DIFERENCIAS ENTRE LA NORMA ISO 9001:2008	15
3.6.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	20
3.6.1.	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	21
3.6.2.	VISIÓN	22
3.6.3.	MISIÓN	23
3.6.4.	PRINCIPIOS EMPRESARIALES	24
3.6.5.	OBJETIVOS	24
3.6.6.	POLÍTICAS	25
3.6.7.	PROGRAMAS	25
3.6.8.	ANÁLISIS FODA.....	26
3.6.9.	ESTRATEGIA Y TÁCTICA.....	26
3.7.	SECTOR METALMECÁNICO.....	27
4.	METODOLOGÍA	28
4.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
4.2.	MÉTODOS TEÓRICOS	28
4.3.	MÉTODOS EMPÍRICOS	29
4.4.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	30
4.5.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31
4.6.	POBLACIÓN	31
4.7.	MUESTRA	32
4.8.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
4.8.1.	Selección técnica e instrumentos de investigación	34
4.8.2.	Técnicas de Instrumentos de Investigación.....	34
4.8.3.	Validación de Instrumentos.....	35
4.9.	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	36
5.	RESULTADOS	37
5.1.	Resultados de la encuesta	37

5.2.	COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS	66
5.2.1.	Planteamiento de la hipótesis	67
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
6.1.	Conclusiones	73
6.2.	Recomendaciones	74
7.	PROPUESTA	75
7.1.	Tema	75
7.2.	Introducción	75
7.3.	Justificación	76
7.4.	Marco teórico	76
7.5.	Objetivos	77
7.5.1.	Objetivo General	77
7.5.2.	Objetivos Específicos	77
7.6.	Reseña Histórica	78
7.7.	Misión	79
7.8.	Visión	79
7.9.	Política de calidad	79
7.10.	Objetivos de Calidad	79
7.11.	Valores	80
7.12.	Análisis Situacional	80
7.12.1.	Análisis Externo	80
7.12.2.	Análisis FODA	82
7.13.	Análisis AMFE (Análisis de modos y efectos de fallas potenciales)	85
7.14.	Requerimientos de las partes	86
7.14.1.	Clientes	86
7.14.2.	Proveedores	86
7.15.	Conclusiones y Recomendaciones	87
7.15.1.	Conclusiones	87
7.15.2.	Recomendaciones	87
8.	ANEXOS	88
	BIBLIOGRAFÍA	96

ÌNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1:Diferencias y semejanzas de la Norma ISO 9001:2008 y La Norma ISO 9001:2015	19
TABLA N° 2: Recolección de Información.....	33
TABLA N° 3: Alfa de Cronbach.....	35
TABLA N° 4: Implementación de la norma ISO.....	37
TABLA N° 5: Versión de la norma ISO implementada en la empresa	38
TABLA N° 6: : Conocimiento de las actualizaciones nueva versión norma ISO.....	40
TABLA N° 7: Las empresas que han considerado implementar la norma ISO.....	41
TABLA N° 8: Requisitos de las empresas según los requerimientos norma ISO	43
TABLA N° 9: Enfoque de las empresas	44
TABLA N° 10: Evaluación más frecuente por parte de la alta dirección	46
TABLA N° 11: Planes que implementa la alta dirección	47
TABLA N° 12: La empresa define y documenta las especificaciones	49
TABLA N° 13: Manual de procesos por etapa	51
TABLA N° 14: La empresa define o modifica las características de sus productos .	52
TABLA N° 15: La empresa define y documenta proceso de compra del producto...	54
TABLA N° 16: La empresa planifica e implementa un proceso de gestión humana	56
TABLA N° 17: Procedimiento para el manejo de información.....	57
TABLA N° 18: Actualización de la información relacionada con la identificación de los riesgos potenciales.....	59
TABLA N° 19: Seguimiento a todas las partes interesadas.....	61
TABLA N° 20: Acciones para abordar riesgos.....	62
TABLA N° 21: La empresa protege la propiedad de los clientes o de los proveedores externos	64
TABLA N° 22: Instrumento para medir la satisfacción del cliente	65
TABLA N° 23: Tabla Chi-Tabular	68
TABLA N° 24: Frecuencias Observadas	69
TABLA N° 25: Frecuencias Esperadas.....	71
TABLA N° 26: Análisis de las necesidades internas	82
TABLA N° 27: Matriz FODA	84
TABLA N° 28: Matriz AMFE	85

ÌNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas	3
Gráfico N° 2: Procedimiento para el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad	11
Gráfico N° 3: Principios de la gestión de la calidad versión 2015.....	17
Gráfico N° 4: Esquema gráfico de las etapas proceso de planificación estratégica...	21
Gráfico N° 5: Preguntas directrices de la misión	24
Gráfico N° 6: Empresas que tienen implementada la norma ISO.....	37
Gráfico N° 7: Versión de la norma ISO implementada en la empresa	39
Gráfico N° 8: Conocimiento de las actualizaciones nueva versión de la norma ISO	40
Gráfico N° 9: Las empresas que han considerado implementar la norma ISO.....	42
Gráfico N° 10: Requisitos de las empresas según requerimientos de la norma ISO .	43
Gráfico N° 11: Enfoque de las empresas	45
Gráfico N° 12: Evaluación más frecuente por parte de la alta dirección	46
Gráfico N° 13: Planes que implementa la alta dirección	48
Gráfico N° 14: La empresa define y documenta las especificaciones	50
Gráfico N° 15: Manual de procesos por etapa	51
Gráfico N° 16: La empresa define o modifica las características de sus productos...	53
Gráfico N° 17: La empresa define y documenta el proceso de compra del producto	55
Gráfico N° 18: La empresa define o modifica	56
Gráfico N° 19: Procedimiento para el manejo de información.....	58
Gráfico N° 20: Actualización de la información relacionada con la identificación de los riesgos potenciales.....	60
Gráfico N° 21: Seguimiento a todas las partes interesadas	61
Gráfico N° 22: Acciones para abordar riesgos.....	63
Gráfico N° 23: La empresa protege la propiedad de los clientes o de los proveedores externos	64
Gráfico N° 24: Seguimiento a todas las partes interesadas	66
Gráfico N° 25: Campana de Gauss	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta	88
Anexo N° 2 Fotografías en las diferentes empresas carroceras	94

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad, implementar una planificación estratégica en la empresa de carrocerías VARMA S.A., basada en la actualización de la norma ISO 9001:2015, enfocado a satisfacer las necesidades y requerimientos de todas las partes interesadas.

Para iniciar partiremos conociendo los términos básicos que vamos a utilizar para lograr un mayor entendimiento de los mismo, para posteriormente proceder a estudiar la situación actual de las empresas del sector metalmeccánico que en la provincia de Tungurahua son 33, incluida la empresa carrocera VARMA S.A.

Para esto es necesario un enfoque investigativo a través de la utilización de herramientas de investigación como la entrevista y la encuesta que permitieron identificar características, recabar información necesaria para la realización del estudio.

Para llevar a efecto la investigación, se elaboró un plan estratégico en el cual se detallará, la reseña histórica, misión, visión, valores. También se desarrolló un análisis situacional tanto interno como externo, realizando una matriz de evaluación como es la matriz FODA, añadiendo a esta planificación los nuevos requerimientos de la norma como es la matriz AFME esta matriz es de análisis de modos y efectos de fallas potenciales para finalizar con la elaboración de objetivos estratégicos.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, CALIDAD TOTAL, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, SECTOR METALMECÁNICO, EMPRESA DE CARROCERIAS VARMA

ABSTRACT

The purpose of this research is to implement strategic planning in the VARMA S.A. bodyworks company, based on the updating of the ISO 9001: 2015 standard, focused on satisfying the needs and requirements of all interested parties.

To start we will start knowing the basic terms that we are going to use to achieve a better understanding of them, and then proceed to study the current situation of the companies in the metalworking sector that in the province of Tungurahua are 33, including the bodywork company VARMA S.A.

For this a research approach is necessary through the use of research tools such as the interview and the survey that allowed to identify characteristics, gather information necessary for the realization of the study.

To carry out the research, a strategic plan was elaborated in which the historical review, mission, vision, values will be detailed. An internal and external situational analysis was also developed, making an evaluation matrix such as the SWOT matrix, adding to this planning the new requirements of the standard such as the AFME matrix. This matrix is an analysis of potential failure modes and effects. finalize with the elaboration of strategic objectives.

KEYWORDS: INVESTIGATION, TOTAL QUALITY, STRATEGIC PLANNING, METAL MECHANICAL SECTOR, VARMA BODY COMPANY

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

“La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente” (ISOTools, 2016, pág. 5).

En la actualidad el mercado es cada vez más exigente y los clientes tienen acceso a mayor información y sin duda que las empresas cuenten con una norma internacional como lo es la norma ISO 9001 versión 2015 de entrada será una gran presentación ya que se asume que las empresas están centradas en la mejora continua de sus procesos y por ende en la satisfacción del cliente a lo que (Toffel, 2015) añade que “las organizaciones que aplican la norma internacional ISO tiene mayores tasas de supervivencia, de ventas y crecimiento de puestos de trabajos”.

Además de que esta norma internacional puede ser aplicada en cualquier tipo de organización sin importar su estructura, tamaño, ubicación geográfica o actividad económica. Sin embargo, es de suma importancia que las organizaciones cuenten con la norma ISO ya que proporciona mejora en su infraestructura, procesos, procedimientos y todos los recursos necesarios para que las organizaciones puedan mejorar al estar en un continuo control para lograr así eficacia y eficiencia en los procesos logrando de esta manera satisfacción en sus clientes a través de productos y/o servicios de excelente calidad, (Secretaría Central de ISO, 2008).

Otro beneficio que ofrece la norma ISO 9001:2015 a las organizaciones es que les otorga ciertas herramientas de gestión de calidad que les permita definir políticas empresariales, los objetivos de calidad de las empresas, y estar en un continuo monitoreo para así poder medir el desempeño de los procesos y procedimientos generando de esta manera una mejora continua, (TuvRheinland, 2015).

De aquí la importancia de que las empresas consideren los objetivos y en sí todo lo referente a la norma ISO 9001:2015 al momento de realizar su planificación estratégica a fin de que se logre una planificación que contribuya al éxito de las empresas.

Para esto debemos considerar el punto número 6 de la norma ISO 9001:2015 la cual trata de la planificación para el sistema de gestión de la calidad específicamente de los objetivos y la planificación para lograrlos (Secretaria Central de ISO, 2008).

La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles correspondientes y los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad (ISOTools, 2016).

Los objetivos de la calidad deben:

- a) Ser afines con la política de la calidad.
- b) Ser medibles
- c) Considerar los requisitos aplicables
- d) Ser acertados para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente
- e) Ser objeto de seguimiento.
- f) Ser comunicado
- g) Actualizarse, según convenga.

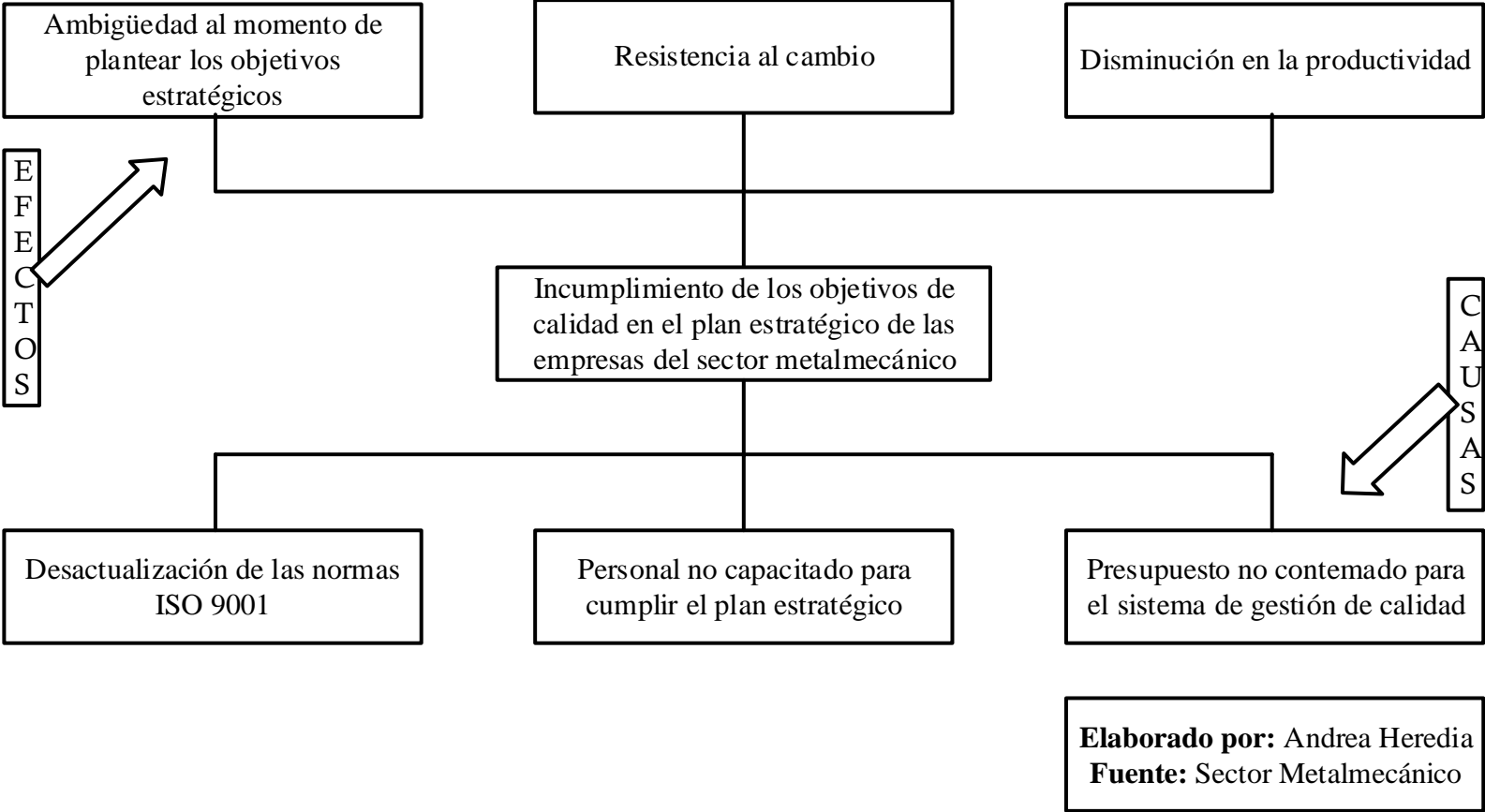
Las empresas al considerar adoptar la norma ISO sin duda obtendrá una ventaja competitiva dentro del mercado y logrará establecer una planificación estratégica que le ayude a mantenerse en el mercado y conseguir la fidelización de sus clientes.

En el caso específico del sector metalmeccánico actualmente su desarrollo es uno de los objetivos propuestos dentro de las políticas económicas del país. Esta necesidad se enmarca en la importancia que tiene esa industria tanto para otras producciones así como para consumidores finales (ISOTools, 2016).

Po lo tanto, es importante que las empresas adopten un sistema de gestión de calidad que vaya de la mano de una exitosa planificación estratégica para que de esta manera se dé cumplimiento a los objetivos trazados, en la provincia de Tungurahua existe el Centro de Fomento Metalmeccánico y carroceros que beneficiará a más de 60 empresas pertenecientes al sector, y a su vez generará más de 2500 plazas de trabajo datos que sin duda son muy alentadores para la potencialización económica y social del sector. (Ministerio de industrias y productividad, 2016)

1.1.Árbol de problemas

Gráfico N° 1: Árbol de problemas



1.1.2. Análisis del árbol de problemas

El incumplimiento de los objetivos en la planificación estratégica dentro del sector metalmeccánico, ha ocasionado que no se cumpla a cabalidad los objetivos empresariales debido a las siguientes causas:

-Puede ser que las empresas no actualicen las Normas ISO que se encuentran en vigencia este es el caso de las normas ISO 9001:2015, provocando así ambigüedad al momento de plantear los objetivos dentro del plan estratégico.

-Otra posible causa es que el personal no se encuentre debidamente capacitado para cumplir con el plan estratégico generando así, resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

-A demás podría ser que las empresas del sector metalmeccánico no contemplen un presupuesto para adoptar un sistema de gestión de calidad generando así disminución en su productividad.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.Objetivo general.

Proponer una planificación estratégica acorde a los objetivos de calidad ISO 9001:2015 en el sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua.

2.2.Objetivos específicos.

- a. Fundamentar teóricamente los temas y conceptos relacionados a la planificación estratégica y Normas ISO.
- b. Identificar la situación actual del sector metalmeccánico en cuánto al sistema de gestión de calidad que manejan.
- c. Conocer los objetivos de calidad que se encuentran dentro de la norma ISO 9001:2015.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. CALIDAD

La calidad ha experimentado cambios significativos desde sus inicios en la que las primeras aportaciones de este concepto fueron dadas, ya lo menciona **Fuente especificada no válida.**, la calidad es” traducir necesidades futuras de los usuarios en características que se puedan medir para que así un producto pueda ser diseñado para dar satisfacción a un precio accesible.” A lo que **Fuente especificada no válida.** añade, la calidad “consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades de los clientes que posterior brindarían satisfacción.”

Según, (AENOR, 2015), en la norma ISO 9001:2015 se indica que, “ la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos, en la que se aclara que se entenderá por objeto a cualquier cosa que pueda percibirse o concebirse, como por ejemplo, un producto, un servicio, un proceso, un recurso, un sistema, una organización.”

La calidad posee varios significados por lo cual, **Fuente especificada no válida.**, sugirió que la calidad puede tener cinco diferentes significados o definiciones, que se muestran a continuación:

3.1.1. Transcendental: Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia. Es un significado utilizado a menudo por los consumidores. La calidad sería reconocible, pero no definible de forma precisa, debido a que el significado de los estándares de excelencia, pueden variar entre las personas y en el tiempo.

3.1.2. Basada en el producto: La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un producto o servicio. El consumidor, generalmente, entiende que cuanto más caro es el producto, más cantidad de atributo está presente en el producto; por ello, a veces, se confunde calidad con precio.

3.1.3. Basado en el usuario: La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea. En este contexto la calidad se define como “lo que mejor se ajusta al uso que se pretende dar con el producto o servicio”.

3.1.4. Basado en el valor: La calidad como relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio. Bajo esta perspectiva, un producto es de más calidad con respecto a sus competidores, si tiene un precio más bajo, o si por el mismo precio nos ofrece mayor utilidad o satisfacción.

3.1.5. Basado en la producción: La calidad se define como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio. La organización asegura que su producto o servicio siempre es el mismo.

3.2.CALIDAD TOTAL

“La calidad total o llamada excelencia, es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general” (Summers, 2013, pág. 13).

La calidad total es considerada como una metodología operativa, en la que a través de un conjunto de métodos y herramientas se pretende administrar y mejorar los procesos y procedimientos, considerado también como una estrategia para el cambio de la cultura organizacional que intenta movilizar a todos los miembros de la empresa para lograr la satisfacción del cliente a un menor costo. (Berry, 2014, pág. 13)

“El término Calidad Total (CT), se utiliza para describir el proceso de lograr que los principios de calidad constituyan parte de los objetivos estratégicos de una organización, aplicándolos a todas las operaciones junto con el mejoramiento continuo, y enfocando las necesidades del cliente para fabricar cosas bien hechas la primera vez” (López, 2010, pág. 12).

“La calidad total es considerada como una estrategia, ya que a través de esta se busca conseguir rentabilidad y crecimiento empresarial mediante la satisfacción de los

clientes tanto internos como externos, siendo este el eje y motor principal de la calidad total, es por ello que las empresas deben estar en continua innovación y mejora, preocupándose por las necesidades y requerimientos de los clientes” (Moreno, 2009, pág. 29).

