



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del**  
**Título de Ingeniero en MARKETING Y GESTIÓN DE**  
**NEGOCIOS**

**TEMA:** “Modelo de Gestión de Calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate”.

**AUTOR:** Ortiz Toscano Carlos Medardo

**TUTOR:** M.S.c. Iván Cevallos

**AMBATO – ECUADOR**  
**2010**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “El Modelo de Gestión de Calidad y su incidencia en las Ventas de la Finca el **MORAL** de la parroquia el triunfo del cantón Patate en el año 2010”, desarrollado por la Sr. Carlos Medardo Ortiz Toscano, Alumno del seminario de graduación, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, abril del 2011

---

M.S.c. Iván G. Cevallos B.  
DIRECTOR DE TESIS

## **AUTORÍA DE LA TESIS**

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investiga “El Modelo de Gestión de Calidad y su incidencia en las Ventas de la Finca el **Moral** de la parroquia el Triunfo en el año 2010”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

Carlos Medardo Ortiz Toscano  
C.I.1803278512

### **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos docentes Miembros del Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F. ....

F. ....

Ambato, abril del 2011

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada en primer lugar a DIOS quien ha sido suficientemente espléndido conmigo.

A mis Queridos padres Medardo y María, quienes en el transcurso de mi vida me inculcaron los valores que me amparan por el sendero del bien y a la vez me dieron ejemplo de amor, sencillez, trabajo y perseverancia en todos los actos de mi existencia.

A todos mis Queridos hermanos que son incondicionales siempre.

A mis amigos que son quienes han compartido conmigo vivencias, alegrías y tristezas logros triunfos y fracasos propios del diario vivir.

Carlos Medardo Ortiz Toscano.

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento a todos mis familiares y amigos que siempre me brindaron apoyo, estímulo, aliento, y ayuda.

A los señores profesores que impartieron sus valiosos conocimientos para formar nuevos emprendedores, líderes y grandes empresarios gracias por saber compartir.

Un profundo agradecimiento para el Sr.M.S.c. Iván G. Cevallos B.

Tutor, director de la tesis, por la paciencia y capacidad al revisar constantemente el trabajo de investigación, por sus valiosas sugerencias y conocimientos.

A mí querida Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Carlos Medardo Ortiz Toscano.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### Contenido

AUTOR: Ortiz Toscano Carlos Medardo .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización del Problema .....	3
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO .....	5
1.2.3. PROGNOSIS .....	6
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES .....	7
1.2.6. LIMITE DE CONTENIDO.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS.....	9
1.4.1. GENERAL .....	9
1.4.2. ESPECÍFICOS .....	9
CAPITULO II .....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
<b>2.1.ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</b> .....	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	11
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	12
2.5. HIPÓTESIS.....	61
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS .....	61
CAPITULO III.....	62
METODOLOGÍA .....	62
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	63
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	63
Exploratorio.....	63

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	64
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	65
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	67
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	68
CAPITULO IV .....	69
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	69
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	69
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	69
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	90
4.3.1 HIPÓTESIS .....	90
4.3.2. VERIFICACIÓN .....	90
4.3.3. DECISIÓN .....	93
CAPITULO V .....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1. CONCLUSIONES.....	94
5.2. RECOMENDACIONES.....	95
CAPITULO VI.....	97
PROPUESTA.....	97
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	97
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	97
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	98
6.4. OBJETIVOS .....	99
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	99
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	99
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	100
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	100
6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO.....	111
6.9. ADMINISTRACIÓN.....	116
6.10. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	116
BIBLIOGRAFÍA .....	117
Cesar camisón, Sonia Cruz, y Tomas Gonzales Gestión de la Calidad Pearson Educación S. A (2007) .....	117
ANEXOS .....	120
ANEXO No. 1 .....	121
ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS .....	121
ANEXO No. 2.....	123



## ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS

Cuadro No. 1 Limite .....	7
Cuadro No. 2 Tipos de cambio organizativo .....	17
Cuadro No. 3 Diferencias de Liderazgo.....	34
Cuadro No. 4 Registros de Calidad.....	47
Cuadro No. 5 El Marketing y la Venta .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro No. 6 Población y Muestra .....	64
Cuadro No. 7 Variable Independiente: Modelo de Gestión de Calidad.....	65
Cuadro No. 8 Variable Dependiente: Ventas .....	66
Cuadro No. 9 Diagnostico Situacional.....	112
Cuadro No. 10 Modelo Operativo.....	115
Diagrama No. 1 Categorización de la Variable Independiente.....	12
Diagrama No. 2 Categorización de la Variable Dependiente .....	13
Diagrama No. 3 Matriz Estratégico .....	111
Diagrama No. 4 Hexágono Estratégico.....	112
Grafico No. 1 Fuerzas Externas e Internas.....	23
Grafico No. 2 Los Aspectos del Cambio .....	24
Grafico No. 3 Magnitud del Cambio .....	25
Grafico No. 4 Aspectos de la Gestión de la Calidad.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Grafico No. 5 Administracion de Ventas .....	58
Grafico No. 6 Modelo de Gestión de Calidad para el Mejoramiento Continuo .....	103
Tablas y Gráficos No. 1 Actividades de la Organización .....	70
Tablas y Gráficos No. 2 Delegación de Funciones .....	71
Tablas y Gráficos No. 3 Estrategias de Mejoramiento .....	72
Tablas y Gráficos No. 4 Verificación de la Eficiencia.....	73
Tablas y Gráficos No. 5 Análisis y Medición .....	74
Tablas y Gráficos No. 6 Productos de Calidad .....	75
Tablas y Gráficos No. 7 Control de Calidad .....	76
Tablas y Gráficos No. 8 Grado de Satisfacción .....	77
Tablas y Gráficos No. 9 Evaluación de Proveedores.....	78
Tablas y Gráficos No. 10 Cumplimiento de Pedidos.....	79

Tablas y Gráficos No. 11 Actividades de la Organización .....	80
Tablas y Gráficos No. 12 Delegación de Funciones .....	81
Tablas y Gráficos No. 13 Estrategias de Mejoramiento .....	82
Tablas y Gráficos No. 14 Verificación de la Eficiencia.....	83
Tablas y Gráficos No. 15 Análisis y Medición .....	84
Tablas y Gráficos No. 16 Productos de Calidad .....	85
Tablas y Gráficos No. 17 Control de Calidad .....	86
Tablas y Gráficos No. 18 Grado de Satisfacción .....	87
Tablas y Gráficos No. 19 Evaluación de Proveedores.....	88
Tablas y Gráficos No. 20 Cumplimiento de Pedidos.....	89
Tabla No. 1 Recolección de Información .....	67
Tabla No. 2 Frecuencia Observada .....	90
Tabla No. 3 Frecuencia Esperada.....	91
Tabla No. 4 Calculo de la ji cuadrado.....	92
Tabla No. 5 Matriz de relación (FO).....	105
Tabla No. 6 Estrategias de Ataque (FO) .....	106
Tabla No. 7 Matriz de relación (D A).....	107
Tabla No. 8 Estrategias de defensa (D A).....	108
Tabla No. 9 Priorización de Estrategias.....	109
Tabla No. 10 Metodología de Acción para la Solución de Problemas .....	114
Tabla No. 11 Recursos .....	116
Tabla No. 12 Cronograma.....	115

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación propone un “Modelo de Gestión de Calidad para la Finca el Moral, como una herramienta que le permita gestionar sus actividades con criterios de excelencia, economía y eficacia, a fin de incrementar su productividad, mejorar la calidad de sus procesos y generar un mayor impacto en el mercado

El capítulo I, contiene el Planteamiento del Problema, se estructura el problema que está afectando a la organización en estudio, con su debido contexto se plantea los objetivos.

El capítulo II, desarrollado del Marco Teórico, el cual ha sido estructurado en función de las variables investigadas, los elementos se hallan organizados sistemáticamente de acuerdo con la categorización.

El capítulo III, se detalla la metodología utilizada, la misma que ha permitido elegir el tipo de estudio, delimitar el universo a investigar y la elaboración de instrumentos

adecuados de recolección de datos, lo cual nos permitió obtener la información real de los aspectos investigados.

El capítulo IV, se presenta el Análisis e Interpretación de datos, a través de tablas explicativas y gráficos, que proporcionan resultados técnicos y verídicos de la investigación.

El capítulo V, se establece las Conclusiones a las que se ha llegado a lo largo de la investigación, orientando en manifiesto la realidad de la organización, así como también se establece las Recomendaciones, sugiere que debe realizar en base a un sustento metodológico científico.

El capítulo VI, contiene la propuesta en el que detalla el mejoramiento continuo, que propone proyectos de mejora para ir previniendo, corrigiendo y mejorando todos los procesos en La Finca el Moral. Logrando minimizar los problemas.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el cliente quien emite un juicio sobre la calidad, por lo tanto, su satisfacción real o percibida con un producto o servicio, lo que debe constituir el fundamento principal. Hoy en día, se habla de calidad del trabajo, calidad del proceso, calidad de sistemas, calidad de servicios, entre otros; la calidad se ha vuelto uno de los factores más importantes en la mayor parte de las empresas u organizaciones.

La gestión de la calidad es un cambio conceptual, por tanto, hay que cambiar los procesos de razonamiento de todos los integrantes de la organización, para que tomen conciencia sobre la cultura de la calidad es decir, una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia para el control de calidad, consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es importante saber cómo definir la calidad global de proyectos y como medir la calidad del servicio que la organización ofrece.

**La Finca el Moral**, reconoce la importancia de mejorar la capacidad de sus procesos y actividades que se desarrollan con la finalidad de ofrecer mejores productos y servicios, como otras organizaciones del país, requiere modernizar y estandarizar, las actividades y sus procesos.

En el presente trabajo se propone un Modelo de Gestión de Calidad, se desarrollará y describirá el análisis estratégico; así mismo, tiene el propósito de ser una guía para la alta dirección, quien debe preocuparse por elevar la calidad de los productos y servicios que ofrece, tanto a sus clientes internos como externos, debido a que en la actualidad existe la problemática de brindar servicios que, no cubren con las expectativas de los clientes.

Dicho modelo pondrá en el centro del quehacer, la satisfacción de las necesidades y expectativas del mercado, su finalidad será desarrollar metódicamente y de una manera constante los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la Finca el Moral.

Los procesos en las actividades que se realizan en cada una de las áreas, direccionándole hacia una mejora continua. Llevarla a cabo implica enriquecer, modificar o reestructurar actividades, procesos y mecanismos existentes, requiriéndose para tal fin un fuerte análisis en torno a los mismos.

La Gerencia, es el área responsable de coordinar todos los procesos, actividades de planeación, evaluación y seguimiento de los productos y servicios que se oferta.

La realización del presente trabajo se considera de suma importancia en virtud de que a través de éste, se alcanzará mejorar todos los procesos, actividades y mecanismos que operan dentro de la **Finca el Moral**, así también, llevarlo a cabo, ya que además de los beneficios que se logren, servirá como modelo, susceptible de ser utilizado por otras organizaciones.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Modelo de Gestión de Calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate.

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

##### **1.2.1. Contextualización del Problema**

Los indicadores económicos y sociales de América Latina, dan cuenta de un deterioro importante en algunas de las principales dimensiones del bienestar de la población, el crecimiento económico, considerado como indicativo del desarrollo de una sociedad, una de las causas ha sido la crisis financiera originada, en los mercados

Inmobiliarios estadounidenses y seguida por los mercados financieros y sistemas especulativos mundiales. Las principales vías de transmisión de la crisis, han sido la Restricción de financiamiento e inversión, la reducción de remesas y limitación de ingresos por exportaciones. Los países tienen menos dinero para su producción y consumo y la disminución notable de sus ventas.

El impacto en Ecuador ha sido notorio en los sectores de mayor vulnerabilidad y pobreza, por lo que sus ingresos son mínimos, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son importantes para el dinamismo del mercado interno.

Suelen encontrarse en una situación de fragilidad ante las crecientes exigencias competitivas se ven obligadas a dinamizar sus estructuras internas, implantando nuevos Modelos de Gestión de Calidad tanto sector público como privado, que constituye una cuestión crucial para el desarrollo económico y por ende la generación de empleo, mayor productividad, eficiencia y eficacia, crecimiento en los volúmenes de venta, lo cual ayudara a mejorar los ingresos logrando alcanzar los presupuestos proyectados.

En la provincia de Tungurahua, por encontrarse en una zona estratégica es fuente generadora para los inversionistas que, están apoyando al crecimiento económico del sector con la creación de pequeñas y medianas empresas (Pymes), con tecnologías de punta, Modelos de Gestión de Calidad acorde a las necesidades requeridas por las organizaciones generando un óptimo desempeño y mayor crecimiento de sus ventas logrando las metas establecidas.

La Finca el Moral, es una pequeña empresa Familiar, orientada a la producción y comercialización de ganado lechero, carne y frutas (Moras), la disminución de los volúmenes de ventas ha generado pérdida de dinamismo tanto interna como externa se ve en la necesidad de realizar varios cambios .



Para la recuperación de la capacidad de producción incremento en los volúmenes de venta, se requiere aplicar un Modelo de Gestión de Calidad, que ayudara en el reposicionamiento de la Finca el Moral en un mercado competitivo.

### **1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO**

Evidentemente son situaciones que si queremos realmente solucionarlas, requieren de una visión y un abordaje totalmente diferente al que se suele aplicar, hasta este momento no podemos pretender cambiar el mundo con las mismas herramientas que hemos usado.

Cambiando nuestro ángulo de visión, tengamos una comprensión integral de lo que sucede dentro de una pequeña y mediana empresa (Pymes), de la importancia de mantener la competitividad, tanto un bien de capital como una herramienta de gestión son fuentes de ventajas competitivas.

Varias(Pymes) se han cerrado la razón, el descenso de la demanda la disminución considerable del poder adquisitivo de las personas, lo cual repercute en la disminución de las ventas. La competencia es un factor conflictivo, muchas empresas que no eran eficientes y competitivas y por la disminución considerable de sus ventas han quebrado, los Modelos de Gestión de Calidad, que se han implantado, ha dado resultados al ser mucho más eficientes, con precios competitivos, mejores insumos (materias primas) y un mercadeo más efectivo, generando crecimiento de sus ventas. Pero no solo el entorno macroeconómico es desfavorable. Las grandes empresas enfrentan serias deficiencias en su seno, no cuentan con adecuados sistemas o Modelos de Gestión de Calidad que, mejoren o innoven los puntos clave, poseen un escaso conocimiento de mercado y mercadeo que influye el descenso de las ventas.

Una de grandes falencias que en que se encuentra la Finca el Moral, es la deficiencia en la parte gerencial, los procesos de producción y comercialización. Al ser una Pyme unifamiliar, no está abierta a inversiones de terceros y carece de un sentido asociativo.

Mediante el Modelo de Gestión de Calidad empresarial y aspectos técnicos puntuales, con base en estudios de mercado para darle mejor proyección a la innovación de nuevos productos, nuevos mercados que generen mayor aporte en el crecimiento de las ventas.