3.2.1. Características de la calidad total

Para (López, 2010), es importante considerar siete características fundamentales, que a continuación se detallan:

- ✓ La Calidad Total es organizacionalmente amplia y sobrepasa todos los departamentos funcionales.
- ✓ La Calidad Total se enfoca en la calidad de los procesos que llevan al producto o al servicio.
- ✓ La Calidad Total es un proceso de mejoramiento continuo La Calidad Total requiere apoyo de la alta administración y el involucramiento de todas las personas en la actividad, para lograr la calidad.
- ✓ La Calidad Total se enfoca en el cliente, el usuario o el consumidor.
- ✓ La Calidad Total reside en la solución de problemas y en el empowerment de la fuerza laboral.
- ✓ La Calidad Total implica un enfoque de equipos.

3.2.2. Principios

Dentro de los principios básicos que fundamentan la calidad total podemos mencionar los siguientes:

3.2.2.1.Satisfacción al cliente: Es el eje fundamental de las organizaciones, ya que a la final el cliente es quién determinara el éxito o fracaso de las organizaciones es por ello que, es de vital importancia que se considere las opiniones y recomendaciones de los clientes a fin de receptor esa información para lograr identificar y cubrir las necesidades.

3.2.2.2.Mejora Continua: las empresas deben estar en continua retroalimentación y mejora ya que solo así se podrá mejor los procesos y procedimientos en todas las áreas que conformen la empresa, involucrando a todos los miembros a fin de socializar ideas, problemas que se hayan podido presentar y buscar alternativas rápidas de solución.

3.3. CONTROL DE CALIDAD

“El control de calidad es el que permite verificar que los productos o servicios que se ofertan por las organizaciones al mercado deben congregar las condiciones necesarias para satisfacción de los consumidores, para la aplicación del control de calidad; se conjuga y se utiliza una serie de herramientas y procesos que sitúa la prueba y verificación que el cliente este satisfecho con el producto o servicio” (Besterfield, 2009).

Según (Chuen Tao, 2009) el control de calidad, “ permite suministrar un producto o servicio en el cual su calidad haya sido diseñada, producida y sostenida a un costo económico y que satisfaga por entero al consumidor.” A lo que (Grant, 2008) añade, “el control total de la calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración del desarrollo del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al costo más económico.”

El control de calidad también podemos mencionarlo como un sistema, que les permite a las organizaciones fabricar o comercializar productos que estén dentro

de los estándares de calidad establecidos, garantizándole así a la alta dirección que los productos van a estar conforme a los requerimientos y así también dar cumplimiento a los objetivos de las empresas, mediante la satisfacción de los clientes, y logrando una mayor productividad en la que los costos se reduzcan y los recursos se optimicen.

3.4.GESTIÓN DE LA CALIDAD

“La gestión de calidad nos permite detallar un sistema que incluye un conjunto de variables que contribuyen a la mejora de la calidad, además de que permite la adaptación de procesos, servicios y productos de acuerdo a las expectativas de los usuarios, las mismas que se medirán a través de diferentes instrumentos” **Fuente especificada no válida..**

La gestión de la calidad la podemos establecer a través de tres dimensiones que son:

- ✓ **Los principios:** que asumen y que guían la acción organizativa.
- ✓ **Las prácticas:** actividades que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
- ✓ **Las técnicas:** que intentan hacer efectivas estas prácticas.

3.4.1. Principios de la gestión de calidad

Los principios de la gestión de la calidad basados en la Norma ISO son los siguientes:

3.4.1.1.Enfoque al cliente

La alta dirección debe mostrar compromiso con respecto al cliente, debe estar en continuo contacto para conocer de sus necesidades y requerimientos y dar cumplimiento a los mismos.

3.4.1.2.Liderazgo

La alta dirección debe trabajar para que en la empresa siempre exista un ambiente laboral pleno en la que todos los colaboradores muestren entrega e interés al momento de cumplir con los objetivos trazados.

3.4.1.3. Compromiso de las personas

El compromiso de las personas es de gran importancia ya que así se logrará que puedan poner todas sus habilidades en funcionamiento para el beneficio de la organización.

3.4.1.4. Enfoque a procesos

Implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

3.4.1.5. Mejora

La mejora debe ser considerada por la alta gerencia como un objetivo permanente dentro de la organización.

3.4.1.6. Toma de decisiones basada en la evidencia

Las decisiones que la alta gerencia tome deben ser basadas en hechos en evidencias específicas.

3.4.1.7. Gestión de las relaciones.

Una relación de beneficio mutuo sin duda generara valor para las partes involucradas.

3.4.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Un sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (Mariño, 2014).

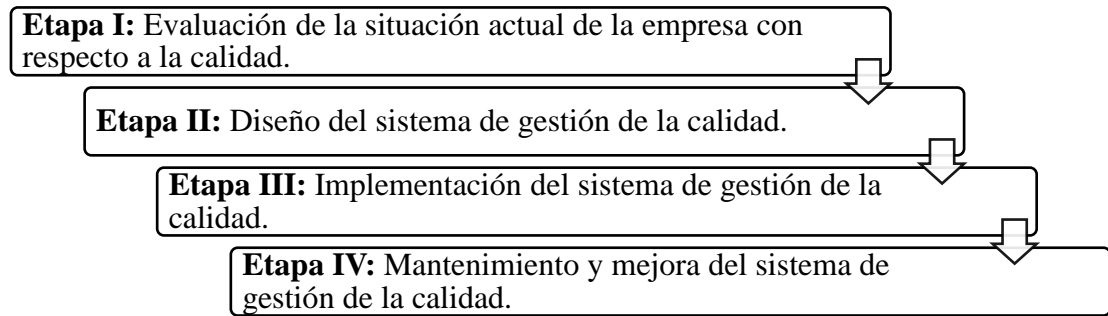
Para (Hernández, 2009, pág. 6) , el sistema de gestión “es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización. Una organización crece en madurez a medida que va consolidando un sistema de gestión que le permite alinear todos los esfuerzos en la misma dirección y esta dirección apunta a la visión.”

3.4.2.1. El procedimiento de diseño e implementación

El procedimiento de diseño e implementación del sistema de gestión de calidad, se lo considera como un método de solución el que pretende mejorar la calidad de todos los procesos y procedimientos de las empresas, logrando así la con fianza

de los clientes y posteriormente su fidelización. Para lo cual se han utilizado actividades que deben desarrollarse como parte del sistema de trabajo. (Berovides & Michelena, 2013).

Gráfico N° 2: Procedimiento para el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad



Elaborado por: Berovides&Michelena

Fuente: Artículo de gestión de la calidad en la empresa

En la **etapa I** se evalúa la situación actual de la empresa a través del análisis de documentos, el análisis de la calidad, la evaluación de los resultados y la aplicación de una encuesta a fin de conocer los procesos que la empresa lleva a cabo.

En la **etapa II**, se definen los elementos que componen el sistema de gestión de la calidad, definiendo la política de calidad y los objetivos que darán cumplimiento del mismo, construyendo el diseño de los procesos y la documentación del sistema de gestión de la calidad.

Continuando con la **etapa III**, se considerará las acciones que se deben tomar para que todos los miembros de la organización se familiaricen con el sistema de gestión, aquí se pondrán en manifiesto las auditorías internas las que determinarán la situación organizacional.

Y en la **etapa IV**, se ejecuta el sistema de gestión de calidad, considerando el mantenimiento y la mejora evaluando continuamente los resultados que se vayan obteniendo.

3.5.NORMA ISO

“La Organización Internacional de Normalización (ISO) es la federación mundial de organismos nacionales de normalización quienes a través de comités técnicos elaboran las normas internacionales” (Secretaría Central de ISO, 2008). A lo que (Sáenz, 2015, pág. 21) añade que “La Organización Internacional de Normalización es la entidad internacional encargada de favorecer normas de fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo”.

Las Normas ISO se convierten en una carta de presentación de las empresas frente a sus clientes, proveedores e incluso para la competencia ya que al contar con esta acreditación están brindando seguridad en sus productos o servicios ya que demuestra que la empresa cuenta con un excelente sistema de gestión de calidad. Como lo indica (Secretaría Central de ISO, 2008) que “la acreditación de la Norma ISO 9000 demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo”.

La norma ISO es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe constar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (VINCA, 2016)

“La norma ISO es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización. Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios” (Secretaría Central de ISO, 2008).

3.5.1. OBJETIVOS DE LA NORMA ISO

Según (Matamoros, 2010) los objetivos de la norma ISO se lo puede detallar en tres puntos que son :

- ✓ Establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad, que garanticen el buen funcionamiento de la empresa y satisfacción de sus clientes.
- ✓ Definir el sistema de administración de las actividades que pueden influenciar la calidad de un producto.

- ✓ Ayudar a desarrollar: un sistema de calidad a nivel mundial, productos de calidad consistente y buena relación con los clientes.

3.5.2. FAMILIA DE LA NORMA ISO 9000

- ✓ **ISO 9000:** Es la guía que permite seleccionar el tipo de modelo por usar. Da las pautas para que el analista escoja el modelo que más se adecua a las características de la empresa y sus relaciones con el cliente. (Matamoros, 2010, pág. 13)
- ✓ **ISO 9001:** Se usa cuando existe un compromiso contractual entre el cliente y el proveedor para entregar un producto acorde con sus requisitos. Se fijan las características que demuestran que el producto es capaz e idóneo para cumplir el contrato. Incluye todas las actividades por realizar, desde el diseño del producto hasta el servicio posventa. (Nápoles, 2013, pág. 16)
- ✓ **ISO 9002:** Se usa en situaciones contractuales, cuando la capacidad del proveedor para fabricar un producto acorde con las necesidades del Cliente, debe ser demostrada. Las actividades planteadas tienen por objetivo la prevención y detección de irregularidades tanto en la etapa de fabricación como en la de instalación. (Matamoros, 2010)
- ✓ **ISO 9003:** Se usa en situaciones contractuales cuando se debe demostrar que el productor ejecuta ensayos y pruebas finales al producto, con el fin de evitar que productos no conformes lleguen a manos del cliente. (Matamoros, 2010)
- ✓ **ISO9004-1:** Se usa cuando se desea diseñar un sistema de calidad que dé confianza a la dirección de que se van a cumplir los requisitos impuestos por el cliente. Incluye actividades que van desde el diseño del producto, análisis de materiales, control del proceso hasta la investigación de fallas del producto en manos del cliente. (Chávez, 2009, pág. 8)

3.5.3. NORMA ISO 9001:2008

“La norma ISO 9001:2008, corresponde a la cuarta edición de la norma, los cambios realizados con referencia a la norma anterior que fue la versión 2000 son mínimos y posee la misma estructura, el fin de esta norma es concluir con los elementos de un sistema de gestión de calidad” (Griful, 2011, pág. 24).

Los requisitos que presenta la norma ISO 9001:2008, son genéricos y pueden ser aplicables a todas las organizaciones sin importar su tamaño, tipo o actividad. Sin duda una importante aportación de la norma ha sido el involucrar conceptos como planificar, hacer, verificar, actuar conocido como el *ciclo virtuoso de la mejora continua*, cuyo objetivo es el logro de un aumento en la satisfacción del cliente o usuario, mediante el cumplimiento de sus requisitos (Marimon, 2013, pág. 21).

La norma ISO 9001:2008, al ser un sistema de gestión de calidad reconocido a nivel internacional se ha implementado en diversas empresas alrededor de todo el mundo. en general, la norma ISO 9001, ha sido creada para ayudar a las empresas a asegurar que se cumplan con los requerimientos de los clientes mediante productos que cumplan los estándares de calidad. (De la Torre, 2012, pág. 15)

La norma ISO 9001:2008, contiene un enfoque basado en procesos, este modelo se centra en la mejora continua que contempla:

- ✓ **Responsabilidad de la alta dirección:** la alta dirección debe en primera instancia mostrar compromiso con el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad, enfocando cada uno de sus esfuerzos al cliente a través de una planificación alineada a los objetivos de calidad, generando también un buen proceso de comunicación
- ✓ **Gestión de los recursos:** la alta dirección y la organización en general debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para poder implementar y mantener el sistema de gestión de calidad además de lograr aumentar la satisfacción del cliente.
- ✓ **Realización del producto:** la organización debe centrar sus esfuerzos en desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto considerando los requisitos planteados en el sistema de gestión de la calidad a fin de lograr la satisfacción del cliente.

- ✓ **Medición, análisis y mejora:** es en este punto en el que la organización va a poder evaluar la satisfacción del cliente con relación al producto que se le a entregado.

3.5.4. NORMA ISO 9001:2015

“La nueva ISO 9001:2015 trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC” (Secretaria Central de ISO, 2008).

La última actualización de la norma ISO se la realizó el 23 de septiembre del 2015 dando lugar a la norma ISO 9001:2015 dejando atrás a la norma ISO 9001:2008 razón por la cual las empresas deben empezar los cambios de transición y adaptar su plan estratégico a los nuevos objetivos desarrollados en esta norma. Aunque cabe señalar que “existe un periodo de transición de 3 años especialmente relevante para aquellas que tengan un certificado vigente bajo ISO 9001:2008” (Secretaria Central de ISO, 2008).

“La nueva versión de la norma ISO es la primera revisión importante de la norma desde el año 2000 y, ha sido desarrollada basándose en los retos empresariales a los que se enfrentan las empresas hoy en día de cualquier tamaño y sector. Los cambios en la norma permiten que ésta sea lo suficientemente flexible como para ofrecer a las organizaciones no solo una herramienta para la gestión de la calidad, sino también un marco significativo para la mejora empresarial gracias a la eficacia y la mejora de la satisfacción del cliente” (Lizarzaburu, 2015).

3.5.5. DIFERENCIAS ENTRE LA NORMA ISO 9001:2008 Y LA NORMA ISO 9001:2015

En la revisión 2015 de la norma ISO, se presenta un cambio significativo que tiene que ver con el **enfoque basado en riesgo**. Ya que, tener en cuenta los riesgos es un requisito en varias cláusulas de la norma, específicamente en el énfasis en planificación, procesos y liderazgo. La documentación del sistema debe ser adecuada a los riesgos existentes para la conformidad de productos o servicios y la satisfacción

del cliente. “En el futuro, las organizaciones deberán usar herramientas y mecanismos de gestión de riesgos y de ahí derivar el desarrollo de mecanismos y acciones de mejora en el sistema de gestión” (DNV GL, 2015)

“La gestión del riesgo supone un diseño preventivo del sistema de gestión, con lo que desaparece el apartado específico de “acción preventiva”. Se pide a las organizaciones que identifiquen el contexto en donde operan y localicen los riesgos y las oportunidades que deben tratarse. Aunque no se define con mucho detalle metodológico cómo documentar el requisito, sí debe ser la base para el diseño del sistema de gestión” (European Quality Assurance, 2015).

Otro aspecto que ha destacado en esta nueva versión es la ampliación del segmento al que se ha dedicado toda clase de esfuerzos ha pasado de ser de: **el cliente a partes interesadas**.

La ISO 9001 con la nueva versión 2015 pretende no solo comprender las necesidades de los clientes, sino que también pretende comprender las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas (Bustinza, 2015, pág. 14).

“La revisión realizada en 2015 trata de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas no solo del grupo de clientes, sino de todos los grupos de interés (stakeholders) de la firma. Este replanteamiento conduce, además, “a considerar el entorno socioeconómico de la organización en la planificación del sistema de calidad” (Rey, 2015).

Otra variante presente en esta nueva versión es que, a diferencia de lo que se consideraba en las versiones anteriores el **enfoque basado en procesos** ya no es considerada como una recomendación, en esta nueva versión ha pasado a ser una exigencia, un requerimiento a la organización (DNV GL, 2015).

“Algunos elementos que eran considerados como evidencia, como una prueba clara y explícita de lo que soporta el diseño, la implementación, el desarrollo y la evolución del sistema de calidad, de naturaleza y denominación múltiples se integran en un único concepto” (DNV GL, 2015). La intención de esta nueva versión es lograr hacer un sistema de gestión mucho más flexible y trazable, los “actuales términos

documentos, registros, procesos documentados, etc. serán reemplazados por el término genérico **información documentada**” (Lizarzaburu, 2015).

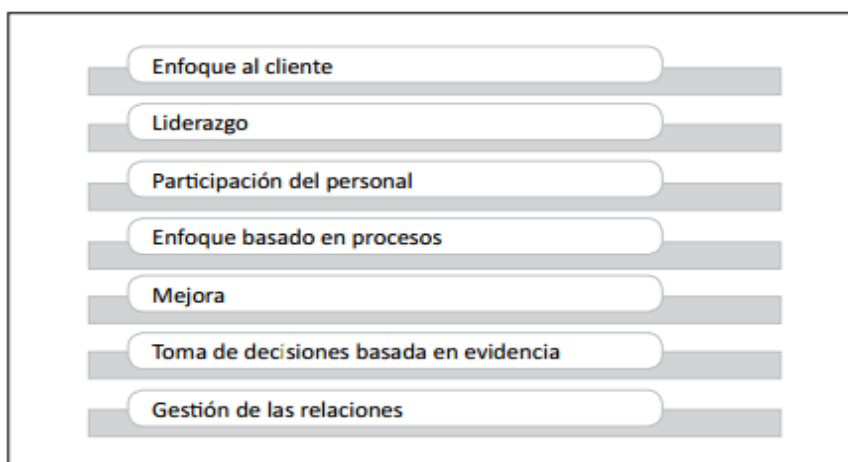
Se presenta otro concepto, el mismo que se ha modificado de acuerdo a las realidades actuales que vive el mercado y este es el caso del cambio del término “producto” que en las versiones anteriores se lo manejaba como término central, a partir de la nueva versión ya no se utilizara este término, ahora será considerado como **“bienes y servicios”**, usando este término se pretende adaptar el estándar también para aquellos proveedores de servicios (Lizarzaburu, 2015).

En esta nueva versión también aparecen los términos **gestión del conocimiento y gestión de competencias**, reconociendo en esta norma con mayor relevancia y visibilidad no solo a los tradicionales asuntos vinculados con el conocimiento explícito de la organización, sino también con cuestiones de naturaleza más bien tácita, dando importancia a la **gestión del conocimiento** como activo intangible (Nonaka & Takeuchi, 2015)

Los principios de la gestión de la calidad también han sufrido modificaciones, ya que hasta la versión 2008, la norma ISO se basó en ocho principios, pero en esta versión se ha reducido esos ocho principios y de ahora en adelante solo serán siete principios (AENOR, 2015).

Estos principios se muestran a continuación:

Gráfico N° 3: Principios de la gestión de la calidad versión 2015



Elaborado por: (Lizarzaburu, 2015)

Fuente: Norma ISO 9001:2015

Como se puede observar en el gráfico anterior, es evidente que existen dos cambios que se han realizado en la norma ISO 9001 versión 2015. En primera instancia, se ha suprimido el cuarto principio al que se denominaba “**enfoque del sistema para la gestión**”, debido a que se lo considera que la interrelación por sí misma, transforma la totalidad de los elementos en un sistema de gestión, por lo que este principio se convierte en algo redundante (Marimon, 2013).

El segundo cambio se lo detalla en el octavo principio al que se lo conocía como “**relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**”, este se transformó en el nuevo principio de “**gestión de las relaciones**”, el que busca hacer énfasis en todas las partes interesadas, cambiando así la tradicional versión en la que solo los clientes y proveedores eran considerados (Bustinza, 2015).