### **1.2.3. PROGNOSIS**

La globalización es un elemento de creciente importancia debido a que cada vez, los clientes, los competidores y los proveedores son más globales. Las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión, sistema de cliente (CRM) recordemos que el (CRM) es una estrategia de negocio, es por eso que debemos aprender continuamente del comportamiento de nuestra herramienta, debemos observar los movimientos que la competencia esté realizando, así como tener siempre presente que el cliente y su satisfacción son primero.

Estas nuevas herramientas, que se irán integrando en la gestión de calidad empresarial son importantes oportunidades que mejoraran su desarrollo y crecimiento de sus ventas, obligando al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos Modelos de Gestión Calidad, que complementara en la competitividad y los resultados empresariales.

Se podría mejorar la rentabilidad incorporando nuevos Modelos de gestión de Calidad al manejo empírico que se ha venido desarrollando, que generara mayor dinamismo y ofertara productos de calidad obteniendo mayores beneficios en las ventas.

Por ello, La Finca el Moral necesitara “compañeros de viaje” como el CRM, CSM herramientas de gestión empresarial, tecnología (Internet) que ayudara a fortalecer al Modelo de Gestión Calidad, desarrollando esta transición de manera no traumática y consiguiendo mejorar sus procesos desde el primer momento de implantarlo.

#### 1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide un Modelo de Gestión de Calidad en las ventas de la finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate?

#### 1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Qué impacto origina en las ventas de la finca el Moral la falta de un Modelo de Gestión de Calidad?
- ¿Qué comportamiento ocasiona un bajo nivel en los volúmenes de ventas, para que exista la necesidad de aplicar un Modelo de Gestión de Calidad en la finca el Moral?
- ¿Cómo afecta en las estrategias de ventas con el nuevo Modelo de Gestión de Calidad?
- ¿Cómo aplicar las estrategias de ventas en el nuevo modelo?
- ¿Cómo aplicar estrategias de CRM en el Modelo de Gestión de Calidad?

#### 1.2.6. LIMITE DE CONTENIDO

Campo	Marketing y gestión de negocios
Área	Administración
Aspecto	Modelo de gestión de calidad
Delimitación espacial	Finca el Moral
Límite temporal	Enero 09-2010 – Septiembre 03-2010

**Cuadro No. 1** Limite

Elaborado por: Carlos Ortiz

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se justifica por los problemas detectados y que está atravesando la Finca el Moral el tiempo que ha permanecido en el mercado ha venido desarrollando de manera empírica por no existir un diagnóstico y una planificación estratégica bien estructurada y organizada

La carencia de correctas estrategias de ventas, basadas en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas de entorno para alcanzar una estrategia integrada de ventas.

El avance de la tecnología (internet), el desarrollo dinámico de muchos mercados en donde las empresas desempeñan un rol significativo en su operatividad, ha conllevado a que muchas empresas se identifiquen con la importancia de contar con Modelos de Gestión de Calidad que les beneficie.

Saben que para conquistar mercados, mantenerse en ellos, requieren de la necesidad de garantizar productos y servicios de calidad. Asegurando su propia supervivencia, buscando una clientela fiel. Dar paso a una buena gestión como estrategia de posicionamiento en el mercado, buscando de este modo una ventaja competitiva creando dinamismo en su producción y generando mayores volúmenes de venta. Evaluación periódica de sus objetivos y procesos, en otras palabras engranarse con los objetivos y estrategias a las exigencias de entorno. El desconocimiento o la falta de aplicación de modernas herramientas o técnicas de gestión de calidad empresarial, que vayan desde el desarrollo de (SCM) proveedores hasta la entrega de productos con calidad, (CRM) cantidad, precio y oportunidad; disminuye la capacidad competitiva, pérdida de liderazgo, disminución de participación en el mercado, reducción de su rentabilidad y finalmente su desaparición.

La falta verdadera de un Modelo de Gestión de Calidad y Estrategias de ventas conlleva a todas las personas quienes conforman la organización no tengan un claro el

horizonte a dónde esta direccionada. Si se alcanzan los objetivos empresariales y también individuales, de esta manera satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros clientes a quienes va dirigido nuestros productos, lo cual permitirá alcanzar objetivos claros precisos y concretos para el bienestar económico de la productividad como el incremento satisfactorio de sus ventas.

Es necesario seguir un proceso organizado, controlado y dirigido por un personal capacitado y preparado para dicha planificación, y así de esta manera podemos llegar a ser productivos competitivos eficientes y eficaces mejorando en los cambios a implantarse.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. GENERAL**

Determinar el impacto en el nuevo Modelo de Gestión de Calidad diseñando estrategias y técnicas que permita incrementar las ventas en la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate.

### **1.4.2. ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar los elementos que permita estructurar un nuevo Modelo de Gestión de calidad direccionado al crecimiento de las ventas de la Finca el Moral.
- Analizar los mecanismos adecuados, para luego del diagnóstico realizar las estrategias necesarias en el nuevo Modelo de Gestión de Calidad que será propuesto.
- Diseñar un nuevo Modelo de Gestión de Calidad aplicando técnicas Actualizadas en la investigación que permita el análisis de las Ventas y la toma de decisiones ante el decremento de las mismas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para el avance de la presente investigación se ha tomado como referencia al Gobierno Provincial de Tungurahua, quien ha implementado ya, un Modelo de Gestión con nueve líneas de estrategias, el cual está generando resultados favorables en el sector productivo en los cantones de la provincia, a través de las cadenas productivas (Asociaciones) se ha fortalecido la comercialización y se ha logrado dinamizar los mercados locales y regionales, posicionando sus productos agro ecológicos. La filosofía es crear un espíritu emprendedor en la producción, comercialización, mejorando notablemente sus ventas.

Los estudios técnicos vamos a complementarlo, con investigaciones en el campo práctico, que nos permitan sustentar con mayor seguridad la investigación, teniendo como adicional, investigaciones generales para consensuar un criterio óptimo.

La actividad de comercialización o de intercambio, es una de las primeras que llevó a cabo el ser humano, en cuanto se relacionó con los demás de su especie. En el transcurso del tiempo, el incremento del número y complejidad de los cambios ha ido evolucionando, así como la forma de entenderlo y realizarlo. El Marketing aporta precisamente un conjunto de técnicas y herramientas para concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio. Por ello, hoy en día los modelos de gestión están alcanzando un creciente interés en todos los tipos y tamaños de Pymes en los sectores públicos y privados

Para poder lograr una máxima valorización de los logros más relevantes de la ciencia y la tecnología, se requiere algo más que una adecuada comercialización. Esto es que desde el nacimiento o surgimiento de las ideas, éstas se conciben, evalúen, seleccionen y desarrollen a partir de las necesidades y deseos existentes en el mercado actual y potencial.

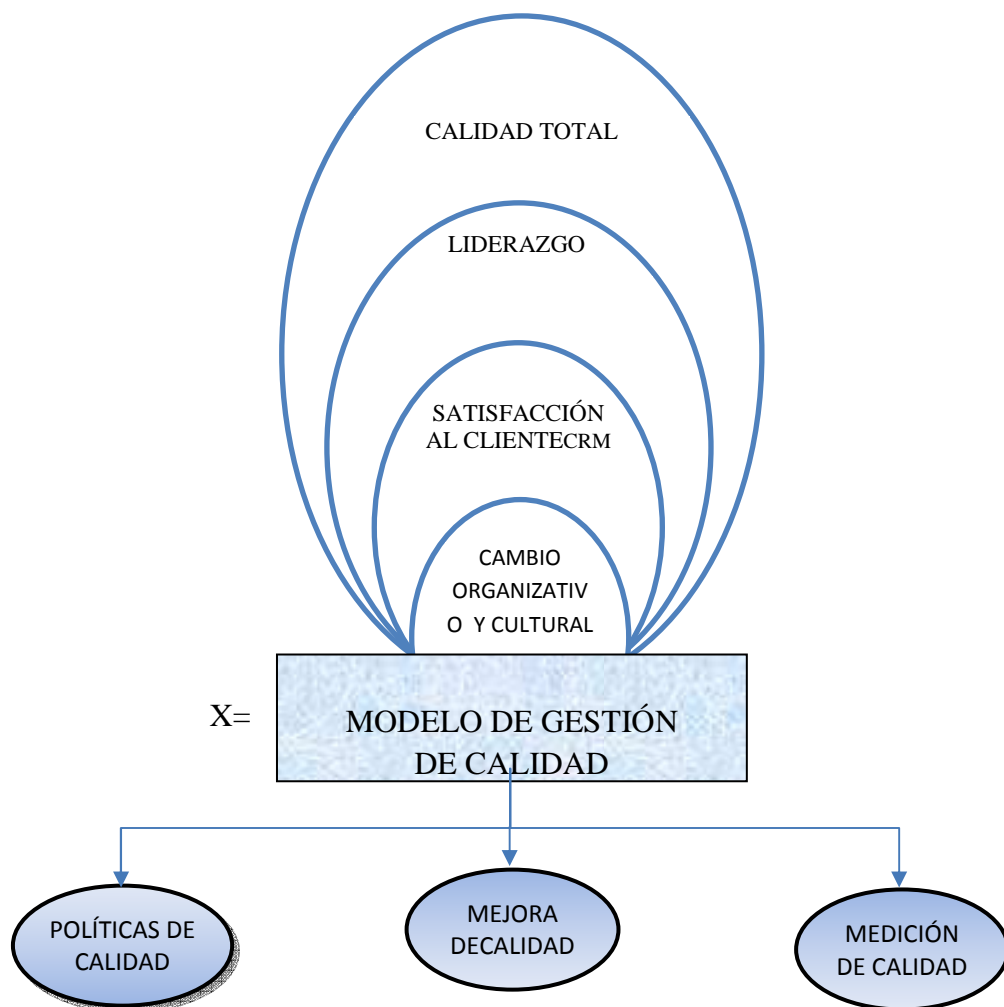
## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El presente perfil de investigación se desarrollara, mediante el paradigma crítico-propositivo, puesto que el mundo empresarial y su contexto, están en constante movimiento, la misma no debe limitarse a una simple observación de los hechos, sino a un análisis, interpretación, comprensión y búsqueda de alternativas de solución que sean alcanzadas por la coparticipación del investigador y los involucrados. Se concibe la existencia de una realidad cambiante, en procesos de construcción permanente, para transformar esa realidad, comprometida e influida por valores e interés, empleando y aplicando una metodología adecuada al objeto de estudio, es decir, el investigador, no se detiene en lo contemplativo sino en buscar alternativas de solución a partir del análisis del contexto en el que se desenvuelve todo proceso, requiere de fundamentos

paradigmáticos que orienten el camino de la investigación, por lo que es necesario tener presente que la realidad es muy compleja y que a su vez requiere cambios urgentes que modifiquen su situación finalmente, este enfoque investigativo se complementara con una propuesta, que genere un cambio y mejore las condiciones económicas de la organización.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

X= Modelo de Gestión de calidad



Elaborado por: Carlos Ortiz



Y= Ventas

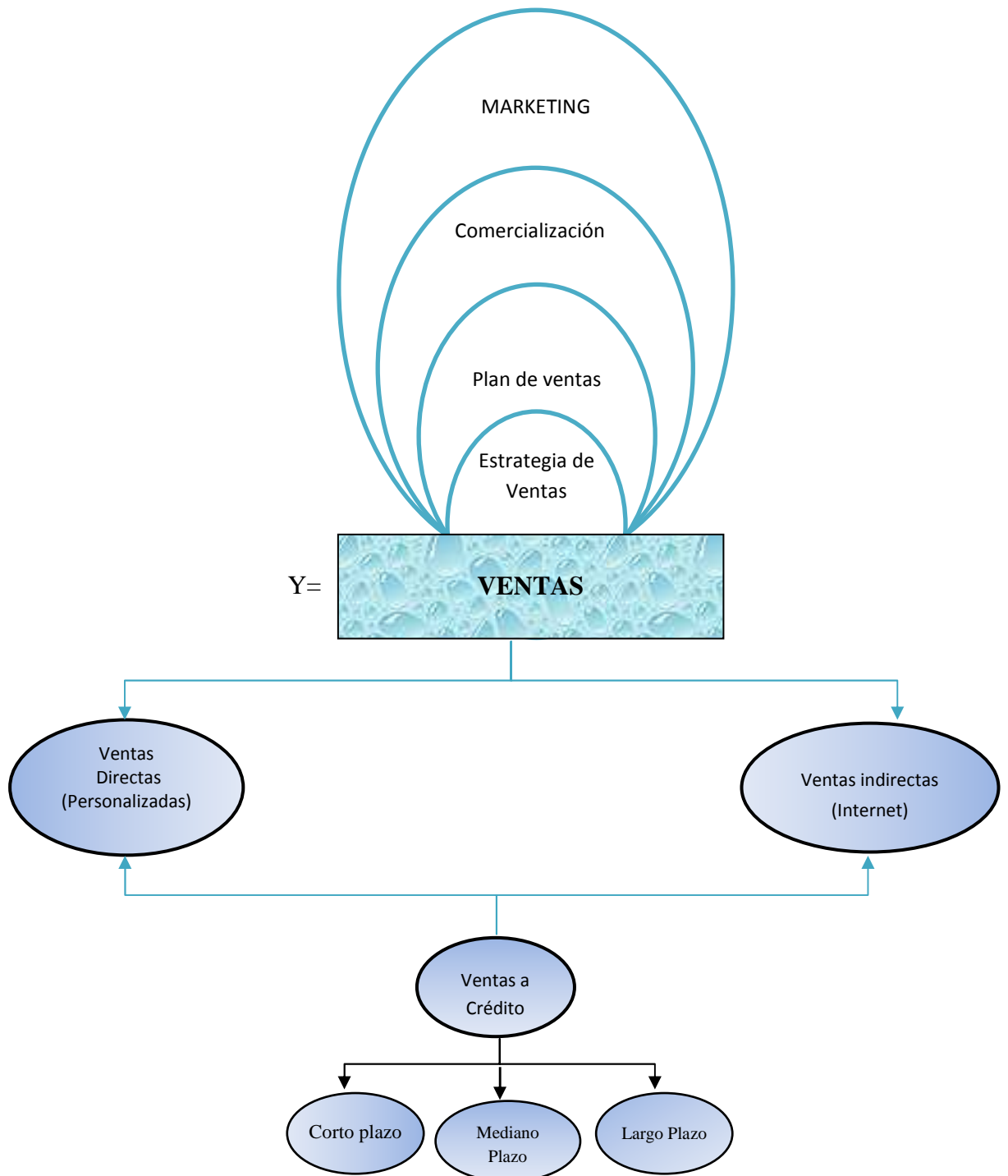


Diagrama No. 2 Categorización de la Variable Dependiente  
Elaborado por: Carlos Ortiz

**Gestión de la Calidad.** Se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países comparativas en costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna.

**Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas Gonzales. (2007: P 8)**

**Modelo de Gestión de la Calidad Total.** Una de las consecuencias de la globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, CRM, especificar por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. Es por ello la importancia de implementar *Modelos de Gestión de la Calidad (MGC)* para que las empresas permanezcan en el mercado competitivo (**González, 2005**).

Un Modelo de Gestión de Calidad, consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático (**Fleitman, 2005**).

El desarrollo de la calidad total a nivel internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de gestión de calidad total, también llamados modelos de excelencia

Estos Modelos de Gestión de Calidad Total o de excelencia son utilizados con un doble propósito:

- Como herramientas para que las organizaciones realicen su autoevaluación o autodiagnóstico y, seguidamente, establezcan sus planes de mejora.

- Como herramientas para la realización de evaluaciones externas que permitan a las organizaciones acceder a los premios y reconocimientos que actualmente existen en numerosos países

**GuizarMontúfar, Rafael (2004 P 134)**

Implantar Modelos de Gestión de Calidad Total, tiene como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes, así también una la misión de la empresa con el esfuerzo de cada área, en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad de clase mundial. Es decir un modelo de gestión de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, pasando por las etapas de diseño, materias primas, fabricación, distribución, entrega y satisfacción del cliente **(Fleitman, 2005)**.

Cuando una empresa decide implantar un *Modelo de Gestión de Calidad Total*, es señal de que la empresa tiene el propósito de permanecer y crecer como organización, ser competitiva, proteger los intereses de los accionistas, cuidar la fuente de trabajo y mejorar la calidad de vida de su personal. La base para diseñar e implantar un buen *Modelo de Gestión de Calidad Total* es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes internos y externos **(Fleitman, 2005)**.

Para tener éxito en la implantación de un *Modelo de Gestión de Calidad Total* se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la empresa:

- Establecer una cultura de calidad en la empresa.
- Establecer la atención centrada en el cliente creando el máximo valor.
- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.

- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.
- Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad y con la conservación del medio ambiente **(Fleitman, 2005)**.

**Cadena de valor.** Es la disgregación de la actividad total de la empresa en actividades individuales diferentes. Esta clase de análisis permite comprender los costos de la empresa, y hallar fuentes de diferenciación. Comprar mejor, tener mejor logística o un marketing de mayor

calidad.[http://www.forodeseguridad.com/artic/admin/adm\\_5114.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/admin/adm_5114.htm)

**Cambio organizativo.** La implantación de un sistema de gestión de calidad supone y requiere, un cambio profundo en todos los aspectos relevantes que configuran la organización y que caracterizan su funcionamiento, se reconoce que el gran déficit de los sistemas de gestión de calidad actualmente implantados en las empresas a pesar de lo especificado en los enfoques teóricos, no han logrado un cambio integral y profundo de toda la organización olvidando en la mayoría de las ocasiones modificar los aspectos humanos y sociales.**GuizarMontúfar, Rafael (2004 P 200)**

El Cambio organizativo. Cambia una política, una estrategia, una forma de hacer las cosas o una forma de organizarlas. Cambia de modo que se convierte en algo nuevo, en algo distinto pero manteniendo su forma previa entre la transformación puntual y la renovación profunda el cambio organizativo es una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa a partir de una introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar u operar persiguiendo una adopción al entorno o una mejora de resultados.**Cesar Camisón. (2007: P 951)**

**Cultura Organizacional**

**Tipos de Cambio Organizativo.** Las tipologías del cambio son muchas y variadas a continuación se cita las más importantes. El alcance, el origen, la necesidad y la velocidad.

**El alcance.** Es aquel que pretende incrementar la efectividad de la organización, mejorar la situación actual, pero manteniendo el marco general de funcionamiento con el fin de mejoras puntuales.

**El origen.** Diremos que un cambio es reactivo cuando surge como respuesta a un fenómeno es decir la dirección identifica la necesidad del cambio y prepara los pasos necesarios para la organización supere las presiones del entorno.

**Necesidad.** Las organizaciones cambian en busca de una mejor situación consideramos que nos hallamos ante cambios oportunos este tipo equivale a una terminología de Levy, al cambio planificado que es aquel que se origina con una decisión del sistema por mejorar deliberadamente su funcionamiento y enrolarse en un programa de cambio.

**César Camisón, Sonia Cruz y Tomas Gonzales. (2007: P 954)**

**Estructura Organizativa**

SEGÚN SU ALCANCE	INCREMENTALES CAMBIOS CAMBIOS ESTRATÉGICOS
Según su origen	<b>Cambios reactivos</b> <b>Cambios anticipativos</b>
Según su necesidad	<b>Cambios imprescindibles</b> <b>Cambios oportunos</b>
Según su velocidad	<b>Cambios rápidos</b> <b>Cambios paulatinos</b>

Cuadro No. 2Tipos de cambio organizativo

Fuente: César Camisón, Sonia Cruz y Tomas Gonzales. (2007: P 955)

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Se puede entender el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones es lo que los empleados perciben y la manera de que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

**Gibson IvancevichDonnelly (2006: P30).**

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento cumple con varias funciones:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma decisiones

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento

Uno de los papeles más importantes de la administración es dar forma a los valores culturales. Los administradores eficientes hacen uso de símbolos, creencias y rituales de la cultura para lograr la aceptación de metas, motivar a la gente y asegurar su compromiso a largo plazo.

Debido a las rápidamente cambiantes tecnologías y a una creciente competencia, el cambio cultural hacia un sistema más dinámico, orientado al mercado, competitivo y de respuesta, tendrá que hacerse más rápido.

**Gibson IvancevichDonnelly (2006: P31).**

Un sistema de valores compartidos es el elemento básico de la cultura, las organizaciones podrán desarrollar sus propias y particulares culturas, que las diferencian de otras dentro de la misma industria o sociedad. Las organizaciones son en sí misma fenómenos productores de cultura. Las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y, como producto secundario, también producen artefactos culturales distintivos tales como rituales, leyendas y ceremonias. Aunque las organizaciones en sí están inmersas en un contexto cultural más amplio, el interés primordial de los investigadores está en las actividades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones. **Gibson IvancevichDonnelly (2006: P38).**

**Cultura Organizacional.** Existen múltiples y diferentes definiciones sobre Cultura Organizacional pero todos coinciden en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, o en una Organización entendido como Grupo, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado. **(Guédez, V. 1997 P 287)**

La cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura. Es un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el cursar del tiempo, y unos se extinguen y otros se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece sino que sufre procesos continuos de transformación.

Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras más flexibles al cambio, y que se produzca, no como un proceso forzado de imposición de normas procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes.

Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el Aprendizaje en Equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las organizaciones por falta de planificación de este proceso y del liderazgo en esas organizaciones, lo cual ha generado el deterioro en sus funciones generales.

Como señala, se plantea una inquietud y una respuesta impostergable, cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad.

En este sentido, se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de “dirigir el trabajo”, también se “dirige” el "cerebro y el corazón"; y dirigir es la palabra justa, aunque la mayoría de las veces se hable de gerencia.

**Guédez, V.(1997: P 45)**

Por otra parte, la segunda esfera se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables. Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos directivos han eludido o han considerado superfluo aspectos tan importantes como la Cultura Organizacional. **(Guédez, V. 1997 P 145)**

Cultura Organización. Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él en tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo.

En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

**(Kurt Lewin Edgar H. Schein 2005 P 145)**



El término de gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y muy particularmente que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

**Ivancevich, John M; Konopaske, Robert; Matteson, Michael T. (2006 P 129)**

Por último se quiere dejar claro que como idea central se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y Aspectos humanos ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resultan mucho más dificultoso y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracasar.