TABLA N° 1:Diferencias y semejanzas de la Norma ISO 9001:2008 y La Norma ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
PERMANECE IGUAL	PERMANECE IGUAL
0. Introducción 1. Alcance 2. Referencias normativas 3. Términos y definiciones	0. Introducción 1. Alcance 2. Referencias normativas 3. Términos y definiciones
CAMBIOS	CAMBIOS
4. Sistema de gestión de la calidad <ul style="list-style-type: none"> • 4.1 Requisitos generales • 4.2 Requisitos de documentación 5. Responsabilidad de la dirección <ul style="list-style-type: none"> • 5.1 Compromiso de la dirección • 5.2 Enfoque al cliente • 5.3 Política de calidad • 5.4 Planificación • 5.5 Responsabilidad, auditoria y comunicación • 5.6 Revisión por la dirección 6. Gestión de recursos <ul style="list-style-type: none"> • 6.1 Disposición de los recursos • 6.2 Recursos humanos • 6.3 Infraestructura • 6.4 Ambiente de trabajo 7. Realización del producto <ul style="list-style-type: none"> • 7.1 Planificación de la realización del producto • 7.2 Procesos incumbidos con el cliente • 7.3 Diseño y desarrollo • 7.4 Compras • 7.5 Producción y prestación de servicios • 7.6 Control de seguimiento y medición de equipo 8. Medición, análisis y mejora <ul style="list-style-type: none"> • 8.1 Generalidades • 8.2 Seguimiento y medición • 8.3 Control de producto no conforme • 8.4 Análisis de los daños • 8.5 Mejora 	4. Contexto de la organización <ul style="list-style-type: none"> • 4.1 Comprender la organización y su contexto • 4.2 Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas • 4.3 Determinar el alcance del sistema de gestión de la calidad • 4.4 Gestión de la calidad 5. Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • 5.1 Liderazgo y compromiso • 5.2 Política de calidad • 5.3 Funciones de la organización, responsabilidades y autoridades 6. Planificación <ul style="list-style-type: none"> • 6.1 Acciones para afrontar riesgos y oportunidades • 6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos • 6.3 Planificación de los cambios 7. Soporte <ul style="list-style-type: none"> • 7.1 Recursos • 7.2 Competencia • 7.3 Conciencia • 7.4 Comunicación • 7.5 Información documentada 8. Operación <ul style="list-style-type: none"> • 8.1 Planificación y control operativo • 8.2 Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes • 8.3 Planificación operacional • 8.4 Control de la presentación externa de bienes y servicios • 8.5 Desarrollo de productos y servicios • 8.6 La producción de bienes y prestación de servicios • 8.7 Liberación de bienes y servicios • 8.8 No conformidades de bienes y servicios 9. Evaluación del desempeño <ul style="list-style-type: none"> • 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación • 9.2 Auditoria Interna • 9.3 Revisión por la dirección 10. Mejora <ul style="list-style-type: none"> • 10.1 No conformidad y acciones correctivas • 10.2 Mejora

Elaborado por: (Lizarzaburu, 2015)

Fuente: Norma ISO 9001:2015

3.6.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externamente con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa” (Serna, 2004, pág. 32).

Para (Cuesta, Planificación estratégica y creatividad, 2012, pág. 32) la planificación estratégica “surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación para poder crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir resultados más eficaces”.

“La planificación estratégica, es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones de las organizaciones en torno a la situación actual y que busca tener una visión de la situación futura para adaptarse a los cambios que tendrá logrando así resultados que beneficien a la organización” (Armijo, Marianela, 2011, pág. 15).

La planificación estratégica sin duda alguna es muy importante en el desarrollo de las empresas ya que “identifica sistemáticamente las oportunidades y amenazas que combinadas con las fortalezas y debilidades, proporcionan la base para una adecuada toma de decisiones” (Castro, 2013, pág. 14).

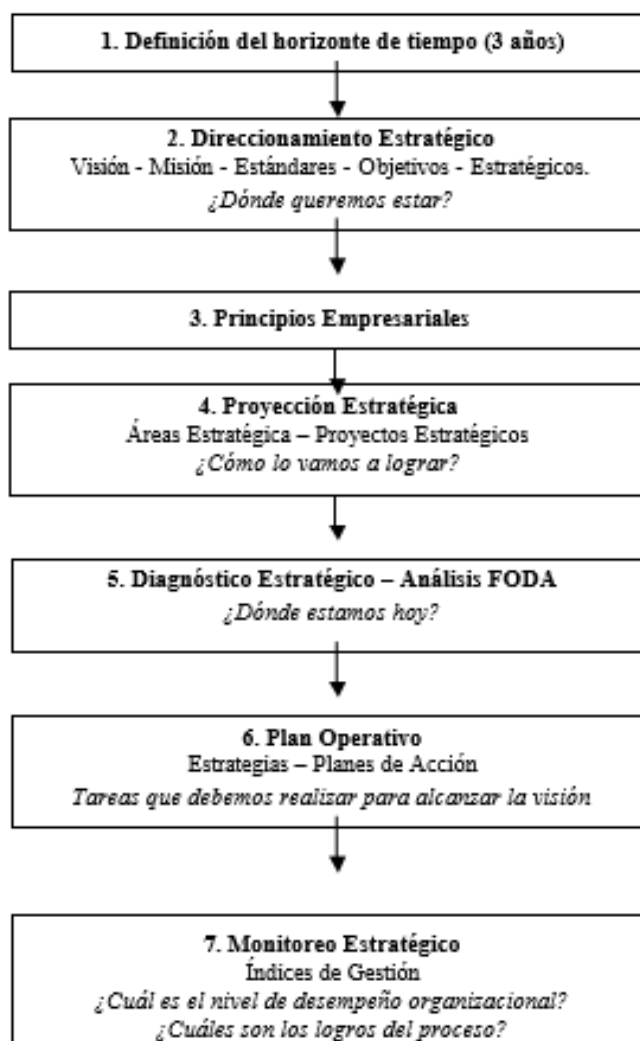
Para (Kotler & Armstrong, 2009), La planificación estratégica es “una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, la planificación estratégica te da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir”.

La planificación estratégica te permite responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ✓ ¿Qué problemas estamos tratando?
- ✓ ¿Qué influencia queremos causar?
- ✓ ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ✓ ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

La planificación estratégica tiene 7 fases o etapas dentro del proceso, misma que se muestra a continuación.

Gráfico N° 4: Esquema gráfico de las etapas del proceso de planificación estratégica



Elaborado por: Humberto Serna

Fuente: Libro de planeación y dirección estratégica

3.6.1. DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

Es el primer paso dentro del proceso de la planificación estratégica, las empresas deben plantear el tiempo en el que se llevara a cabo la planificación, sea a corto, mediano o largo plazo, por lo general en la mayoría de las empresas el límite trazado es de 3 años.

3.6.2. VISIÓN

“La Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser y espera verse en el futuro” (Serna, 2004).

Otra consideración que se debe tomar en cuenta al momento de crear la visión es que esta no se expresa en números, además de que la define la alta dirección, la visión debe ser amplia e inspiradora, debe ser difundida a todos los miembros de la organización. Según (Cuesta, 2012, pág. 34), la visión “señala el camino que permite a la Alta Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.”

Según (Serna, 2004), los elementos de la visión son los siguientes:

Es formulada por los líderes de la Organización: Se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.

Dimensión de tiempo: La Visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Esto depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa.

Integradora: La Visión debe ser compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa. Por ello supone un liderazgo visible de Alta Gerencia de la compañía y un apoyo integral de toda la organización.

Amplia y detallada: La Visión no se expresa en números, ni en frases como “quiero ser el mejor”, “seré la empresa más grande de América”. La Visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización.

Positiva y alentadora: La Visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a identificarse con la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la

acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado. Debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa.

Debe ser realista, posible: “Una Visión sin acción es una utopía”, “UNA ACCIÓN SIN VISIÓN ES UN ESFUERZO INÚTIL”. Estas frases parodian el mensaje del poder de una Visión. John Baker, hace explícita la necesidad que la Visión además de ser realista debe inducir y propiciar la acción.

Debe ser consistente: La Visión debe ser consistente con los Principios de la Empresa; esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de Políticas Empresariales.

Debe ser difundida interna y externamente: La Visión debe ser conocida por los clientes internos, por los externos de la organización, así como por los grupos de referencia.

3.6.3. MISIÓN

“La Misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (Serna, 2004).

La misión debe ser formulada claramente, y debe ser socializada por todos los colaboradores de la empresa, la misión debe inducir a comportamientos, debe crear compromisos, por tanto, la misión no puede convertirse solo en palabras o en formulaciones sin ejecución (Godino, 2015, pág. 12).

En términos generales la misión responde a las siguientes preguntas:



Gráfico N° 5: Preguntas directrices de la misión

Fuente: Libro de planeación y dirección estratégica

Elaborado por: Humberto Serna

“La formulación de la Misión soporta y guía las decisiones internas y por tanto debe servir de punto de partida para un mercadeo interno agresivo, la misión es entonces, guía de la planeación, unificadora de propósitos, punto de partida para la ventana interna y estrategia fundamental para desempeñarse en los nuevos mercados” (Acosta, 2010, pág. 3).

3.6.4. PRINCIPIOS EMPRESARIALES

Para (Ayesterán, 2012), los principios son “el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización”. Se debe tomar en cuenta que, los principios no son parte de la misión ni de la visión, pero si son el soporte de las mismas. No existe organización sin principios es por eso que, dentro del proceso de la planificación estratégica, estos deben ser ajustados o redefinidos para luego poder ser difundidos en la organización (Serna, 2004).

3.6.5. OBJETIVOS

“Los Objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su Misión y su Visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa” (Serna, 2004).

“Los Objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación; es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión. Esto no excluye que se puedan plantear objetivos empresariales cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoreo” (Fernández, 2008, pág. 34).

3.6.6. POLÍTICAS

“Una política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización” (Serna, 2004).

Se pueden identificar dos tipos de políticas ya sean:

- ✓ **Externamente Impuesta:** Estas pueden serlo por la ley; por ejemplo, la Política de Equitatividad de la remuneración establecida por nuestra constitución. Es muy conveniente que el empresario reconozca la existencia de estas políticas porque de otra manera su dirección puede ser inadecuada.
- ✓ **Políticas Expresamente Formuladas:** Son las que, de manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

3.6.7. PROGRAMAS

Para (Castro, 2013), un programa es “un plan que se usa una vez y cubre una serie relativamente amplia de actividades. Describe: Los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo. Y la unidad o el miembro de la organización responsable de cada paso y el orden y los tiempos de cada paso.”

Los Programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes (Ayesterán, 2012).

3.6.8. ANÁLISIS FODA

“FODA es un acrónimo de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas. El análisis FODA es una herramienta que ayuda a determinar si la Organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva” (Acosta, 2010).

La Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- ✓ Estrategias de Fuerzas y Debilidades
- ✓ Estrategias de Debilidades y Oportunidades
- ✓ Estrategias de Fortalezas y Amenazas
- ✓ Estrategias de Debilidades y Amenazas

3.6.9. ESTRATEGIA Y TÁCTICA

Según (Serna, 2004), se puede definir a la estrategia como la “Movilización de todos los recursos de la Empresa en el ámbito nacional o internacional con miras a alcanzar objetivos a largo plazo.”. Las principales estrategias son:

Las Estrategias “Del Producto”: Incluirían la naturaleza del producto de línea, desarrollo de un nuevo producto, calidad, productividad, obsolescencia, eliminación de productos antiguos y la agregación de un producto a la línea.

Las Estrategias de “Mercadotecnia”: Pueden incluir lo siguiente: Canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas del mercado

Las Estrategias “Financieras”: Incluirían las áreas como la desmantelaría de los bienes deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento de Investigación Básica y gastos de instalaciones.

Las Estrategias relacionadas “Con Organización”: Comprenderá centralización versus descentralización, grados de autoridad dados a los directores de centros de utilidad descentralizados, organización del departamento del cuerpo administrativo, organización de la oficina del ejecutivo en jefe y la matriz versus organizaciones funcionales.

Las Estrategias “de Personal”: Se encargarían de las relaciones sindicales, compensación, capacitación directiva, evaluación de productividad, sistemas de compensaciones y contratación.

3.7.SECTOR METALMECÁNICO

“La industria metalmecánica se establece como un conjunto de actividades manufactureras que utilizan como insumos principales los productos de la siderurgia y sus derivados con el fin de diseñar y fabricar estructuras metálicas por medio de procesos de transformación, ensamblaje o reparación” (Maldonado & Proaño, 2014, pág. 97).

El amplio alcance de este concepto ha ocasionado que la industria metalmecánica se constituya como un eslabón fundamental en el entramado productivo de los países, ya que no solo provee de maquinarias e insumos a otras actividades económicas sino, además, se encarga de producir bienes de consumo durables y esenciales para facilitar la vida cotidiana. (Maldonado & Proaño, 2014, pág. 98)

“Gracias a este sector, 23,600 personas tienen empleo directo y ha generado 50,000 empleos indirectos, por eso metalmecánica ha sido reconocido como sector prioritario para el país, es un sector transversal por la influencia que tiene sobre muchas aéreas productivas e industriales, ya que es proveedor de productos para la construcción, maquinarias, carrocerías, automotriz, etc.” (PROECUADOR, 2013, pág. 1).

Específicamente para la provincia de Tungurahua existe el Centro de Fomento Metalmecánico y carrocerero que beneficiará a más de 60 empresas pertenecientes al sector, y a su vez generará más de 2500 plazas de trabajo datos que sin duda son muy

alentadores para la potencialización económica y social del sector. (Ministerio de industrias y productividad, 2016)

4. METODOLOGÍA

La metodología de la investigación es una disciplina de entendimiento delegado para sintetizar, elaborar y definir las técnicas y métodos investigativos como: filosófico, lógico y procedimental que se deben seguir para el desarrollo del proyecto de investigación, con el fin de enfocar la forma en la que vamos a recolectar y analizar la información, con la finalidad de que los resultados obtenidos tengan validez. Por lo tanto, dado inicio a lo planteado en el enfoque de la investigación, métodos, población, muestra, técnicas de recolección y procesamiento de la información.

4.1.ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque Cualitativo

El propósito de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita entender el mundo de las personas como las experiencias vividas desde lo que dicen y hacen. (Bogdan, 2012). La investigación cualitativa tiene como finalidad comprender lo que la gente dice.

Según (Hernández, 2014). Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones con la finalidad de descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

4.2. MÉTODOS TEÓRICOS

Método deductivo

Por medio del presente método deductivo se puede utilizar los principios de la investigación del sistema de gestión de la calidad, con el propósito de poder descubrir el origen, con la finalidad de encontrar una posible solución a los problemas que se presentan en las diferentes organizaciones.

Método histórico lógico

Mediante este método podemos realizar un estudio que permita conocer el objeto o fenómeno de estudio, teniendo en cuenta tanto el tiempo como el espacio en que se encuentran, logrando establecer una relación entre ambos. Lo que en si permite

estudiar el objeto o fenómeno en su contante proceso de transformación y refleja su naturaleza cualitativa (Rodriguez, 2015).

El presente método se utilizará para el desarrollo del proyecto de investigación, en el área de estudio de la calidad, este método permite el estudio del recorrido real de los sucesos y lo que ha sucedido con el tema de la calidad, logrando así obtener diferentes resultados investigativos de la calidad como son: modelos y sistemas de gestión de calidad, con la finalidad de obtener productos de calidad de acorde a las necesidades de los consumidores.

4.3.MÉTODOS EMPÍRICOS

Observación científica

Es uno de los primeros métodos más utilizados por los científicos ya que es considerado un instrumento que permite entender la realidad mediante la sensopercepción directa de entes y procesos que se orienta hacia un objetivo, teniendo en cuenta que el observador tiene que saber del proceso, fenómeno u objeto que va a observar para poder seleccionar aquellos detalles o aspectos que contribuyen a la demostración de la hipótesis (Fernando, 2013)

Entrevista

Este método consiste en el dialogo entre dos o más personas, en el cual intervienen el entrevistador, que es quien pregunta y el entrevistado que es quien responde. Este tipo de instrumento se puede utilizar en diversas actividades con el fin de obtener una información requerida. Ya que permite tener un dialogo donde se exponen sus intereses ambas partes, que permite obtener una información amplia (Rodriguez J. R., 2014)

Encuesta

Es una técnica de recolección de información más utilizada por los investigadores, tienen como propósito u objetivo obtener información por medio de un formulario de preguntas como un registro que permite conocer la opinión de los demás y que permite verificar una hipótesis (Velasco, 2014).

4.4.MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación bibliográfica documental

Por medio de esta modalidad de investigación documental, se determina qué tipo de documentos se recolecta, analiza y presenta resultados, con el propósito de obtener amplia información que permita descubrir hechos por ende se utilizan los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación, mientras que la investigación bibliográfica es aquella que permite realizar una investigación más amplia, ya que permite obtener conocimientos e información de los hechos por medio de cual se pueden seleccionar los materiales para realizar un marco teórico (Rodríguez M. , 2013).

La investigación Bibliográfica Documental fue utilizada para el presente proyecto de investigación con el propósito de recolectar información de libros, revistas científicas, monografías, perfiles, tesis, etc.; con el propósito de obtener una información contundente del tema investigado.

Investigación de campo

Por medio de la presente investigación se puede recolectar datos reales, de los sujetos de estudio donde ocurren los hechos (datos primarios), sin que las variables puedan ser controladas o manipuladas. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.

También se la define como un método o proceso cuantitativo por medio del cual se puede obtener nueva información real que sucede en ese momento, permite también estudiar y diagnosticar problemas y necesidades que se presenten, con el fin de aplicar los conocimientos con fines prácticos (Ballestrini, 2013)

Para el apoyo de la presente investigación se aplicó la modalidad de campo, con el objetivo de involucrarse en el ambiente de la empresa de carrocías VARMA S.A a fin de estudiar y conocer los procesos, políticas, objetivos, mejora continua de la empresa; tomado contacto directo entre la empresa y el investigador, para la recolección de información fue mediante la aplicación de encuesta, con

la finalidad de interpretar resultados de esta manera permitirá completar con la realización del proyecto.

4.5.TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva

Este tipo de investigación se encarga de conocer las situaciones, actitudes y costumbres que, por medio de este método descriptivo, se puede conocer con exactitud las actividades, objetos, procesos y personas. El propósito de este método no es recolectar datos e información, sino el pronóstico e identificación del tipo de relaciones que existen entre dos o más variables (Meyer, 2013).

4.6. POBLACIÓN

Según (Latorre, 2013). LA POBLACIÓN *“el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio”*.

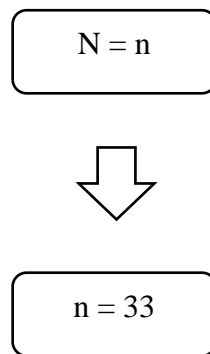
Es importante definir la población de estudio, es decir a quien se va a estudiar (objetos, personas etc.), teniendo en cuenta que si la población de estudio es pequeña se debe tomar en cuenta todos los elementos, pero si la población es extensa se debe tomar una muestra representativa con base a los siguientes puntos: Población deseado, contacto con los sujetos de estudio, extraer la población para la muestra los datos más relevantes, cuanto muestrean. (Namakforoosh, 2014)

- ✓ **Población Finita** es aquella que está conformada por un condicionado número de elementos.
- ✓ **Población infinita** es aquella que hace referencia cuando es extremadamente grande y se desconoce el total.

Para la presente investigación se obtuvo información registradas en las empresas del sector carrocero de la ciudad de Ambato, por lo tanto, se obtuvo la información de la población por tal motivo se a definido la población finita.

4.7.MUESTRA

Según (Gonzales, 2015), la muestra es un subconjunto de la población que contiene varios elementos en los cuales se pueden estudiar las características de interés para la población. Teniendo en cuenta que la muestra es aquella que ayuda a resolver una problemática, que genera información con la que se puede identificar varios errores en el proceso de la investigación. “La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población para estudiar un fenómeno estadístico”. (Vegas, 2012). Para la presente investigación se toma una muestra de 33 empresas del sector carrocera.