**Kurt Lewin Edgar H. Schein (2005 P 234)**

**Cambio Organizacional.** Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje otra definición sería el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.**Gordon, Judith R (1997 P 245)**

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno son muestras de esta fuerza Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

**Robbins, Stephen P Judge, Timothy A. (2009 P 300)**

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambios Genéricos.

Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerza.

## LAS FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS PARA EL CAMBIO



Grafico No. 1 Fuerzas Externas e Internas

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml?monosearch#CAMBIO>

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso. En el gráfico siguiente presentamos una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado. <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>.

## LOS ASPECTOS DEL CAMBIO

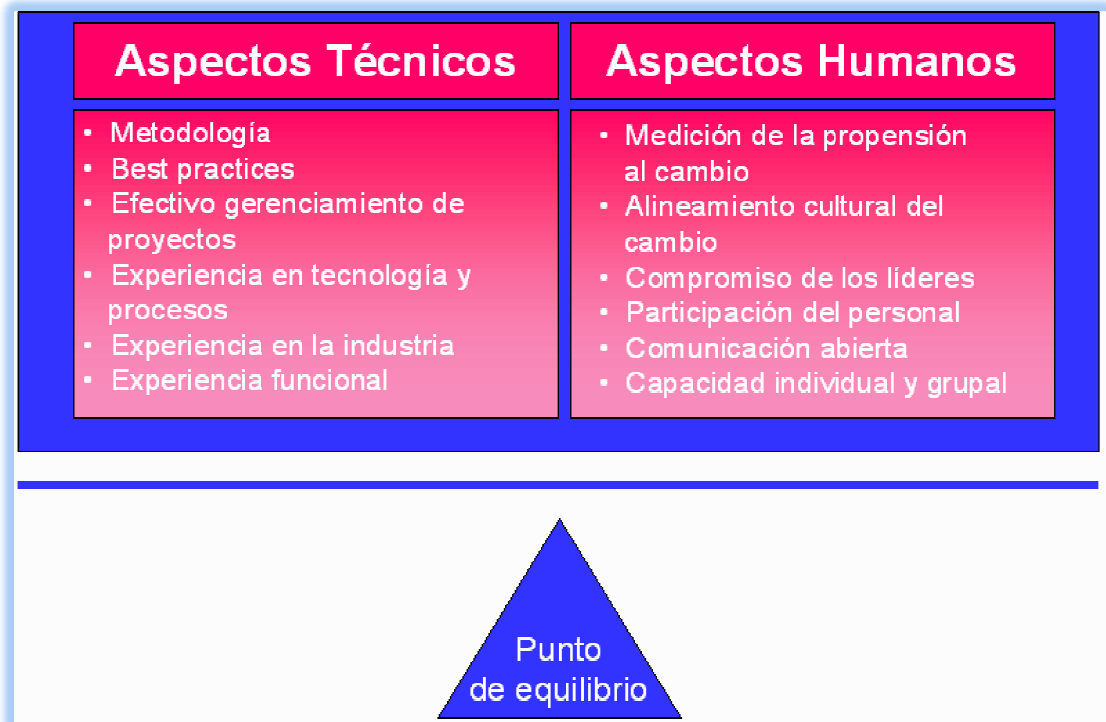


Grafico No. 2 Los Aspectos del Cambio

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml?monosearch#CAMBIO>

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse ( Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas  
**ALLES, MARTHA (2007 P 263).**

**La Singularidad de cada proceso de cambio.** Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

En la figura siguiente observamos algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.

**LUTHANS (2008 P 45)**

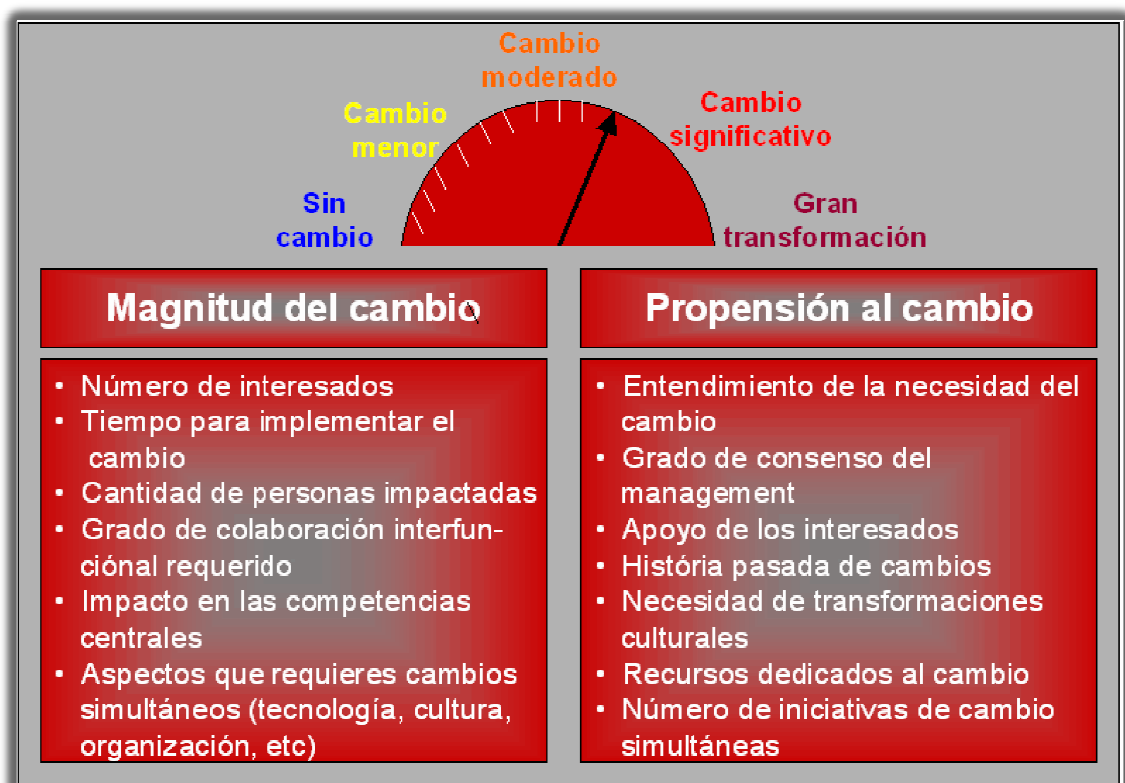


Grafico No. 3 Magnitud del Cambio

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml?monosearch#CAMBIO>

**El proceso de cambio organizacional.** Cambiar no es muy fácil primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido yaunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.

Un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y re congelar estos nuevos valores.

Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de Cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla

El cambio implica un agente de cambio entrenando, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización.

**Organizational Dynamics (2005: P 179 – 183)**

Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

**Recongelar.** Significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados, una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa.

**Kurt Lewin Edgar H. Schein, Organizational Dynamics (2005: P 190 – 195)**

**Satisfacción al cliente.** Los clientes son el eje de la actividad empresarial que debe estar enfocada a su satisfacción, por quienes enjuician la calidad del servicio que la empresa les presta el tradicional enfoque de la gestión de calidad hacia un producto o los procesos no sirve en un mercado de demandantes que vive.

Además un cambio continuo en los hábitos de consumo de los compradores las organizaciones deben cambiar hacia un enfoque orientado al cliente, este cambio conlleva sustituir la organización cuyo objetivo es que todas las actividades estén en función de fabricar o servir enfocada a satisfacer a un cliente que no busca solo un producto de calidad, sino que además exige un buen precio, información y asesoramiento pre y pos compra servicio a tiempo, garantía de calidad.