4.8.RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Son técnicas de recolección de datos, donde existe una gran diversidad de instrumentos y herramientas que pueden ser utilizadas, por el investigador para desarrollar y obtener información necesaria para cumplir con los objetivos trazados en la investigación, se mencionan la forma tradicional y existe las nuevas formas de recolección de datos o información, la forma tradicional hace referencia el uso de bibliotecas busca de información en libros, los intercambios de información cara a cara, documentos e investigaciones escritas, mientras tanto que en las nuevas formas de recolección se basadas en el internet, páginas web, base de datos, de la misma manera las fuentes de recolección de información se divide en fuentes primarias que sucede si los datos o información son retomados del lugar de origen y las fuentes secundarias, si lo datos o información no son tomados directamente más bien se aprovechan los datos recogidos por otras personas las mismas que permitirán cumplir con los objetivos de la investigación

Todos los investigadores deben considerar la elaboración de instrumentos y técnicas para facilitar el proceso de recolección de información, ya que por medio de estos

datos se pueden guiar para encontrar la información adecuada y para resolver el problema planteado. Teniendo en cuenta cuales son las técnicas básicas que pueden ser utilizadas para la recolección de información, por medio de esta se puede definir el medio por el cual se relacionan las personas con el propósito de obtener información verídica que ayude a alcanzar los objetivos planteados en la investigación. (Jesús Contreras, 2014)

✓ **Selección de la muestra**

ara la aplicación se trabaja en base a un plan de recolección de información, como se detalla en la siguiente tabla.

TABLA N° 2: Recolección de Información

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para recolectar información correspondiente al proyecto y responder a los objetivos planteados en el presente.
2. ¿De qué personas?	La investigación se realizara a las empresas del sector metalmecánico
3. ¿Sobre qué aspectos?	Normas ISO
4. ¿Quién lo realiza?	Investigador: Andrea Heredia
5. ¿Cuándo lo realiza?	De Noviembre del 2017
6. ¿Dónde?	Empresas del sector metalmecánicos
7. ¿Cuántas veces?	Se lo realizo única vez al personal de la empresa
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿Con que instrumentos?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	En el transcurso del día, de acuerdo a hora de disponibilidad de los encuestados

Elaborado por: Andrea Heredia

4.8.1. Selección técnica e instrumentos de investigación

En la selección de las técnicas de investigación son las herramientas que se utilizan para obtener datos e información precisa con el propósito de desarrollar una investigación, teniendo en cuenta las hipótesis que se han planteado.

- **Encuesta.**

Es una técnica de recolección de información por medio de la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos, ya que, por medio de esta, se pueden obtener información acerca de las opiniones actitudes y los comportamientos de las personas que intervienen en la investigación. (Bernal, 2013)

- **Cuestionario**

Es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar información acerca de lo que se quiere investigar, es un formulario con varias preguntas estandarizadas y estructuradas acorde al tema de investigación, por medio de este método de investigación se puede construir varias preguntas y respuestas que se adapta a cualquier tipo de campo que busque una información de algún tema específico, además que pueden ser aplicables en las entrevistas de trabajo donde se puede evaluar el comportamiento académico o psicológico de las personas. (ANTIOQUIA, 2013). *“El objetivo del cuestionario es traducir las variables de la investigación en preguntas concretas que nos proporcionen información viable o susceptible de ser cuantificada.”*

4.8.2. Técnicas de Instrumentos de Investigación

Técnicas de Investigación	Instrumento de Investigación
Información secundaria 1. Lectura Científica	1.1 Libros de los cambios de las normas ISO 1.2 Artículos de la actualización de la normativa internacional
Información Primaria 2. Encuesta	2.1 Cuestionario

Elaborado por: Andrea Heredia

4.8.3. Validación de Instrumentos Alfa de Cronbach

Para poder analizar de forma precisa los resultados obtenidos en la encuesta es necesario validar el instrumento de recolección de información, con el propósito de determinar si es válido para la obtención de resultados, la validez y la confiabilidad.

En el presente proyecto de investigación utilizaremos la metodología de Alfa de Cronbach, es un método muy conocido dentro de la investigación que nos permite calcular la confiabilidad y la validez de los instrumentos utilizados para la investigación, ya que por medio de este método se puede analizar el coeficiente que es el análisis de consistencia interna de una escala de medida que analiza la correlación de una variable con el fin de estimar la fiabilidad de pruebas escalas o test. La principal ventaja de este método es que solo se requiere la administración de la prueba (Ledesma, 2012).

En la investigación para la aplicación del cuestionario; en primer lugar se ha procedido a validar el instrumento con el que vamos a trabajar en la investigación, para esto se ha trabajado con el total de las empresas en este caso 33, esta prueba se aplicó con el objetivo de conocer el nivel de confiabilidad del instrumento de recolección de información cabe recalcar que para obtener Alfa de Cronbach se ha ejecutado en el programa SPSS. Para validar la encuesta se empleará el Alfa de Cronbach, que dio los siguientes resultados.

TABLA N° 3: Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos		N	%
Casos	Válido	33	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	33	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,732	5 (19)

Elaborado por: Andrea Heredia

El resultado obtenido por coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0,732, lo que deduce que el instrumento está dentro de un rango de aceptabilidad lo que nos da luz verde para aplicar las encuestas.

4.9.PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

El proceso de información se basa en los datos que se han obtenido de la muestra que es objeto de estudio. *“Este proceso empieza el momento que es aplicada la encuesta, luego se procederá al procesamiento de la información con la finalidad de llegar a comprobar que todas las preguntas han sido contestadas adecuadamente, de la misma manera se pretende detectar los datos inusuales que deje la encuesta en la investigación”*, (Castillo, 2013).

Se realiza la tabulación de los datos, mediante las tablas de frecuencia que facilita la elaboración de las gráficas estadísticas, con el propósito de llegar a conocer los resultados de las variables del presente proyecto de investigación, de esta manera se podrá obtener un análisis profundo y exhaustivo de los resultados obtenidos mediante la investigación.

5. RESULTADOS

5.1. Resultados de la encuesta

1) ¿La empresa tiene implementada la normativa ISO?

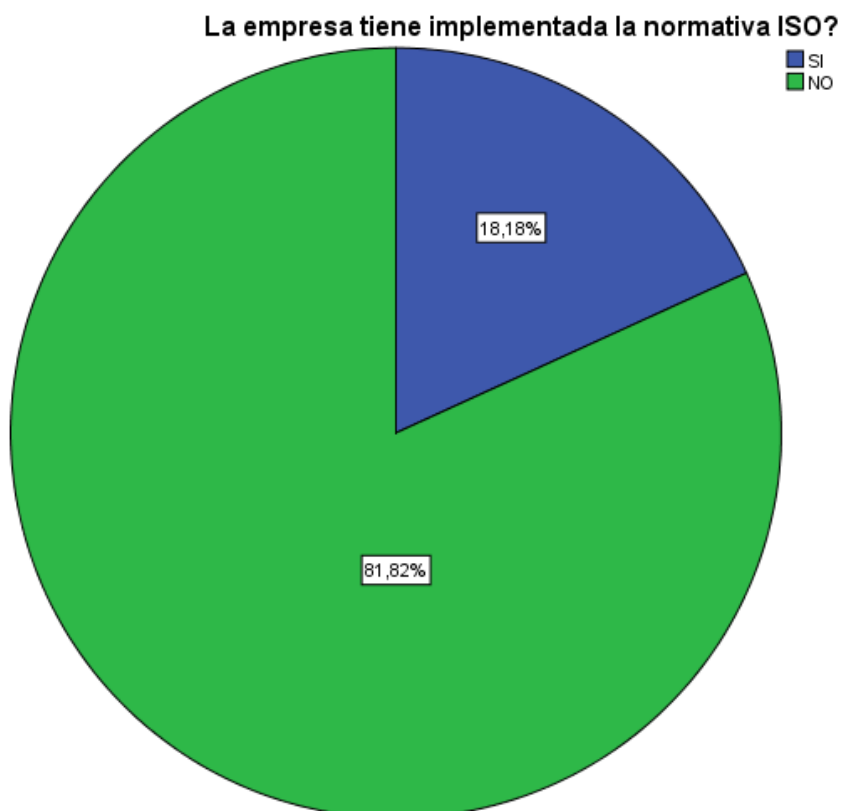
TABLA N° 4: Implementación de la norma ISO

La empresa tiene implementada la normativa ISO?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	6	18,2	18,2	18,2
	NO	27	81,8	81,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 6: Empresas que tienen implementada la norma ISO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultado que el 81,82% de las empresas tienen implementada la norma ISO, mientras que el 18,18% de las empresas no tienen implementada la norma ISO.

Interpretación

Se puede evidenciar que las empresas del sector metalmeccánico no han implementado la normativa ISO se lo atribuye a varios factores, pero, sin embargo, el más relevante está ligado al costo que implica el implementar la norma.

2) ¿Qué versión de la norma ISO tiene implementada la empresa?

TABLA N° 5: Versión de la norma ISO implementada en la empresa

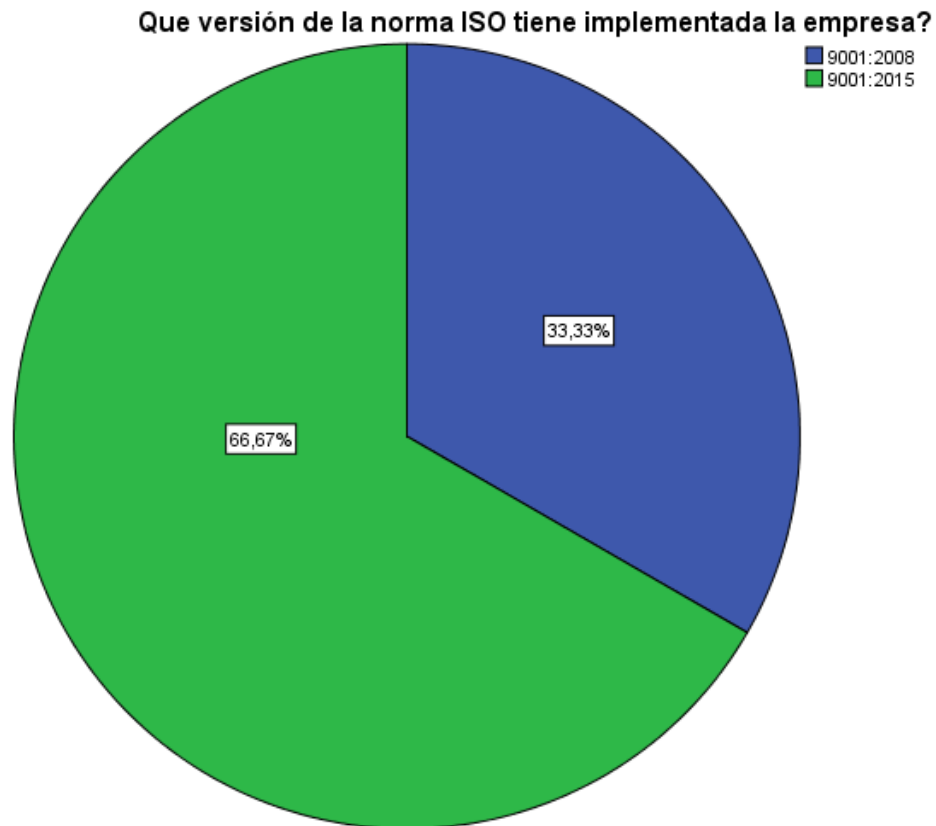
Que versión de la norma ISO tiene implementada la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	9001:2008	2	6,1	33,3	33,3
	9001:2015	4	12,1	66,7	100,0
	Total	6	18,2	100,0	
Perdidos	Sistema	27	81,8		
Total		33	100,0		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 7: Versión de la norma ISO implementada en la empresa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmecánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultado que de las empresas que ya tienen implementada la norma ISO el 33,33% cuentan con la versión 9001:2008, mientras que el 66,67% de las empresas tienen implementada la norma ISO en su versión 2015:2008.

Interpretación

A las empresas les ha costado asumir la transición de la norma ISO versión 2008 a la versión 2015, esto se debe a diversos factores como el caso de desconocimiento, falta de interés sin embargo lo óptimo sería que las empresas ya estén trabajando bajo la nueva versión ya que como se lo estimó el cambio de versión se lo debe realizar hasta finales de año.

3) Conoce usted, ¿cuáles son las actualizaciones de la nueva versión de la norma (9001:2015)?

TABLA N° 6: : Conocimiento de las actualizaciones de la nueva versión de la norma ISO

Conoce usted, cuáles son las actualizaciones de la nueva versión de la norma?

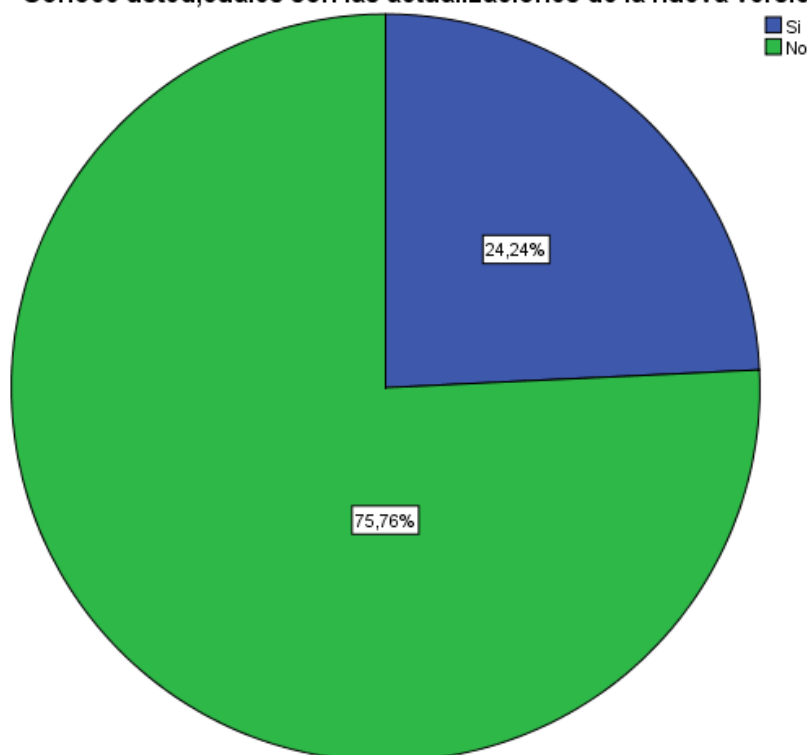
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	8	24,2	24,2	24,2
No	25	75,8	75,8	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 8: Conocimiento de las actualizaciones de la nueva versión de la norma ISO

Conoce usted, cuáles son las actualizaciones de la nueva versión de la norma?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultado que el 24,24% tienen conocimiento de las actualizaciones que la norma ISO ha tenido en su nueva versión 2015, mientras que el 75,76% de las empresas desconocen las actualizaciones de la norma.

Interpretación

Se puede evidenciar la falta de conocimiento de la norma ISO en su versión 2015, por lo que se consideraría necesario que en cada empresa se realice una socialización en general de la norma con todos los integrantes, haciendo hincapié en los cambios que la nueva versión presenta.

4) ¿La empresa ha considerado implementar la normativa ISO?

TABLA N° 7: Las empresas que han considerado implementar la norma ISO

		La empresa ha considerado implementar la normativa ISO?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	26	78,8	96,3	96,3
	No	1	3,0	3,7	100,0
	Total	27	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	6	18,2		
Total		33	100,0		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 9: Las empresas que han considerado implementar la norma ISO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, que actualmente no tienen implementada la norma ISO, se obtuvo que el 93,30% les gustaría implementar la norma, mientras que, solo un 3,70% menciona no estar dispuesto a implementar la norma ISO.

Interpretación

Las empresas a corto o mediano plazo quieren contar con la norma ISO, ya que esta norma es una carta de presentación con sus clientes, proveedores y también con la competencia.

- 5) La empresa cuenta con todos los requisitos necesarios solicitados por la normativa ISO (Registro sanitario, permiso de funcionamiento, requisitos del cliente, certificado ambiental, contratos de trabajo, procedimiento para selección de personal, pago de tributos, contabilidad interna, manual de calidad).**

TABLA N° 8: Requisitos de las empresas según los requerimientos de la norma ISO

La empresa cuenta con todos los requisitos solicitados por la normativa ISO?

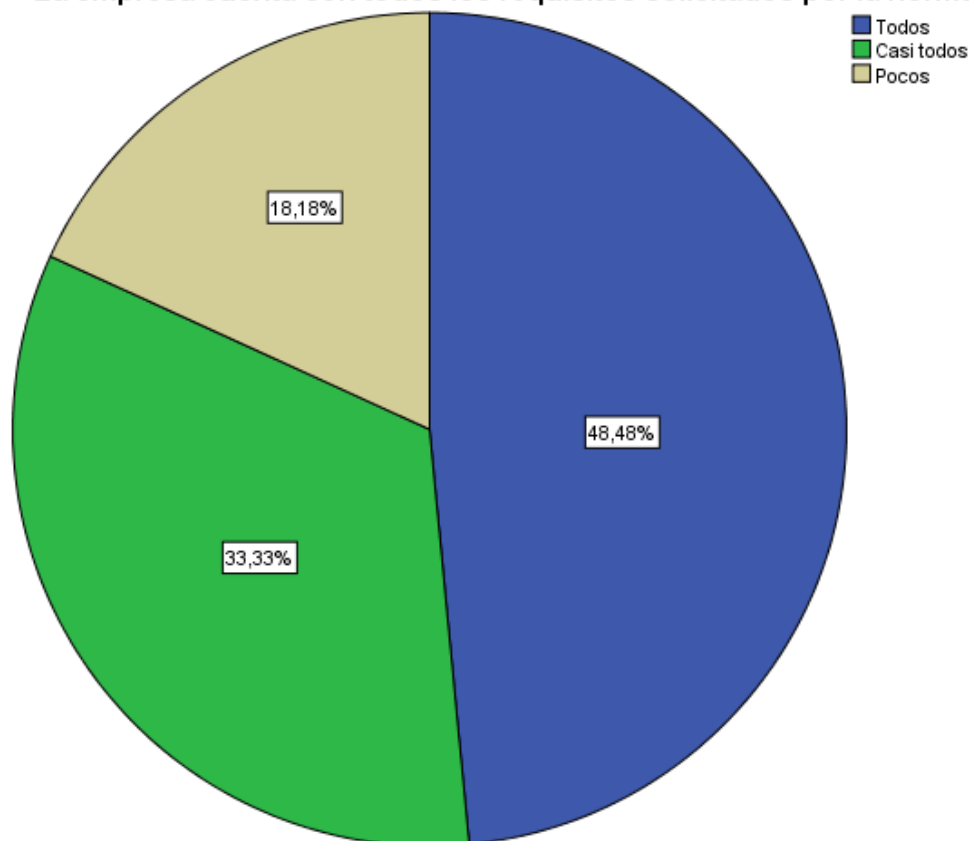
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Todos	16	48,5	48,5	48,5
Casi todos	11	33,3	33,3	81,8
Pocos	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 10: Requisitos de las empresas según los requerimientos de la norma ISO

La empresa cuenta con todos los requisitos solicitados por la normativa ISO?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 48,50% de las empresas cuentan con todos los requisitos solicitados por la norma, mientras que el 33,30% de las empresas cuentan con casi todos los requisitos y el 18,20% asegura contar con pocos requisitos solicitados para la implementación de la norma.

Interpretación

Las empresas del sector en su gran parte han venido trabajando arduamente, recolectando todos los requisitos como son: registro sanitario, permiso de funcionamiento, certificado ambiental, por mencionar algunos a fin de obtener una certificación internacional como lo es la norma ISO, sin embargo, hay empresas a las que les falta trabajar en los requisitos que la norma solicita.

6) ¿La empresa, enfoca su atención a?

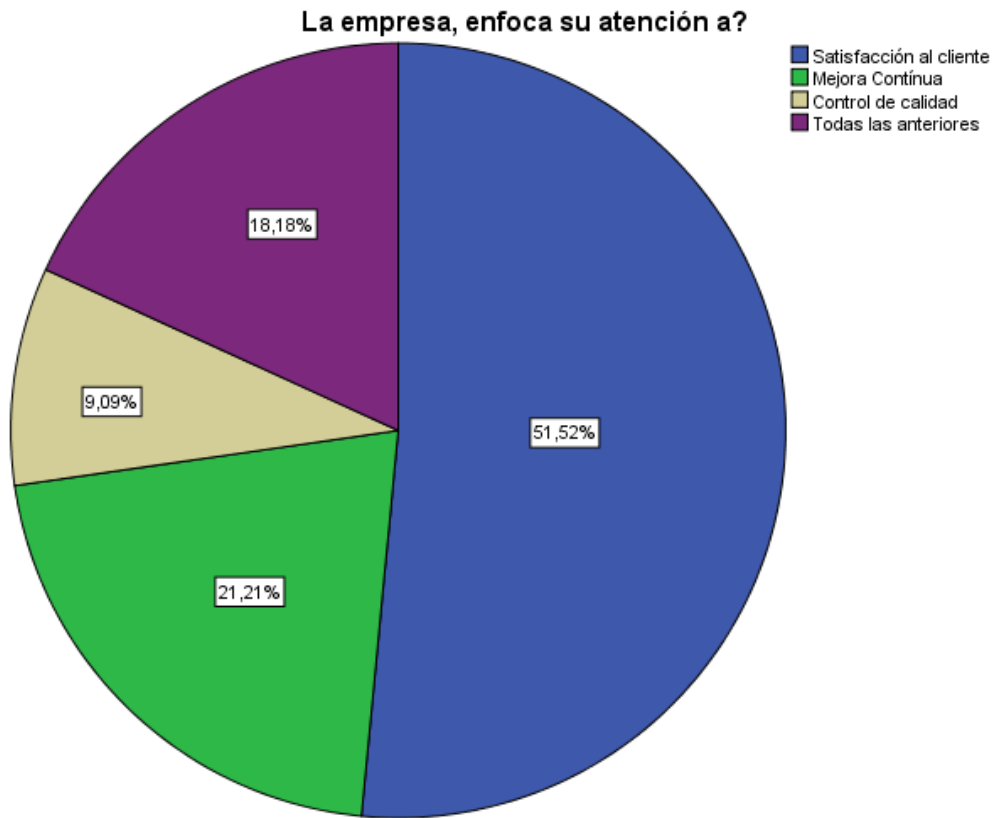
TABLA N° 9: Enfoque de las empresas

La empresa, enfoca su atención a?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfacción al cliente	17	51,5	51,5	51,5
	Mejora Continua	7	21,2	21,2	72,7
	Control de calidad	3	9,1	9,1	81,8
	Todas las anteriores	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 11: Enfoque de las empresas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 51,50% de las empresas enfocan su atención al control de calidad, el 21,20% de las empresas enfocan su atención a la satisfacción del cliente, mientras que el 9,10% enfocan su atención a la mejora continua y el 18,2% de las empresas afirman darles igual prioridad a las tres opciones mencionadas.

Interpretación

Las empresas en la actualidad deben adaptarse a las necesidades del mercado y por ende de sus clientes es por ello que su enfoque está dirigido a tres ejes fundamentales que son: la satisfacción del cliente, la mejora continua, y el control de calidad que sin duda buscan lograr la excelencia tanto en sus productos como en el servicio que ofrecen.

7) De las siguientes alternativas, ¿A cuál de ellas la alta dirección realiza una evaluación más frecuente?

TABLA N° 10: Evaluación más frecuente por parte de la alta dirección

A cuál de ellas la alta dirección realiza una evaluación más frecuente?

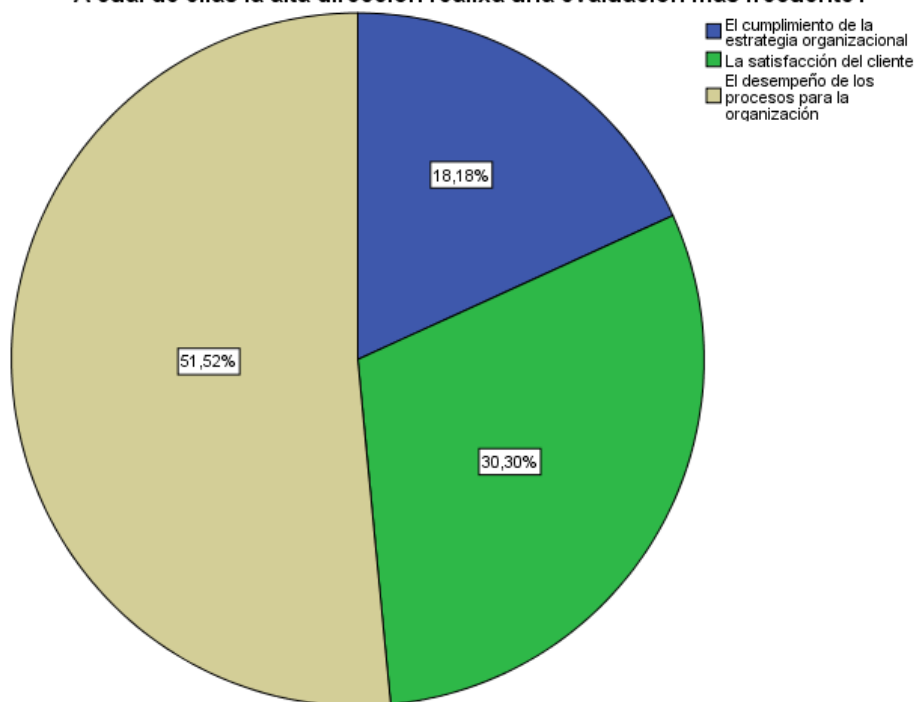
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido El cumplimiento de la estrategia organizacional	6	18,2	18,2	18,2
La satisfacción del cliente	10	30,3	30,3	48,5
El desempeño de los procesos para la organización	17	51,5	51,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 12: Evaluación más frecuente por parte de la alta dirección

A cuál de ellas la alta dirección realiza una evaluación más frecuente?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que en el 30,30% de las empresas la alta dirección evalúa con mayor frecuencia a la satisfacción del cliente, el 51,52% evalúa el desempeño de los procesos y el 18,18% evalúa el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Interpretación

La alta dirección de las empresas viene realizando un trabajo constante a fin de lograr la satisfacción de sus clientes es por ello que realizan evaluaciones con frecuencia a fin de detectar las necesidades o sugerencias de los mismos, acompañado de la evaluación de dos factores igual de importantes como es el cumplimiento de la estrategia organizacional y el desempeño de los procesos.

8) La alta dirección implementa planes que incluyen:

TABLA N° 11: Planes que implementa la alta dirección

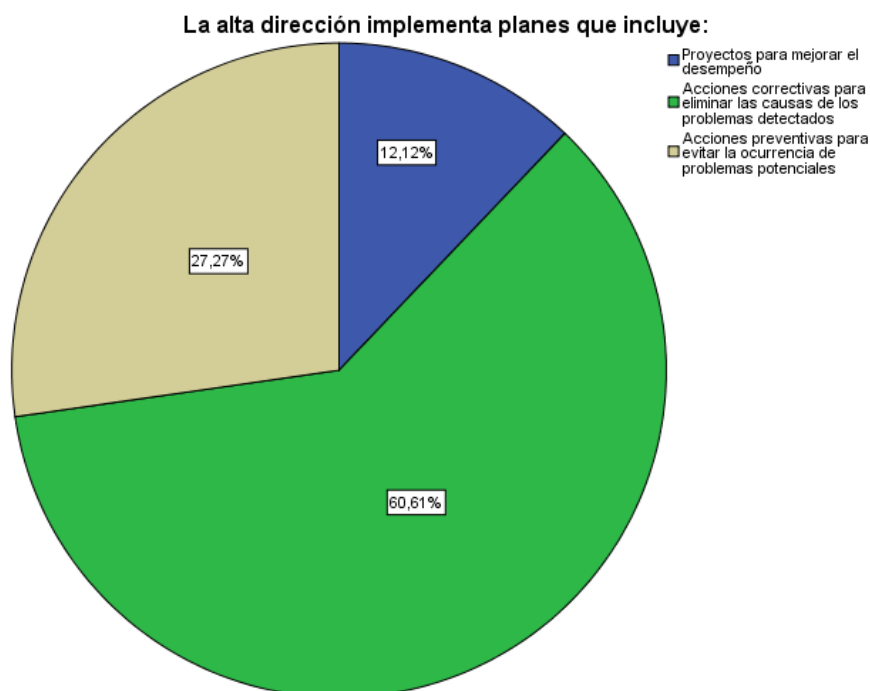
La alta dirección implementa planes que incluye:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Proyectos para mejorar el desempeño	4	12,1	12,1	12,1
Acciones correctivas para eliminar las causas de los problemas detectados	20	60,6	60,6	72,7
Acciones preventivas para evitar la ocurrencia de problemas potenciales	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 13: Planes que implementa la alta dirección



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que en el 12,12% la alta dirección implementa planes que incluyen proyectos para mejorar el desempeño, el 60,61% incluye planes que incluye acciones correctivas para eliminar las causas de los problemas detectados y el 27,27% incluye planes que incluye acciones preventivas para evitar la ocurrencia de problemas potenciales.

Interpretación

La alta dirección de las empresas carroceras sean pequeñas, medianas o grandes trabajan arduamente para mejorar la productividad de sus empresas, es por eso que de acuerdo a las necesidades la alta dirección implementa planes como son los de mejora del desempeño tanto en su recurso humano como en el de sus productos y servicios, además las empresas asumen con mayor responsabilidad los requerimientos de todas las partes interesadas es por ello que, ante problemas detectados la alta dirección interviene de inmediato con acciones correctivas que les

permita cortar de raíz tal problema o antes de que esto suceda se toma en consideración acciones que permita prevenir problemas q en una dimensión de tiempo afecte a la empresa he aquí la importancia de la implementación de diversos planes.

- 9) **¿Considera usted que, la empresa define y documenta las especificaciones, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, los requisitos técnicos y las necesidades del cliente, aspectos legales y reglamentarios de los productos? (planificación del producto).**

TABLA N° 12: La empresa define y documenta las especificaciones

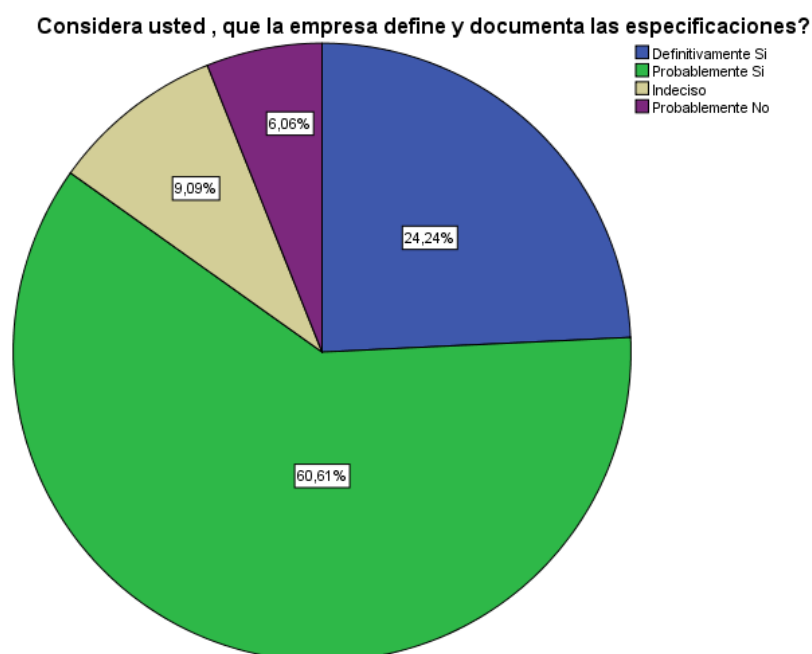
Considera usted , que la empresa define y documenta las especificaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	8	24,2	24,2	24,2
Probablemente Si	20	60,6	60,6	84,8
Indeciso	3	9,1	9,1	93,9
Probablemente No	2	6,1	6,1	100,0
Definitivamente No	0	0	0	
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 14: La empresa define y documenta las especificaciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmecánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 24,24% considera que definitivamente si define y documenta las especificaciones, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, los requisitos técnicos, necesidades del cliente, aspectos legales y reglamentarios de los productos, el 60,61% considera que probablemente si define y documenta las especificaciones, el 6,06% considera que la empresa probablemente no defina y documenta las especificaciones y el 9,09% está indeciso al momento de responder si la empresa define y documenta las especificaciones.

Interpretación

En cada una de las empresas del sector metalmecánico se debe manejar una lista e especificaciones y requerimientos a fin de conocer si los productos que están ofertando alcanzan los requerimientos deseados, considerando que esta información tiene un alto nivel de importancia y sin duda se convierte en factor clave al momento de lograr la satisfacción de los clientes considerando que cada cliente sea este interno o externo van a tener sus propios requerimientos antes de comprar el producto es por

ello que las empresas deben tener documentada las especificaciones considerando las necesidades de todas las partes interesadas.

10) ¿La empresa cuenta con un manual de procesos por etapa? (planificación y desarrollo de procesos).

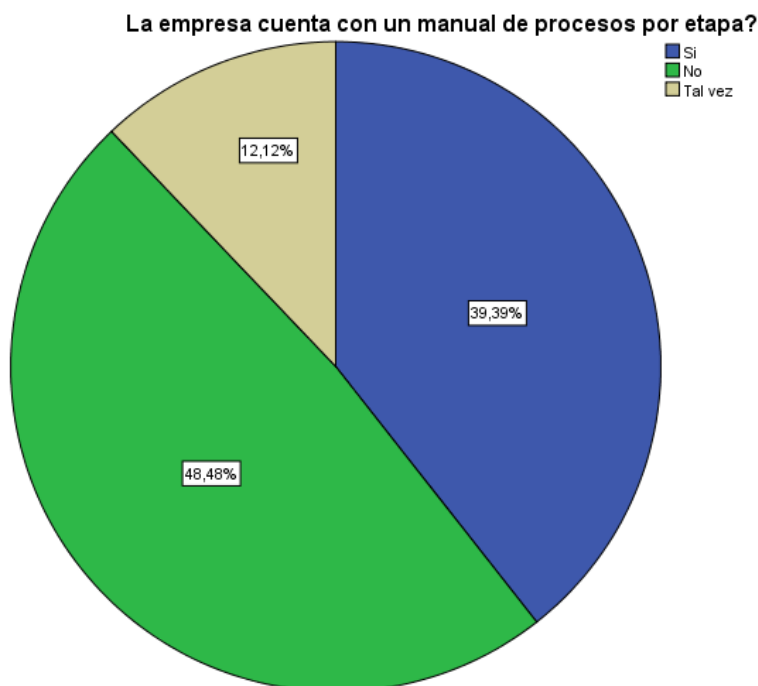
TABLA N° 13: Manual de procesos por etapa

La empresa cuenta con un manual de procesos por etapa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	13	39,4	39,4	39,4
	No	16	48,5	48,5	87,9
	Tal vez	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 15: Manual de procesos por etapa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 39,40% tienen implementado un manual de procesos por etapa, mientras que el 48,50% no tienen implementado un manual de procesos por etapa, y el 12,12% se encuentra indeciso al momento de negar o afirmar tal enunciado.

Interpretación

El manual de procesos es una herramienta de mucha ayuda en las empresas ya que permite asegurar la calidad de los productos y/o servicios, a través del manual de procesos se facilita la identificación de los elementos que intervienen, especifica también cada uno de los procedimientos, considera también los insumos. Además de que el manual de procesos traza lineamientos para el desarrollo de los productos, es por eso la importancia de que las empresas del sector metalmeccánico cuenten con un manual de procesos.

11) ¿Considera usted que, la empresa define o modifica las características de sus productos, según las exigencias de los clientes, del mercado y los proyectos de innovación, establece, documenta y ejecuta un plan de diseño que incluye objetivo del diseño, etapas, cronograma, responsabilidades recursos y resultados esperados de cada etapa? (diseño y desarrollo de productos).

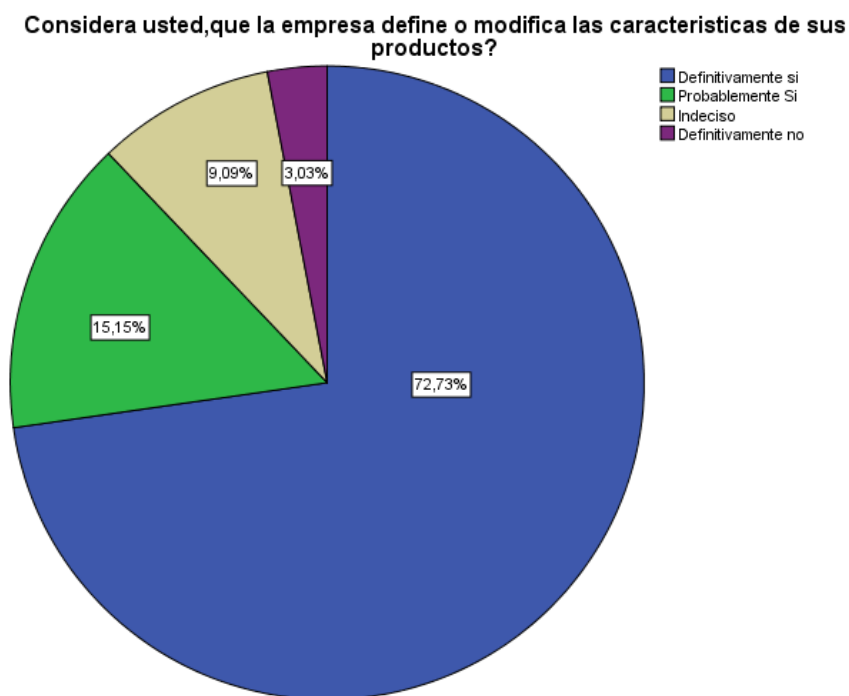
TABLA N° 14: La empresa define o modifica las características de sus productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente si	24	72,7	72,7	72,7
Probablemente Si	5	15,2	15,2	87,9
Indeciso	3	9,1	9,1	97,0
Definitivamente no	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 16: La empresa define o modifica las características de sus productos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 72,73% considera que definitivamente la empresa define o modifica las características de sus productos, según las exigencias de los clientes, del mercado y los proyectos de innovación, establece, documenta y ejecuta un plan de diseño que incluye objetivo del diseño, etapas, cronograma, responsabilidades recursos y resultados esperados de cada etapa, el 15,15% considera que probablemente la empresa define o modifica las características de sus productos, el 9,09% refleja dudas sobre si la empresa define o modifica las características de sus productos y el 3,03% indicó que definitivamente la empresa no define o modifica las características de sus productos.

Interpretación

El motor de las empresas son los clientes y para cumplir sus expectativas se trabaja a diario en las organizaciones, es por eso que de acuerdo a las exigencias del mercado

los productos y/o servicios deben ser modificados, mejorados o cambiados a fin de satisfacer las necesidades de los clientes para que esto se lleve a cabo con éxito las empresas deben trabajar en un plan el mismo que incluya cronogramas en los que se pueda constatar las fechas en las que los productos deben estar listos para circular en el mercado, así mismo los responsables de dicho proceso y obviamente dar un seguimiento a los resultados que se espera.

12) ¿Considera usted que, la empresa define y documenta el proceso de compra del producto (materias primas, insumos, productos terminados, entre otros) o requerimientos del servicio? (Gestión de compras).