**ArtalCastells, (2007: P 341)**

**Cuidado del producto.** Satisfacer al cliente implica ante todo lograr la conformidad con las especificaciones que traducen sus necesidades manteniendo dicha conformidad en el tiempo minimizando la variabilidad.**Tomas Gonzales. (2007: P 269)**

**Especificación.** Tiene tres implicaciones muy importantes:

- Comporta un proceso de comunicación y consenso entre suministrador y cliente (interno y externo) sobre las características de lo que suministra y sobre los resultados del proceso desarrollando por el primero por tanto conformidad con las especificaciones es simplemente consecuencia del respeto escrupuloso por el suministrador del servicio del contrato establecido con sus clientes.
- Desde la concepción de la empresa como una cadena de relaciones proveedor cliente la orientación hacia el cumplimiento de las especificaciones conlleva el propósito de que todos los miembros de la organización actúen con el propósito de cumplir con las especificaciones pactadas con su cliente, satisfaciendo sus exigencias, al mismo tiempo que minimizando el valor añadido no vendible.
- Cualquier tarea es definible en términos de especificaciones, ya sea el mantenimiento de un ascensor, una reserva de habitación o la fabricación de una pieza. Estamos así en condiciones de medir todos los atributos de calidad en las relaciones proveedor cliente. La medición permite y facilita entonces la gestión.

**Cuidado del cliente.** Este principio propugna adelantarse a las especificaciones actualmente exigidas en pos de la de la calidad latente o sorpresiva.

**Prácticas para la satisfacción del cliente.** En primer lugar es necesario el estudio de mercado para segmentarlo e identificar el mercado objetivo al cual la empresa decide enfocarse. Es menester la puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación permanente de los clientes.

**Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas Gonzales. (2007: P 279- 282)**

**Satisfacción del cliente.** La mayor parte de las empresas presta más atención a su cuota de mercado que a la satisfacción de sus clientes. Esto es un error.

La participación de mercado se ha convertido en una medición retrospectiva, mientras que la satisfacción del cliente representa un indicador prospectivo. En caso de que la satisfacción del cliente empiece a mostrar un deterioro, pronto se reflejarán las consecuencias en una pérdida de participación de mercado.

**PHILIP KOTLER (2005 P: 120)**

Es necesario que supervisen y mejoren el nivel de satisfacción de sus clientes. Cuanta más alta sea su satisfacción, mayor será la fidelidad. Nunca estaremos satisfechos al cien por ciento conseguir la satisfacción del cliente es necesario pero no suficiente.

Por lo general, las compañías pierden un cierto porcentaje de sus clientes satisfechos, por lo que es necesario que se enfoquen en retenerlos incluso los índices de fidelidad pueden llevarnos a conclusiones equivocadas, cuando están basados en hábitos o en la falta de proveedores alternativos.

Tienen que tratar de obtener un nivel alto de lealtad o compromiso de los clientes. Las empresas deben esforzarse por deleitar a los clientes y no solamente por dejarlos satisfechos.

**PHILIP KOTLER (2005 P: 133)**



**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.** En la actualidad, lograr la plena "*satisfacción del cliente*" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta.

Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente. **Pujol Bengoechea, (2002: P 10 9)**

#### **Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:**

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente: **(Kerinet al, (2006: P17)**

**Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

**Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

**Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas),
- 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes)
- 3) una determinada participación en el mercado.

**"Satisfacción del Cliente".** Define la como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”

**Philip Kotler (2006: P 89)**

#### **Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:**

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

**El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características: Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa. Se basa en los resultados que el cliente

obtiene con el producto o servicio. Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

**IvancevichDonnelly (2006: P 113)**

**Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

**Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

**Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

**Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

**Pujol (2003: 197-199)**

**Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las Expectativas del cliente. Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una Simple preferencia racional (lealtad incondicional). **IvancevichDonnelly (2006: 213)**

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Autor: Iván Thompson

**Liderazgo.** Son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo. **Gibson IvancevichDonnelly (2006: 313)**

Liderazgo. Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda.

El concepto de liderazgo no es igual al de administración. al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

**Hatton, (2000: P 54-56)**

Otras personas tal vez sean líder eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes. **Chiavenato, Idalberto(1993 P - 67)**

Liderazgo gerencial. Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante

- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.

**James MC Gregor Burns (2008 P 302).**

Se define al liderazgo como el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas. El liderazgo incluye a los líderes y sus seguidores logrando algún objetivo en una situación determinada.

**Ralph M. Stogdill (2005: p 67 – 68)**

## DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER

<b>JEFE</b>	<b>D</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>	<b>I</b>	<b>LÍDER</b>
	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la buena voluntad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> </ul>
	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inspira confianza.</li> </ul>
	<b>R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Enseña cómo hacer las cosas.</li> </ul>
	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> </ul>
	<b>N</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> </ul>
	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Llega antes.</li> </ul>
	<b>I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>
	<b>A</b>	
	<b>S</b>	

**Cuadro No.3Diferencias de Liderazgo**

**Elaborado por: Carlos Ortiz**

**Habilidades de un líder.** Están mucho más en las destrezas para influir y persuadir, abriendo procesos de negociación y aprendizaje que en las dotes de mando y control los roles de un líder efectivo durante un proceso de cambio organizativo y cultural hacia la GCT se extienden a marcar sendas, identificar y allanar resistencias al cambio y asumir responsabilidades, asegurar el compromiso, proveer un apoyo visible controlar el progreso, construir equipos, transferir conocimientos habilidades allí donde se necesitan y aportar comunicación amplia en todas las direcciones.**Kerinet al, (2006: 17)**

**El liderazgo en las organizaciones.** El líder puede adaptar sus estilo a la organización logrando que correspondan pero existen muchas limitaciones en cuanto a lo que el líder puede hacer. Con frecuencia, cambiar el estilo de liderazgo o a la organización para cualquier propósito práctico está fuera de su control.

**El líder frente a los cambios.** El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

## **OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE EL LÍDER**

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

-Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.

-Poseer capacidad para formular estrategias

**Iniesta (2004: P 181)**

- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

**Hernández, et al (2000: P 24)**

**CREATIVIDAD.** Por creatividad suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Por el contrario, innovación significa el uso de esas ideas.

Aspectos de la creatividad Con el fin de entender la naturaleza del fenómeno que llamamos creatividad, hay cuatro aspectos de ella:

La innovación se refiere a la novedad y originalidad del producto. La creatividad innovadora se traduce en la generación de algo nuevo, una combinación nueva de componentes a menudo familiares. La fantasía o los sueños pueden jugar una parte importante en la innovación. Se requiere una mente abierta para dar crédito o investigar lo fantástico, las relaciones originales que pueden ocurrirnos a cada uno de nosotros.

**Dirección con Calidad.** Este es un estilo que involucra activamente a los subordinados en el establecimiento de las metas mediante las técnicas de la administración participativa y que se enfoca a las personas y en la tarea.

La prueba de una dirección eficaz está relacionada con las características de la comunicación efectiva. Para ser eficaz, una orden debe ser razonable, inteligible, expresada correctamente y consistente con las metas globales de la organización. El proceso de dirigir incluyendo sólo la forma en la que se comunican los mandatos, sino también las peculiaridades de la persona que dirige, puesto que la dirección implica un liderazgo cara a cara.

**Humberto Serna Gomes (1997 P 86)**

En el modelo administrativo para la calidad de la alta dirección busca las utilidades dedicando su tiempo a administrar y a cuidar que se administre. Un director de calidad debe obedecer a los siguientes rasgos:

- Gran capacidad de comunicación y organización.
- Familiarizado con los procesos de la empresa.
- Persona reconocida y con carisma para ser admitido por los responsables operativos de las líneas y de los departamentos staff.