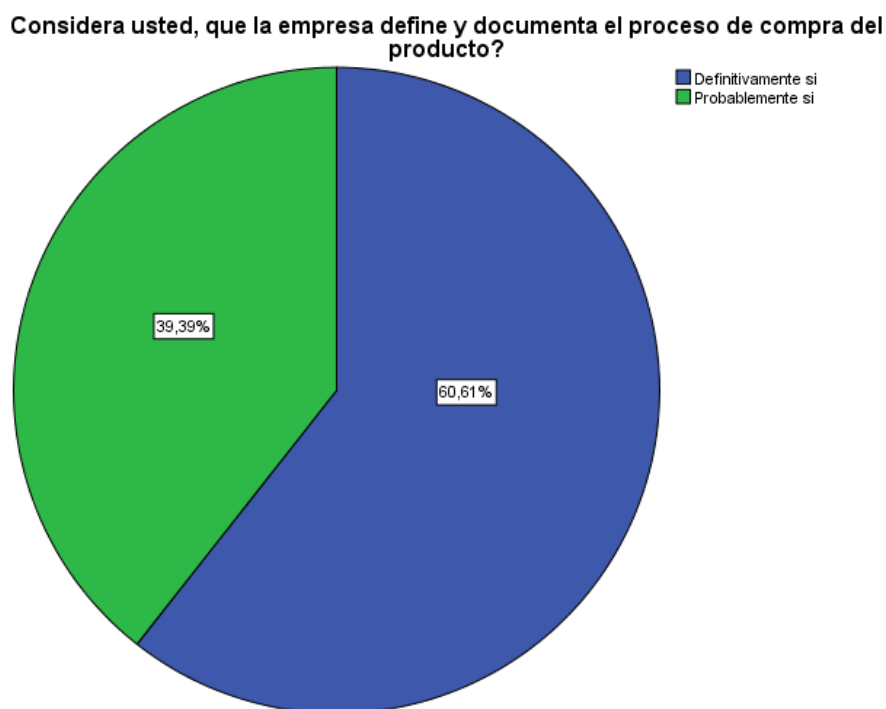
TABLA N° 15: La empresa define y documenta el proceso de compra del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente si	20	60,6	60,6	60,6
Probablemente si	13	39,4	39,4	100,0
Indeciso	0	0		
Probablemente No	0	0		
Definitivamente No	0	0		
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 17: La empresa define y documenta el proceso de compra del producto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 60,61% considera que definitivamente la empresa define y documenta el proceso de compra del producto como es el caso de las materias primas, insumos, productos terminados, o requerimientos del servicio, mientras que el 39,39% considera que probablemente la empresa si define y documenta el proceso de compra del producto.

Interpretación

La gestión de compras es una de las tareas más importantes dentro de las empresas, ya que si se realiza una buena gestión la empresa podría incrementar considerablemente el margen de beneficio, también asegura contar con los mejores proveedores que abastecerá de acuerdo a las necesidades, así mismo una buena gestión de compras se convierte a su vez en una buena oportunidad para reducir los costos e incrementar beneficios.

13) ¿Considera usted que la empresa planifica e implementa un proceso de gestión humana, que le permita contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades? (proceso de apoyo-recursos humanos).

TABLA N° 16: La empresa planifica e implementa un proceso de gestión humana

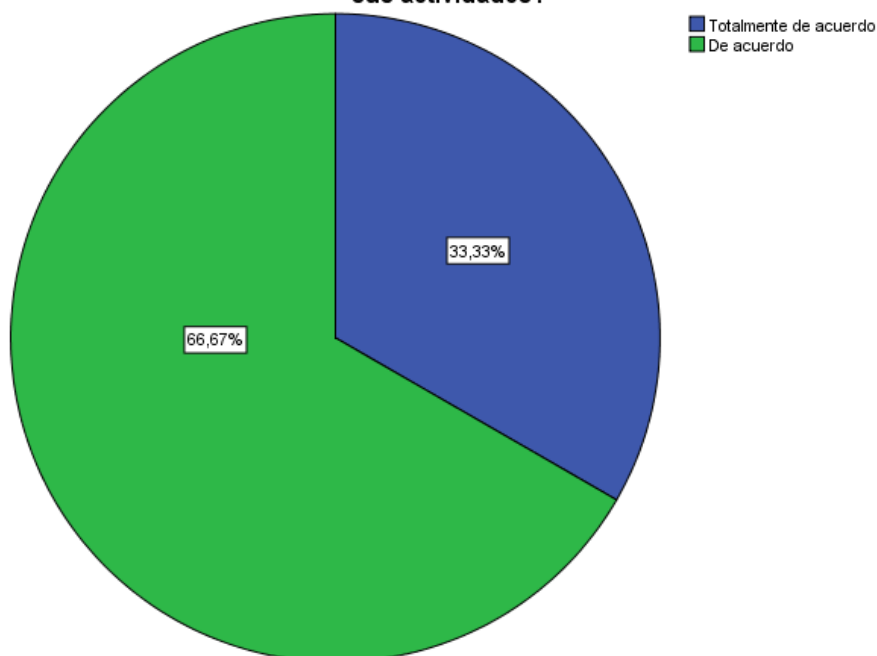
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	11	33,3	33,3	33,3
De acuerdo	22	66,7	66,7	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 18: La empresa define o modifica

Considera usted, que la empresa planifica e implementa un proceso de gestión humana, que le permita contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 66,67% están de acuerdo con el proceso de gestión humana ya que les permite contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 33,33% considera que está totalmente de acuerdo con el proceso de gestión humana que tiene la empresa.

Interpretación

La gestión de recursos humanos contribuye a que el personal que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. y es una de las principales funciones de la empresa y es por eso que la manera en que la alta dirección pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Por ello, gestionar el recurso humano tiene un mayor significado como es el de conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable para así conseguir los objetivos planeados.

14) ¿Cree usted que la empresa establece y aplica un procedimiento para el manejo de la información que le permita tener acceso a la información confiable y oportuna además de proteger la información relevante para las actividades de la empresa? (gestión de la información).

TABLA N° 17: Procedimiento para el manejo de información

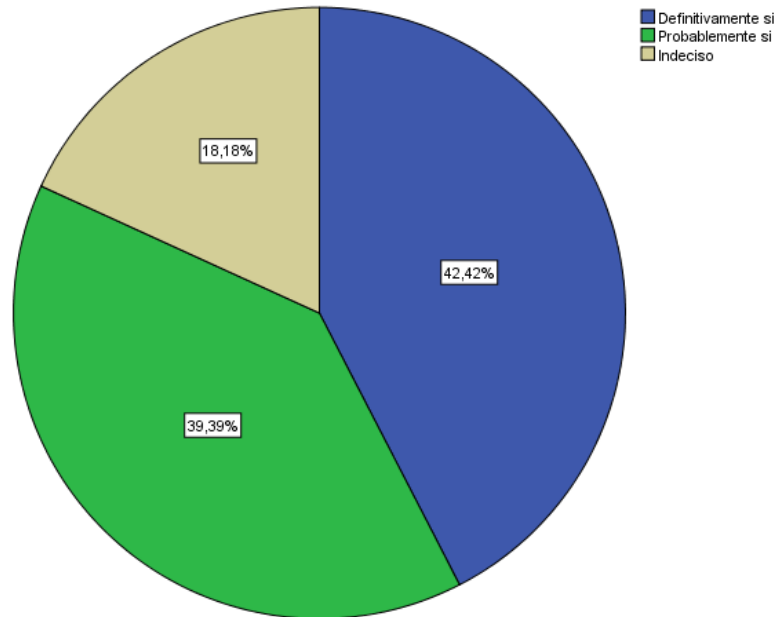
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente si	14	42,4	42,4	42,4
Probablemente si	13	39,4	39,4	81,8
Indeciso	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 19: Procedimiento para el manejo de información

Cree usted, que la empresa establece y aplica un procedimiento para el manejo de la información?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 42,42% considera que definitivamente la empresa establece y aplica un procedimiento para el manejo de la información que le permite tener acceso a la información confiable y oportuna además de proteger la información relevante para las actividades de la empresa, el 39,39% considera que la empresa probablemente cuente con un adecuado procedimiento para el manejo de la información, y el 16,18% presenta dudas sobre si la empresa tiene un procedimiento para el manejo de información.

Interpretación

La finalidad de la Gestión de la información es ofrecer mecanismos que permitan a la organización adquirir, producir y transmitir, al menor coste posible, datos e informaciones con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización. En términos perfectamente entendibles sería conseguir la información adecuada, para la persona que lo necesita, en el momento que lo necesita, al mejor precio posible para toma la mejor de las decisiones. En el momento

actual parece indiscutible que el éxito de la empresa no dependerá únicamente de cómo maneje sus activos materiales, sino también de la gestión de los recursos de información. La importancia de este recurso es tal que algunos autores estiman que las organizaciones deben ser consideradas como sistemas de información.

15) ¿Considera usted que la empresa mantiene actualizada la información relacionada con la identificación de los riesgos potenciales que puedan llegar a afectar sus activos? (gestión financiera).

TABLA N° 18: Actualización de la información relacionada con la identificación de los riesgos potenciales

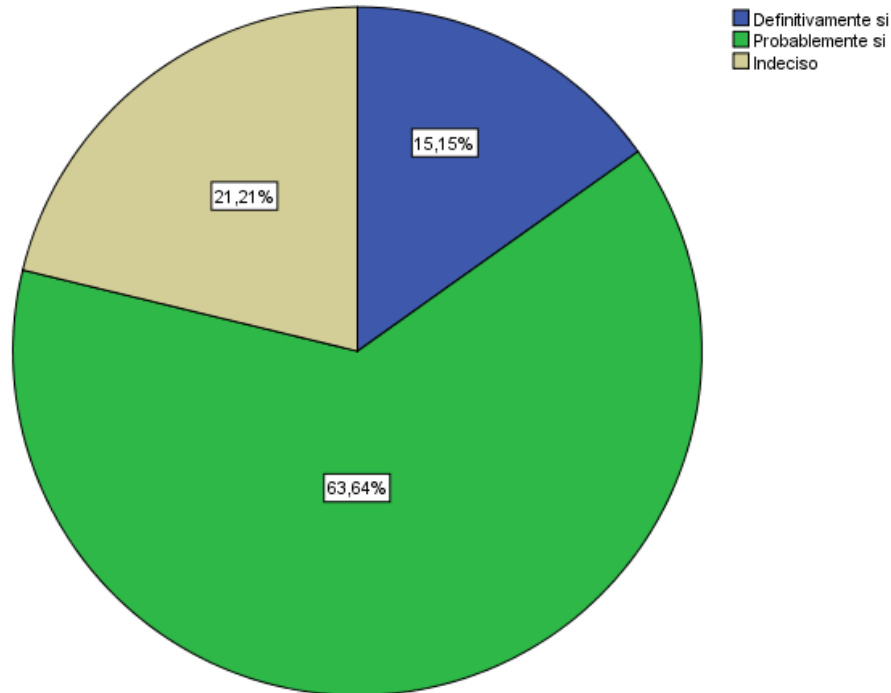
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente si	5	15,2	15,2	15,2
Probablemente si	21	63,6	63,6	78,8
Indeciso	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 20: Actualización de la información relacionada con la identificación de los riesgos potenciales

Considera usted, que la empresa mantiene actualizada la información relacionada con la identificación de riesgos potenciales que pueden afectar sus activos?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 63,64% considera que probablemente la empresa si mantiene actualizada la información relacionada con la identificación de los riesgos potenciales que puedan llegar a afectar sus activos, el 21,2% mantiene dudas sobre si la empresa mantiene actualizada la información y 15,15% afirma que definitivamente la empresa mantiene actualizada la información en cuanto a los posibles riesgos que se pueden presentar.

Interpretación

Los riesgos están presentes en todas las áreas, productos y/o servicios de la organización que en algunos casos son inevitables, por ello es necesario que las empresas cuenten con información actualizada de todos los riesgos existentes y los

riesgos que a posterior se pueden presentar con la finalidad de preservar cada uno de sus activos.

16) ¿La empresa realiza el seguimiento a todas las partes interesadas (proveedores, clientes, competencia) con el fin de conocer sus requerimientos?

TABLA N° 19: Seguimiento a todas las partes interesadas

La empresa realiza el seguimiento a todas las partes interesadas con el fin de conocer sus requerimientos?

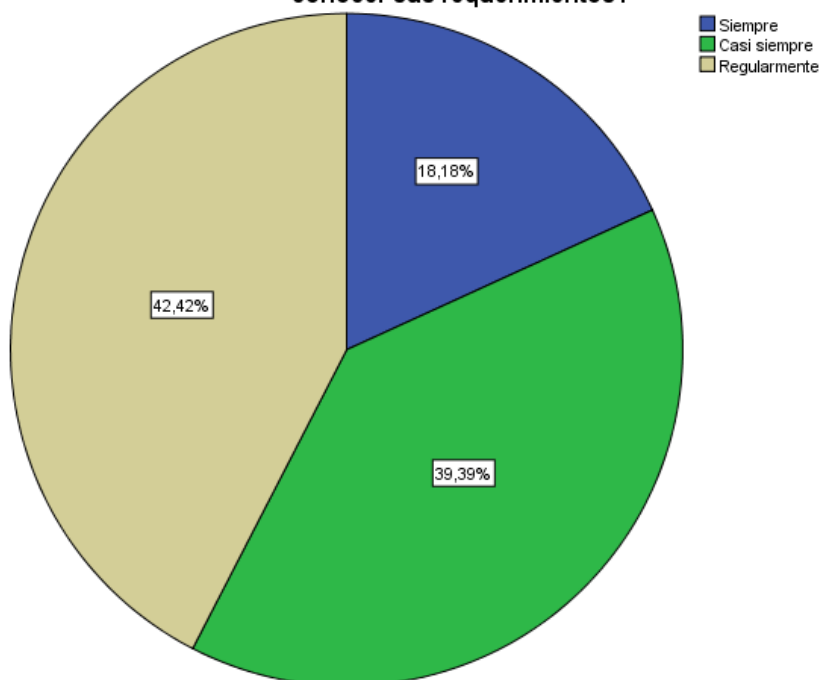
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	18,2	18,2	18,2
Casi siempre	13	39,4	39,4	57,6
Regularmente	14	42,4	42,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 21: Seguimiento a todas las partes interesadas

La empresa realiza el seguimiento a todas las partes interesadas con el fin de conocer sus requerimientos?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 18,18% afirma que siempre la empresa realiza el seguimiento a todas las partes interesadas a fin de conocer sus requerimientos, mientras que el 39,39% casi siempre realiza el seguimiento a todas las partes interesadas y el 42,42% asegura que regularmente realiza el seguimiento.

Interpretación

Las empresas de la actualidad deben prestar atención a todas las partes que están ligadas a ella tanto interna como externamente considerando clientes, proveedores y hasta la competencia ya que todas están jugando un papel trascendental es por ello que se debe conocer los requerimientos y necesidades de todos ya que de este modo la empresa va a estar preparada para afrontar cualquier inconveniente o situación que se presente.

17) ¿La empresa desarrolla acciones necesarias para abordar riesgos? (planificación-acciones riesgos y oportunidades 6.1.)

TABLA N° 20: Acciones para abordar riesgos

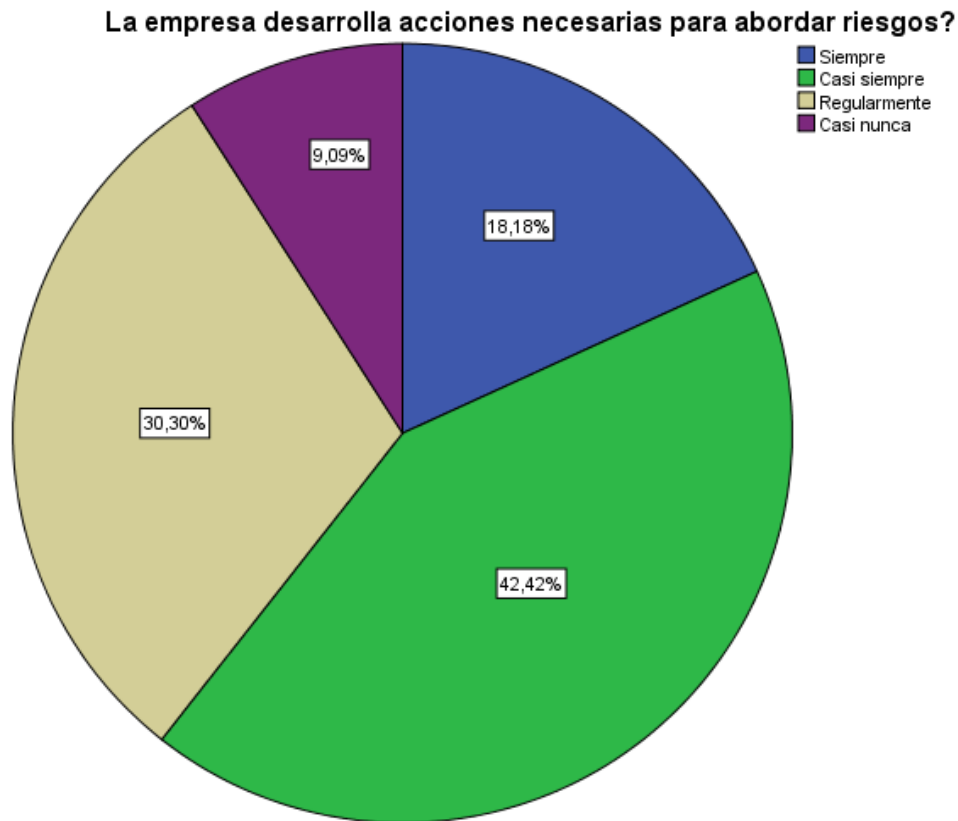
La empresa desarrolla acciones necesarias para abordar riesgos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	18,2	18,2	18,2
Casi siempre	14	42,4	42,4	60,6
Regularmente	10	30,3	30,3	90,9
Casi nunca	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 22: Acciones para abordar riesgos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 18,20% afirma que la empresa siempre desarrolla acciones necesarias para abordar riesgos, mientras que el 40,40% casi siempre desarrolla estas acciones, el 42,42% de las empresas regularmente desarrolla las acciones para abordar riesgos y el 9,10% asegura q casi nunca desarrolla acciones para abordar riesgos.

Interpretación

Las empresas se han visto en la necesidad de preparar acciones que les permitan afrontar riesgos para que en el momento en el que se den estos sucesos estar preparados para superarlos y así evitar daños en la organización.

18) ¿La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios? (operación-producción y provisión del servicio 8.5.3.)

TABLA N° 21: La empresa protege la propiedad de los clientes o de los proveedores externos

La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o proveedores?

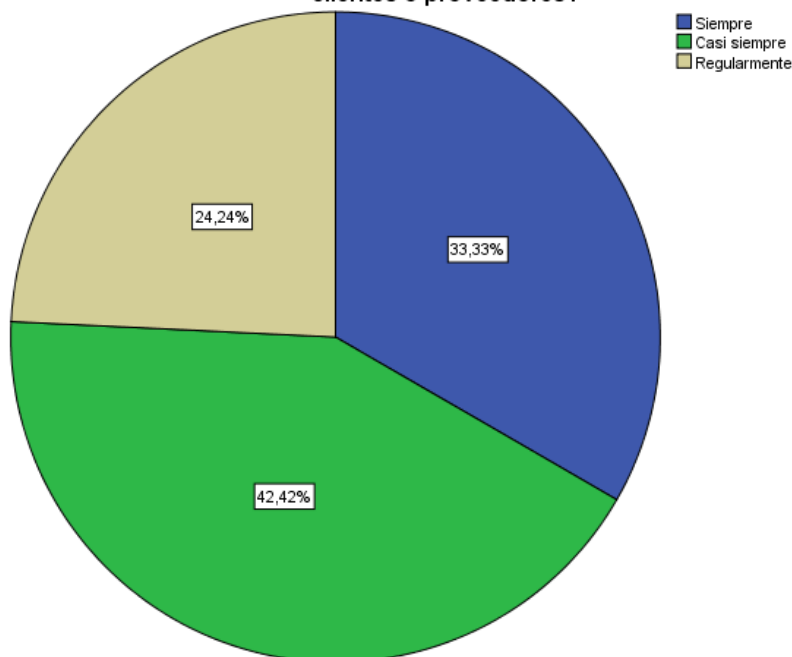
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	11	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	14	42,4	42,4	75,8
Regularmente	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 23: La empresa protege la propiedad de los clientes o de los proveedores externos

La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o proveedores?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 33,33% afirma que siempre identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios, mientras que el 42,42% mencionan que la empresa casi siempre protege la propiedad de los clientes o proveedores externos y el 24,24% asegura que regularmente la empresa protege la propiedad de los clientes o proveedores externos.

Interpretación

Las empresas sin duda tienen un motor primordial que son los clientes, pero sin embargo en la actualidad con el mercado y las circunstancias tan exigentes que se presentan las empresas deben prestar atención a todas las partes que directa o indirectamente participan en ella, tal es el caso de proveedores, asesores y por ende también la competencia.

19) ¿Qué instrumento utiliza la empresa para medir la satisfacción del cliente? (evaluación del desempeño-satisfacción del cliente 9.1.2)

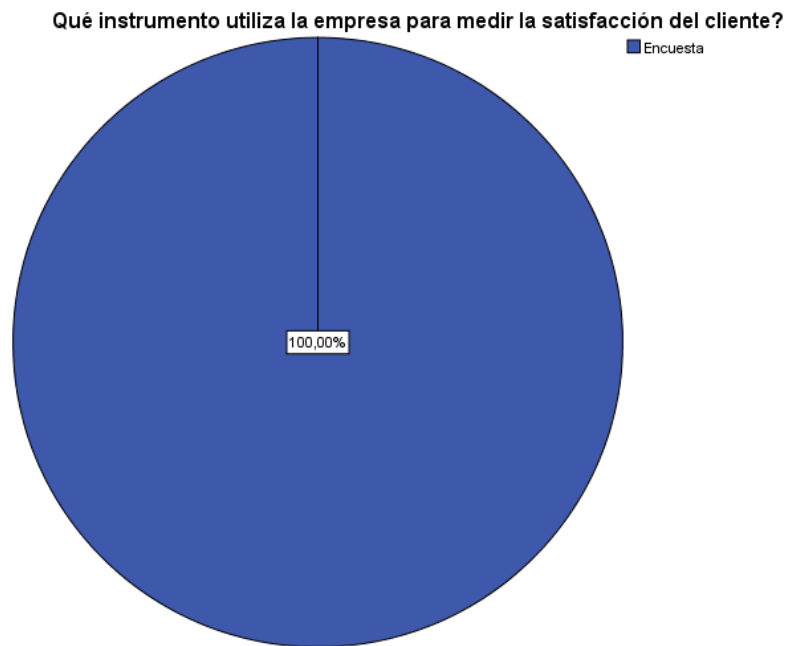
TABLA N° 22: Instrumento para medir la satisfacción del cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Encuesta	33	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 24: Seguimiento a todas las partes interesadas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Tungurahua, se obtuvo que el 100% de las empresas utilizan la encuesta como instrumento para medir la satisfacción del cliente.

Interpretación

Existen varios instrumentos para medir la satisfacción de los clientes tales como; reuniones, buzón de quejas y reclamos, garantías por mencionar algunas sin embargo las empresas utilizan en su mayor parte la encuesta que a través de un cierto número de preguntas claves se puede obtener datos o referencia de los clientes para mediante este instrumento conocer cuál es su nivel de satisfacción para así tomar los correctivos necesarios.

5.2.COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas en las empresas del sector

metalmecánico de la provincia de Tungurahua, procedemos a la verificación de la hipótesis donde se tomó como referencia las preguntas 3 y 4.

5.2.1. Planteamiento de la hipótesis

Hi: Hipótesis Alternativa

Implementar la normativa ISO 9001:2015 SI beneficiara al sector metalmecánico para realizar una planificación estratégica exitosa

Ho: Hipótesis Nula

Implementar la normativa ISO 9001:2015 NO beneficiara al sector metalmecánico para realizar una planificación estratégica exitosa

Nivel de significación

Para comprobación de la hipótesis, se selecciona un nivel de significancia del 5%, ($\alpha=0,05$).

Prueba Estadística

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante la técnica de Chi cuadrado, se aplicó la siguiente fórmula:

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

Donde:

X² = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

Zonas de Aceptación o Rechazo

Para decidir sobre estas zonas en primer lugar se procede a determinar los grados de libertad para lo cual se utilizará la siguiente fórmula.

$$gl = (f-1) (c-1)$$

Dónde:

gl= Grados de libertad

f= Filas de la tabla

c= Columnas de la tabla

$$gl= (f-1) (c-1)$$

$$gl= (2-1)(2-1)$$

$$gl= (1) (1)$$

$$gl= 1$$

TABLA N° 23: Tabla Chi-Tabular

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104

Se determina que el Chi Cuadrado será de 7,8794 según la tabla general Distribución Chi Cuadrado χ^2

CALCULO DEL CHI CUADRADO

TABLA N° 24: Frecuencias Observadas

N°	PREGUNTAS	SI	NO	SUBTOTAL
3	Conoces usted, ¿cuáles son las actualizaciones de la nueva versión de la norma(9001:2015)?	8	25	33
4	¿La empresa ha considerado implementar la normativa ISO?	25	8	33
	SUBTOTAL	33	33	66

Elaborado por: Andrea Heredia

Frecuencias Esperadas

Para el cálculo de la frecuencia esperada se utiliza la fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

Fe = (Total fila) (Total Columna)

$$Fe = \frac{(total\ fila)(total\ columna)}{N}$$

$$Fe1 = \frac{(33)(33)}{66}$$

Fe1: 16,5

$$Fe2 = \frac{(33)(33)}{66}$$

Fe2: 16,5

TABLA N° 25: Frecuencias Esperadas

N°	PREGUNTAS	SI	NO	SUBTOTAL
3	Conoces usted, ¿cuáles son las actualizaciones de la nueva versión de la norma(9001:2015)?	16,5	16,5	33
4	¿La empresa ha considerado implementar la normativa ISO?	16,5	16,5	33
	SUBTOTAL	33	33	66

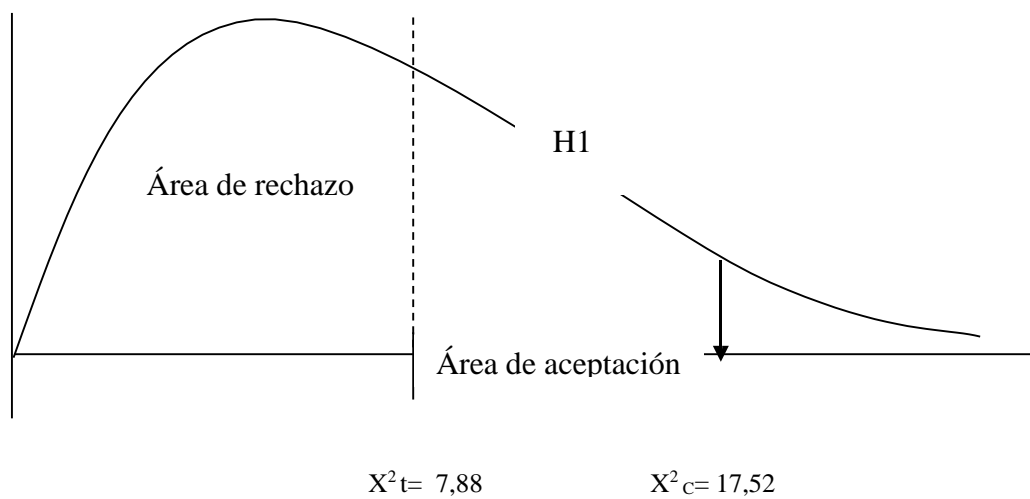
Elaborado por: Andrea Heredia

Luego de haber obtenido las frecuencias realizamos el siguiente cálculo:

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
8	16,5	-8,5	72,25	4,38
25	16,5	8,5	72,25	4,38
25	16,5	8,5	72,25	4,38
8	16,5	-8,5	72,25	4,38
			X²c=	17,52

Elaborado por: Andrea Heredia

Gráfico N° 25: Campana de Gauss



Elaborado por: Andrea Heredia

Decisión

Después de verificar que el valor calculado es mayor al valor que por defecto da la tabla, es decir, $X^2_c = 17,52$ es mayor que $X^2_t = 7,88$, se rechaza la hipótesis nula H_0 , y por tanto se acepta la hipótesis alterna H_1 .

Esto quiere decir que, al implementar la normativa ISO 9001:2015 SI beneficiara al sector metalmecánico para realizar una planificación estratégica exitosa

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- ✓ Al aplicar la encuesta se puede decir que, en su mayoría las empresas aún no tienen implementada la norma internacional ISO 9001, sin embargo, las empresas esperan implementar la norma a corto o mediano plazo. Y de las empresas que ya la tienen implementada en un porcentaje aún no tienen la nueva versión que es la del 2015, por ende, existe desconocimiento en cuanto a las actualizaciones que presenta la norma.
- ✓ Las empresas del sector metalmecánico focalizan su atención a la satisfacción del cliente seguido de la mejora continua y el control de calidad, es por ello, que, la alta dirección realiza evaluaciones frecuentes del desempeño de los procesos, así como el de la estrategia organizacional esto con la finalidad de lograr cumplir con los requerimientos de los clientes.
- ✓ Es de gran importancia considerar que se debe desarrollar planes que permita implementar acciones correctivas y preventivas, para que se pueda eliminar las causas de los problemas detectados o evitar la ocurrencia de problemas potenciales poder recibir al final de los procesos un producto de conformidad.
- ✓ En la empresa es necesario que se implemente una planificación estratégica que vaya acorde a las exigencias de la norma ISO 9001 en su versión 2015 para así poder cumplir con los objetivos estratégicos que la empresa requiere a fin de cubrir las necesidades de todas las partes interesadas.

6.2.Recomendaciones

- ✓ Socializar en las empresas y a cada uno de sus colaboradores la importancia de poder contar con una norma internacional como es la norma ISO 9001 considerando las actualizaciones que se presentan en la versión 2015 para así lograr garantizar la calidad en las empresas

- ✓ Las empresas deben prestar atención a las necesidades y requerimientos de todas las partes interesadas, es por ello la necesidad de evaluar cada proceso de la empresa en cada área mediante la mejora de una dirección estratégica para cumplir los objetivos empresariales y de calidad.

- ✓ Las empresas deben desarrollar en primera instancia acciones preventivas a fin de evitar problemas a futuros y si se dan estos problemas realizar acciones correctivas que permita erradicar tales situaciones

- ✓ Es más que necesario implementar una planificación estratégica que vaya acorde las exigencias de la norma ISO 9901:2015 para mejorar los resultados y objetivos de la empresa.

7. PROPUESTA

7.1.Tema

Planificación estratégica alineada a los objetivos de calidad de la norma ISO 9001:2015 en la empresa de carrocerías VARMA S.A.

7.2.Introducción

Las empresas en la actualidad asumen un gran reto frente al entorno interno como externo, se enfrenta a un mercado cambiante donde los consumidores son cada vez más exigentes y sobre todo más informados, donde la competencia es más difícil, por ello las organizaciones se ven en la necesidad de cambiar, mejorar, crear o incluso eliminar estrategias a fin de adaptarse a las necesidades del mercado.

Las empresas también se han visto impactadas por la mejora y optimización de los procesos esto gracias al cambio acelerado de la tecnología que sin duda ha sido el factor clave para que el ciclo de vida de los productos cada vez sea más corto.

Para elevar su eficacia y eficiencia ha encontrado en las normas ISO el instrumento adecuado para el logro de sus objetivos empresariales enfocadas en una planificación estratégica que vaya de la mano con los objetivos de calidad que sugiere la normativa internacional.

Para que una empresa pueda brindar productos y servicios que demandan sus clientes, es indispensable que su trabajo fluya en los diferentes departamentos, teniendo en cuenta requisitos aplicables a cada actividad, relativos a producción, gestión de documentos, control de calidad y satisfacción al cliente.

El objetivo primordial de VARMA S.A. es satisfacer las necesidades y requerimientos de todas las partes interesadas, es decir, clientes, proveedores y competencia por ello se ha considerado implementar una planificación estratégica enfocado en la norma 9001 versión 2015 que sin duda hará que la empresa sea más eficaz y eficiente.

7.3. Justificación

El implementar un plan estratégico adecuado y considerando los objetivos de calidad que determina la norma ISO 9001:2015 sin duda se convertirá en una excelente carta de presentación, asegurando calidad en cada uno de sus procesos y procedimientos y por ende en sus productos con la única finalidad de satisfacer a los clientes y por qué llegar a la complacencia de los mismos.

Para que VARMA S.A. tome mayor fuerza en el mercado se ha propuesto implementar una planificación estratégica basada en la norma ISO, como un factor clave para que la empresa mejore su eficiencia permitiéndole generar mayor competitividad al aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus exigencias.

Ya que al implementar y gestionar una planificación estratégica adecuada y siguiendo la norma ISO se notará una mejora sustancial en todos los ámbitos de la empresa, ya que permite controlar todos los procesos detalladamente y gestionar adecuadamente toda la organización, evitando gastos innecesarios, errores altamente costosos y ahorrando tiempo para la producción.

La implantación de una planificación estratégica según la Norma ISO 9001 se considera una acción estratégica para aumentar los beneficios, mejorar la producción, ser más efectivos y construir una base firme y adecuada para que la organización tenga un brillante futuro.

7.4. Marco teórico

✓ Calidad

Según, (AENOR, 2015), en la norma ISO 9001:2015 se indica que, “ la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos, en la que se aclara que se entenderá por objeto a cualquier cosa que pueda percibirse o concebirse, como por ejemplo, un producto, un servicio, un proceso, un recurso, un sistema, una organización.”

✓ **ISO 9001:2015**

“La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente” (ISOTools, 2016, pág. 5).

✓ **Planificación estratégica**

“La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externamente con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa” (Serna, 2004, pág. 32).

✓ **Objetivos de calidad**

Los objetivos de calidad son metas, retos que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de su política de calidad. Se deben escoger aquellos objetivos de calidad que van más en el avance de las políticas de calidad.

Los objetivos de calidad deben ser establecidos por la alta dirección de la organización. Tienen que ser coherentes con la política de calidad y perseguir la mejora continua.

7.5.Objetivos

7.5.1. Objetivo General

Implementar una planificación estratégica alineada a los objetivos de calidad de la norma ISO 9001 versión 2015 en la empresa de carrocías VARMA S.A.

7.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Definir la situación actual de la empresa para establecer una correcta planificación.

- ✓ Realizar la matriz de análisis de modos y efectos de fallas potenciales AFME.
- ✓ Actualizar la planificación estratégica según la norma ISO 9001:2015

7.6. Reseña Histórica

En abril de 1964 el señor Luis A. Vargas Mayorga conjuntamente con su esposa la señora Helena Salman, abren las puertas de VARMA e inicia sus operaciones en la calle Pichincha y Av. De los Incas, en un espacio arrendado, en el cual se inició la construcción de furgones y carrocerías metálicas.

El primer trabajo que realizó VARMA, fue un furgón para Molinos Poulitier de la ciudad de Latacunga, el cual trabajó y soportó carga por treinta años.

VARMA estuvo en este lugar desde 1964 hasta 1970.

En enero de 1970 VARMA inicia sus actividades en sus nuevas y propias instalaciones ubicadas entre la Av. Atahualpa y Marcos Montalvo.

Durante el período 1970 a 2003, VARMA tuvo representaciones y alianzas que marcaron el futuro de la empresa y su crecimiento, podemos recalcar las más importantes como: Fue representante de la marca Büssing de Alemania; con AYMESA diseñaron el vehículo popular ANDINO SAFARI, fue homologada y autorizada para fabricar carrocerías sobre los chasis SCANIA LATINAMERICA, con los que cambió la estructura de las carrocerías y la tecnología de estructuras para los autobuses.

En 1999 VARMA pasa a ser una compañía societaria y cambia su nombre a VARMA S.A.

En el año 2003, y con el apoyo de sus hijos, Santiago, Pedro y Juan Pablo, inicia sus actividades en su nueva Planta Industrial, ubicada en la parroquia Izamba, presentando al sector Transportista la mejor planta de producción en línea para carrocerías Metálicas, Furgones, Plataformas, Ambulancias, Unidades de Rescate, Unidades especiales, con una capacidad instalada de 20 unidades mensuales en un solo turno.

7.7.Misión

Construir carrocerías de óptima calidad, cumpliendo estrictamente políticas y normativas, satisfaciendo y superando las expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con los principios y valores de la empresa, potenciando nuestro talento humano, y cuidando el medio ambiente con acciones vinculadas a su preservación.

7.8.Visión

VARMA S.A en el 2020 será la empresa líder en el diseño y fabricación de carrocerías para transporte de pasajeros utilizando nuevas tecnologías que permitan una producción dinámica con responsabilidad social.

La organización deberá estar presente en el mercado internacional con un producto de excelencia que brinde comodidad y economía a nuestros clientes, basado en el desarrollo integral de nuestro talento humano, viviendo la cultura corporativa y cuidando el medio ambiente.

7.9. Política de calidad

Estamos comprometidos con el desarrollo y fabricación de carrocerías, para el transporte seguro de personas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asegurando nuestros procesos con calidad y el mejoramiento continuo de nuestro talento humano

7.10. Objetivos de Calidad

- ✓ Incrementar en un 10% la satisfacción de clientes, mediante la aplicación de herramientas de calidad para dar un adecuado seguimiento a las quejas o reclamos.
- ✓ Mejorar el servicio post venta en un 10% a través de la implementación de un CRM.
- ✓ Incrementar en un 5% las ventas de los productos nuevos a través de publicidad en medios convencionales.
- ✓ Capacitar trimestralmente al personal de la empresa mediante charlas y conferencias sobre temas de beneficio mutuo.

7.11. Valores

- ✓ **Lealtad:** Compromiso de fidelidad, honestidad y respeto manejada en todos los entornos de la organización.
- ✓ **Responsabilidad:** La habilidad de responder a situaciones que requieren de seriedad, de precisión y de efectividad.
- ✓ **Ética:** Conductas y actitudes que ayudan al buen vivir, generando equidad en el entorno laboral desempeñado. La verdad será dicha bajo cualquier circunstancia.
- ✓ **Pasión:** Hacemos nuestro trabajo con entusiasmo y disfrutamos de nuestras actividades diarias, viendo cada día como una oportunidad para empezar con fuerza nuestro servicio al cliente interno y externo.
- ✓ **Empatía:** La habilidad de entendernos y conectarnos a otros nos permitirá llegar a acuerdos y responder adecuadamente a sus necesidades formando así equipos de trabajo efectivos.

7.12. Análisis Situacional

7.12.1. Análisis Externo

✓ Factor Económico

En la actualidad el país en general está atravesando por situaciones difíciles, al igual que la mayoría de países debido a la crisis mundial que se está dando, tal es el caso que algunas empresas han cerrado por falta de liquidez y sostenibilidad, o en el mejor de los casos las empresas se han visto en la necesidad de despedir a un cierto número de trabajadores para poder continuar con su labor.

Si bien es cierto en los últimos años se ha brindado un mayor apoyo al sector metalmeccánico, en nuestra provincia se creó el Centro de Fomento Productivo Metalmeccánico Carrocero el cual abre las puertas a los artesanos, pymes carroceros y autopartistas a fin de promover el desarrollo sostenido y equilibrio de los mismos.

✓ **Factor Tecnológico**

La tecnología en Ecuador es bastante escasa la cual nos ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no nos ha permitido avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial. Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con los demás países, generando un gigantesco abismo entre nosotros y los demás países, como Estados Unidos; este abismo basado en la desventaja, y sobre todo en la dependencia de estos, ya que ellos nos brindan la tecnología que nosotros carecemos.

✓ **Factor Social**

El sector metalmecánico ofrece a 23,600 personas empleo directo y ha generado 50,000 empleos indirectos, por eso metalmecánica ha sido reconocido como sector prioritario para el país, es un sector transversal por la influencia que tiene sobre muchas aéreas productivas e industriales, ya que es proveedor de productos para la construcción, maquinarias, carrocerías, automotriz.

✓ **Factor Político**

Un factor muy importante que afecta a la mayoría de las empresas por la creación constante de nuevas leyes, que afectan a la normal actividad empresarial. Pero sin embargo también se está abriendo mercados fuera del país a fin de que las empresas puedan generar alianza de manera internacional y beneficiarse de ellos.

7.12.2. Análisis FODA

TABLA N° 26: Análisis de las necesidades internas

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">✓ Buen ambiente de trabajo✓ Capacitación permanente✓ Maquinaria propia✓ Experiencia en el mercado(54 años)
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">✓ Establecer convenios con proveedores nuevos✓ Ampliar su mercado en diferentes lugares del país✓ Incremento en la demanda✓ Adquirir nueva tecnología para mejorar los procedimientos.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">✓ Desactualización de la norma ISO 9001(versión 2015)✓ Ausencia de planificación empresarial✓ Política de crédito deficiente✓
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none">✓ Escasa inversión extranjera✓ Incremento de la competencia✓ Inestabilidad de leyes y reglamentos✓ Incumplimiento por parte de proveedores

Elaborado por: Andrea Heredia

Análisis

VARMA S.A. es una empresa en la que su ambiente de trabajo es muy bueno, una muestra de ello es la capacitación permanente que brinda, otro factor clave para que la empresa esté presente en el mercado por más de 54 años es que cuenta con maquinaria propia.

La empresa también tiene la oportunidad de ampliar su mercado en distintos lugares del país esto debido al incremento que se ha venido dando en la demanda, razón por

la cual la empresa podría establecer convenios con nuevos proveedores y a si mismo adquirir nueva tecnología que le permita mejorar sus procedimientos.

Un punto débil que actualmente afronta la empresa VARMA S.A. es el hecho de que estén desactualizados en cuanto a la norma internacional ya que la empresa cuenta con la versión 2008, también se ha detectado que no existe una planificación adecuado y más aun con los cambios que ha planteado la norma en su versión 2015 motivo por el cual la empresa no cuenta con un manual de procesos por etapa.

Las amenazas que asechan a la empresa son, la escasa inversión extranjera esto gracias a la inestabilidad de leyes y reglamentos en nuestro país, además del incremento en la competencia y dicha competencia en algunos casos viene por parte de ex trabajadores que han permanecido por muchos años laborando en la empresa pero que aprenden del negocio y tratan de abrirse mercado de manera independiente, otro eslabón es el incumplimiento por parte de los proveedores lo que ha ocasionado en muchos casos retraso en los pedidos.

7.12.2.1. MATRIZ FODA


Luego al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se ha estructurado la matriz FODA, en la cual se han definido las estrategias (FO), (FA), (DO), (DA).

TABLA N° 27: Matriz FODA

COMPONENTE		FORTALEZA	DEBILIDAD
	1	Buen ambiente de trabajo	1 Desactualización de la norma ISO 9001
	2	Capacitacion Permanente	2 Ausencia de planificación estratégica
	3	Maquinaria Propia	3 Política de credito deficiente
	4	Experiencia en el mercado	4 Demora en ciertos procesos de producción
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Establecer convenios con proveedores nuevos	(F1,O1) Realizar politicas exitosas con los proveedores	(D1,O1) Actualizar la norma considerando todas las partes interesadas
2	Ampliar el mercadio en diferentes lugares del país	(F4,O2) Invertir en publicidad a fin de dar a conocer todos los productos que laa empresa	(D2, O2) Realizar una planificación etratégica orientada a nuevos mercados
3	Incremento en la demanda	(F3,O3) Crear modelos atractivos según los requerimientos del mercado y de los clientes	(D3,O3) Realizar un política de credito eficiente
4	Adquirir nueva tecnología para mejorar los procedimientos		(D4,O4) Adquirir nueva mquinaria a fin de evitar demora en la producción
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	Escasa inversión extranjera	(F1,A4) Buscar proveedores con prestigio	(D1,A1) Incursionar en el mercado extranjero con productos de caidad
2	Incremento de la competencia	(F4,A2) Realizar un portafilio de todos los productos	(D2,A2) Realizar planres mensuales de mejora
3	Inestabilidad de leyes y reglamentos		(D4,A4) Establecer una política con los proveedores
4	Incumplimiento por parte de proveedores		
			Elaborado por: Andrea Heredia

7.13. Análisis AMFE (Análisis de modos y efectos de fallas potenciales)

TABLA N° 28: Matriz AMFE

			VARMA S.A.															
			MATRIZ DE RIESGOS															
Elaborado por: Andrea Heredia					Revisado por: Asistente de Calidad					Aprobado por: Gerencia General								
OBJETIVO: Conocer los riesgos que existen en la empresa de carrocerías VARMA							Alcance: Prevención de riesgos que pueda presentarse en un futuro											
ITEM	MODO			PROCESO ACTUAL							Acciones Recomendadas	Resp. Y fecha de Prev.	RESULTADO DE ACCIONES					
	Indicador	Requerimiento	Evento de Riesgo	Efecto Potencial	S	Clase	Causa Potencial	Controles de prevención	O	Controles de dirección			D	NPR	Implantada en	S	O	D
Desperdicio de materiales	M.P. de excelente calidad	Compra inadecuada de M.P.	Continuos reprocesos	-7		Falta de diversificación de proveedores	Proveedores con prestigio	-5	Verificación de la materia prima	-4	-140	Busqueda de proveedores con experiencia en el	Dpt. Producción		-2	-8	-4	-64
	M.P. A costos convenientes	Fluctuación en los precios	Dificultad en las negociaciones	-4		Leyes y reglamentos cambiantes	Estudios de mercado	-7	Manejo de información de la economía en el	-7	-196	Planes de contingencia en caso de cambios	Dpt.Compras y Ventas		-3	-9	-5	-135
	Negociaciones exitosas (empresa-proveedor)	Compra de M.P. por intereses personales	Desconfianza con los proveedores	-4		Falta de políticas claras	Negociaciones bajo políticas claras	-5	Continuo control en las negociaciones	-4	-80	Contar con varios proveedores	Gerencia General		-3	-8	-2	-48
	Adecuado manejo de la M.P. por parte del personal	Mala utilización de la materia prima	Productos defectuosos	-2		Personal nuevo	Capacitación Permanente	-4	Evaluación de desempeño a los colaboradores	-1	-8	Cordinar conferencia de temas de interes	Dpt. De Recursos Humanoa		-1	-9	-1	-9
													Elaborado por: Andrea Heredia					

7.14. Requerimientos de las partes

7.14.1. Clientes

- ✓ Excelente calidad de trabajo, que se lleve a cabo todos los trabajos como se prometió, evite defectos de reparación, trabajos de repaso y tal cuala hayan sido sus requerimientos.

- ✓ Deseo de un servicio post venta

- ✓ Premie la fidelidad, a través de incentivos que hagan sentir importante al cliente, aumentando su satisfacción con obsequios inesperados (pequeños regalos, una rebaja, un vale, una ayuda gratis)

- ✓ Puntualidad en la entrega del producto, que se cumplan a cabalidad los plazos de entrega.

7.14.2. Proveedores

- ✓ Los pagos se realizan en el periodo de tiempo establecido a fin de evitar inconvenientes a posterior.

- ✓ Que se realice un cronograma mensual de pedidos

- ✓ Que las no conformidades que se hayan presentado se las avisen en el tiempo establecido por las partes.

7.15. Conclusiones y Recomendaciones

7.15.1. Conclusiones

- ✓ El implementar un plan estratégico ayuda a la empresa a conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que poseen para así poder sacar provecho de ellas o en su caso mejorar o eliminar esas situaciones.
- ✓ Es necesario conocer los requerimientos de todas las partes interesadas dentro de la empresa ya que así se podrá crear un vínculo más fuerte con ellos.
- ✓ Es importante que la empresa VARMA S.A. estudie el mercado, para emplear las estrategias más adecuadas.

7.15.2. Recomendaciones

- ✓ Realizar un análisis periódico de todas las situaciones sean estas positivas o negativas para poder identificar problemas existentes y problemas potenciales.
- ✓ Se debe considerar la idea de realizar seguimiento a clientes proveedores y competencia para poder tomar estos resultados como referencia al momento de tomar decisiones.
- ✓ Actualizar las estrategias a fin de lograr cumplir con los objetivos empresariales.

8. ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS
ENCUESTA**



Dirigida al personal encargado del sistema de gestión de calidad de las empresas pertenecientes al sector metalmecánico de la provincia de Tungurahua

Objetivo: Recolectar información, que servirá como pilar fundamental para realizar la planificación estratégica en base a la actualización de la norma ISO 9001:2015.

Instrucciones:

1. Lea cada una de las preguntas expuestas a continuación.
2. Marque con X la respuesta que usted considere adecuada.
3. Marque únicamente una respuesta.

CUESTIONARIO

1) ¿La empresa tiene implementada la normativa ISO?

a. Si	
b. No	

2) ¿Qué versión de la norma ISO tiene implementada la empresa?

a. 9001:2008	
b. 9001:2015	

3) Conoce usted, ¿cuáles son las actualizaciones de la nueva versión de la norma (9001:2015)?

c. Si	
d. No	

4) **¿La empresa ha considerado implementar la normativa ISO?**

a. Si	
b. No	

5) **La empresa cuenta con todos los requisitos necesarios solicitados por la normativa ISO (Registro sanitario, permiso de funcionamiento, requisitos del cliente, certificado ambiental, contratos de trabajo, procedimiento para selección de personal, pago de tributos, contabilidad interna, manual de calidad).**

a. Todos	
b. Casi todos	
c. Pocos	
d. Ninguno	

6) **¿La empresa, enfoca su atención a?**

a. Satisfacción al cliente	
b. Mejora Continua	
c. Control de Calidad	
d. Todas las anteriores	

7) **De las siguientes alternativas, ¿A cuál de ellas la alta dirección realiza una evaluación más frecuente?**

a. El cumplimiento de la estrategia organizacional	
b. La satisfacción del cliente	
c. El desempeño de los procesos para la organización	

8) La alta dirección implementa planes que incluyen:

a. Proyectos para mejorar el desempeño	
b. Acciones correctivas para eliminar las causas de los problemas detectados	
c. Acciones preventivas para evitar la ocurrencia de problemas potenciales.	

9) ¿Considera usted que, la empresa define y documenta las especificaciones, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, los requisitos técnicos y las necesidades del cliente, aspectos legales y reglamentarios de los productos? (planificación del producto).

a. Definitivamente sí	
b. Probablemente sí	
c. Indeciso	
d. Probablemente no	
e. Definitivamente no	

10) ¿La empresa cuenta con un manual de procesos por etapa? (planificación y desarrollo de procesos).

a. Sí	
b. No	
c. Tal vez	

11) ¿Considera usted que, la empresa define o modifica las características de sus productos, según las exigencias de los clientes, del mercado y los proyectos de innovación, establece, documenta y ejecuta un plan de diseño que incluye objetivo del diseño, etapas, cronograma, responsabilidades recursos y resultados esperados de cada etapa? (diseño y desarrollo de productos).

a. Definitivamente sí	
b. Probablemente sí	
c. Indeciso	

d. Probablemente no	
e. Definitivamente no	

12) ¿Considera usted que, la empresa define y documenta el proceso de compra del producto (materias primas, insumos, productos terminados, entre otros) o requerimientos del servicio? (Gestión de compras).

a. Definitivamente sí	
b. Probablemente sí	
c. Indeciso	
d. Probablemente no	
e. Definitivamente no	

13) ¿Considera usted que la empresa planifica e implementa un proceso de gestión humana, que le permita contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades? (proceso de apoyo-recursos humanos).

a. Totalmente de acuerdo	
b. De acuerdo	
c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
d. En desacuerdo	
e. Totalmente desacuerdo	

14) ¿Cree usted que la empresa establece y aplica un procedimiento para el manejo de la información que le permita tener acceso a la información confiable y oportuna además de proteger la información relevante para las actividades de la empresa? (gestión de la información).

a. Definitivamente sí	
b. Probablemente sí	
c. Indeciso	
d. Probablemente no	
e. Definitivamente no	

15) ¿Considera usted que la empresa mantiene actualizada la información relacionada con la identificación de los riesgos potenciales que puedan llegar a afectar sus activos? (gestión financiera).

a. Definitivamente sí	
b. Probablemente sí	
c. Indeciso	
d. Probablemente no	
e. Definitivamente no	

16) ¿La empresa realiza el seguimiento a todas las partes interesadas (proveedores, clientes, competencia) con el fin de conocer sus requerimientos?

a. Siempre	
b. Casi Siempre	
c. Regularmente	
d. Casi Nunca	
e. Nunca	

17) ¿La empresa desarrolla acciones necesarias para abordar riesgos? (planificación-acciones riesgos y oportunidades 6.1.)

a. Siempre	
b. Casi Siempre	
c. Regularmente	
d. Casi Nunca	
e. Nunca	

18) ¿La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios? (operación-producción y provisión del servicio 8.5.3.)

a. Siempre	
b. Casi Siempre	
c. Regularmente	
d. Casi Nunca	
e. Nunca	

19) ¿Qué instrumento utiliza la empresa para medir la satisfacción del cliente? (evaluación del desempeño-satisfacción del cliente 9.1.2)

a. Encuesta	
b. Reuniones con clientes	
c. Análisis de cuota de mercado	
d. Informes de agentes comerciales	
e. Garantías utilizadas	
f. Buzón de quejas y reclamos	

Gracias por su colaboración.

Anexo N° 2 Fotografías en las diferentes empresas carroceras





BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2010). Empresas familiares; Planificación estratégica; Estrategias; Procesos gerenciales. *CICAG*, 28.
- AENOR. (2015). *ISO 9001:2015*. España: AENOR.
- ANTIOQUIA, I. D. (21 de Junio de 2013). *Centros de Estudio De Opinion* .
Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2628/1/AignerrenJose_cu_estionarioinstrumentorecoleccion.pdf
- Armijo, Marianela. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile.
- Ayesterán, R. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. España: ESIC.
- Ballestrini. (maezo de 2013). *virtual.urbe.edu*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>
- Bernal. (2013). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Pearson.
- Berovides, M., & Michelena, E. (2013). La gestión de la calidad en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 16.
- Berry, T. (2014). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Besterfield, D. (2009). *Control de Calidad*. México: Pearson Educación.
- Bogdan, T. y. (2012). Investigación. En T. y. Bogdan.
- Bustanza, S. (2015). Norma ISO 9001: Versión 2015. *Universidad&Empresa*, 29.
- Castillo. (2013). *Guía para la formulación de proyectos*. Bogota: Magisterio.
- Castro, J. (2013). Planeación Estratégica. *Axeleratum*, 56.
- Chávez, R. (2009). ISO 9000: Control de documentos. *Universidad Nacional*, 36.
- Chuen Tao, L. Y. (2009). *El control de calidad en la empresa*. España: Deusto Ediciones.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. España: ESIC Editorial.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC.

- De la Torre, M. (2012). Sistemas de gestión e calidad. *Ingeniería Industrial*, 31.
- DNV GL. (21 de Agosto de 2015). DNV. Obtenido de DNV: <http://www.dnvba.com/es/Informacion-prensa/Documents/ISO90012015.pdf>
- DV. (s.f.).
- European Quality Assurance. (2015). Novedades de la norma ISO 9001:2015. *EQA*, 42.
- Fernández, A. (2008). *Dirección y planificación estratégica en las empresas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernando. (14 de Octubre de 2013). *www.blogger.com*. Obtenido de <https://www.blogger.com/profile/17139167398459479832>
- Godino, B. (2015). The strategic planning and the new scenarios in College Education. *KAIROS*, 36.
- Gonzales, C. (13 de Mayo de 2015). *Conceptos: Universo, Población y Muestra*. Obtenido de <https://www.cgonzalez.cl/conceptos-universo-poblacion-y-muestra/>
- Grant, E. (2008). *Control estadístico de calidad*. México: Compañía Continental.
- Griful, E. (2011). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Hernández. (2014). En Hernández, *Metodología de la Investigación* (pág. 5). Madrid.
- Hernández, L. (2009). Gestión de la calidad. *INIMET*, 12.
- ISOTools. (2016). *ISO 9001:2015 El futuro de la calidad*. España.
- Jesús Contreras, D. A. (9 de Febrero de 2014). *TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN*. Obtenido de <http://metodelainv.blogspot.es/tags/investigacion/>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Latorre, A. (2013). *Poblacion y muestra*. Mexico.
- Lizarzaburu, E. (2015). La gestión de la calidad: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad&Empresa*, 22.

- López, R. (2010). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 16.
- Maldonado, F., & Proaño, G. (2014). ZOOM al sector metalmecánico. *EKOS Negocio*, 104.
- Marimon, H. (2013). Integration of standardizad management systems: does implementation order matter. *International Journal of Operations & Production Management*, 69.
- Mariño, H. (2014). *Gerencia de la calidad total*. cOLOMBIA: Tercer mundo editores.
- Matamoros, O. (2010). Normas ISO 9000: su base documental. *Universidad Nacional*, 26.
- Meyer, D. B. (2013). Estrategia de la investigación descriptiva". En *Estrategia de la investigación descriptiva*" (pág. 250).
- Ministerio de industrias y productividad. (2016). *Centro de fomento metalmecánico y carroceros*. Ambato.
- Moreno, M. (2009). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. España: Prentice Hall.
- Namakforoosh. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Nápoles, L. (2013). ISO: Análisis de las variables. *Ingeniería Industrial*, 21.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2015). How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *The Knoeledge:Creating*, 51.
- PROECUADOR. (2013). *Análisis del sector metalmecánico*. Ecuador.
- Rey, D. (28 de Agosto de 2015). *Calidad Network*. Obtenido de Calidad Network: <http://www.calidadnetwork.com/numero4/files/assets/basic-html/page32.html>
- Rodriguez, J. R. (2014). *METODOS DE INVESTIGACION DE CARACTER EMPIRICOS*.
- Rodriguez, M. (2013). Plataforma de Metodología de la Investigación Científica. *Guía de Tesis de Grado*.
- Rodriguez, V. (2015). *Método teórico histórico-logico*.

- Sánz, E. (2015). Normas ISO. *Muy Historia*, 21-22.
- Secretaria Central de ISO. (2008). *Norma Internacional ISO 9001*. Ginebra: Translation Management Group.
- Serna, H. (2004). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia.
- Summers, D. (2013). *Administración de la calidad*. México: Pearson Education.
- Toffel, M. (12 de Abril de 2015). Normas ISO. (H. B. School, Entrevistador)
- TuvRheinland. (2015). *Norma ISO ¿Qué esperar y como anticiparse?* México.
- Vegas, J. &. (2012). *Probabilidades y Estadísticas*. Madrid : Pearson.
- Velasco, X. (25 de octubre de 2014). *www.ecotec.edu.ec*. Obtenido de www.ecotec.edu.ec:
http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes_y_directivos%5Carticulos/4937_Fcevallos_00004.pdf
- VINCA. (11 de Febrero de 2016). *Normas 9000*. Obtenido de Normas 9000: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>