Cultura Corporativa Cada organización tiene su propia cultura distinta de las demás lo que le da su propia identidad incluye los valores, creencias y comportamientos que se



consolidan y comparten durante la vida empresarial el estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, procedimientos y las características generales de la empresa completan la combinación de los elementos que forma la cultura de una organización  
**Humberto Serna Gomes (1997 P 88)**

**ESTILOS DE LIDERAZGO.** Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes ha mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.**Hernández, et al, (2000: P 24-25)**

**EL LÍDER AUTÓCRATA.** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**Hargreaves, Andy y Fink, Dean (2008 P 65)**

**EL LÍDER PARTICIPATIVO.** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**Harold Koontz, Heinz Wehrich.(2000 – P 98 – 100)**

**Calidad Total.** Hemos visto la actual dinámica de los fenómenos económicos lleva a la imperiosa necesidad de operar en calidad total, por ser esta la única solución estructural que permite respuestas estratégicas competitivas adecuadas a un entorno cada día más difícil y complejo es por ello que la palabra calidad está asumiendo significados más completos que van desde el proceso al producto o servicio.

Sin embargo hoy el sentido real que se da a la palabra calidad, la identifica con un cuerpo de conocimientos y técnicas de gestión basadas sobre la formación del personal a todos los niveles.

**Ugo Fea Guglielmetti (1995- P 98)**

**Armand Feigenbaum.** Dice que la calidad es una determinación del cliente, no del ingeniero, del responsable de marketing, o de la Dirección General de la empresa. Así, la define como "el conjunto total de las características del producto (bien o servicio), de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto en uso satisficará las expectativas del cliente" (**Grupo Ini, 1992; P 29**).

**Calidad.** Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas. Las necesidades pueden

incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente.

**Francisco Javier rey Martínez, Eloy Velasco Gómez (2007 P 123-126).**

**Calidad Total.** Es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes: Autor: **Carlos González (2007- P 79)**

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo)
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible)

**Carlos González (2005- P 123).**

**Política de Calidad.** Son las orientaciones y objetivos generales de una organización en relación con la calidad, expresadas formalmente por la dirección superior.

La política de calidad es un elemento de la política general de una organización y debe ser aprobada por la dirección superior.

La política de la calidad es una declaración inequívoca formulada por la empresa para intentar comprender y cumplir los requisitos de los clientes.

Hasta hace poco tiempo, pocas empresas tenían políticas específicas de calidad, pues no era bien entendida la relación entre la mejora de la calidad y la mejora de la productividad.

Una política de calidad es un paso importante para variar esta tendencia, Porque significa que la dirección reconoce el problema y está dispuesta a tomar las medidas para atacarlo.

**Borja (1986: P 235).**

Algunas de las razones para establecer una **política de calidad** son las siguientes:

- a) Ayuda a la empresa a clarificar su propio pensamiento.
- b) Comunica la posición de la empresa a toda la organización, de una forma clara, concisa y directa que puede ser comprendida fácilmente.
- c) Es la base para iniciar cambios en la empresa.
- d) Establece un marco para que los mandos intermedios y los supervisores fijen sus propios objetivos de calidad en concordancia con los generales de la empresa para que una política de calidad sea efectiva.

**Hernández, et al, (2000: P 24-25)**

1. Enfatizar que la preocupación por la mejora de la calidad no sólo es el objetivo de la atención de la dirección sino que es responsabilidad de todos los miembros de la empresa.

2. Evidenciar la importancia de la calidad para mantener el nivel competitivo en el mercado, mejorando la respuesta a los requisitos y necesidades del cliente.

3. Dirigirse no sólo a la calidad del producto, sino también a la calidad en los procesos y en todas las funciones y servicios que se llevan a cabo en la empresa.

4. Ser clara, concisa e ir al grano.

**BITTEL, L.R. (1992: P 187)**

**La calidad.** Es algo que rara vez se encuentra definido y dirigido en políticas formales de las compañías. Por alguna razón, se cree que tal cosa realmente no requiere ser establecida ni documentada. **Fea Ugo (2000 P 211)**

Pero sí lo requiere, quizá más aún que otras funciones, porque, de lo contrario, la gente sentirá que puede establecer sus propias reglas. Se evitarán muchos problemas si se establece una política clara que abarque la calidad de todas las operaciones.

**Gestión de Calidad.** Aquel aspecto de la función general de gestión de una organización que define y aplica la política de calidad. La obtención de la calidad deseada requiere de la participación y compromiso de todos los miembros de la organización y la responsabilidad

Por la gestión de calidad pertenece a la dirección superior; La gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad, las operaciones, y las evaluaciones.

**Miguel Udaondo Duran, (1992 P 231)**

**Sistema de Calidad.** La estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos para aplicar la gestión de calidad. El sistema de calidad debe corresponder a las necesidades de una organización para cumplir los objetivos de calidad. Para fines contractuales, obligatorios y de evaluación, puede ser necesario demostrar la aplicación de algún elemento específico del sistema de calidad.

**Plan de Calidad.** Es un documento que establece las prácticas específicas de calidad, recursos y secuencia de actividades relativas a un producto, servicio, contrato o proyecto, en particular.

**Miguel Ángel Vila Espeso (2005 P 45).**

**Control de Calidad.** Las técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Para evitar confusiones, se recomienda incluir un término que modifica la expresión control de calidad, cuando se refiere a aspectos de él, como por ejemplo control de la calidad en proceso o control total de la calidad.

El control de calidad incluye técnicas y actividades operacionales destinadas a mantener bajo control un proceso y eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importantes del ciclo de la calidad (espiral de calidad), para conseguir mejores resultados económicos.

**José Manuel arenas Reina, (2000 P 153)**

**Aseguramiento de la Calidad.** Todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad establecidos.

A menos que los requisitos establecidos reflejen totalmente las necesidades del usuario, el aseguramiento de la calidad no será completo

Para que sea efectivo, el aseguramiento de la calidad requiere, generalmente una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la adecuación del diseño y de las especificaciones según las aplicaciones previstas, así como también verificaciones y auditorías.

**Metzger et al, (2007: 119-121)**

Las operaciones de fabricación, instalación e inspección. El dar confianza, puede significar que se entregue evidencias

Dentro de una organización el aseguramiento de la calidad sirve como una herramienta de gestión. En situaciones contractuales, el aseguramiento de la calidad sirve también para dar confianza respecto al proveedor.

**Brest (2007: P420)**

## **CONCEPTOS PRINCIPALES**

En relación con la calidad, una organización debe tratar de alcanzar los siguientes objetivos:

Lograr y mantener la calidad del producto o servicio, de tal forma que se satisfagan permanentemente las necesidades, implícitas o explícitas, del comprador.

Dar confianza a su propia gerencia, que se obtiene y mantiene la calidad deseada.

Dar confianza al comprador de que se está obteniendo, o que será conseguida, la calidad prevista en el producto suministrado o en el servicio prestado.

**Aplicación.** Los esfuerzos para motivar al personal hacia la calidad de desempeño, no deben dirigirse únicamente a los operarios de producción, sino también al personal de mercado, diseño, documentación, compras, inspección, ensayo, envasado y despacho y servicios de post-venta.

**Bruce & Suzanne Brocka. (1992 – P 146)**

**Medida de la calidad.** Uno de los problemas que ha ocasionado que la calidad no fuera asumida por la dirección de las empresas como uno de los objetivos primordiales, era la falta de una unidad de medida de tipo económico para conceptos técnicos tales como defectos, tasa de fallos, rendimientos, etc.

La calidad no cuesta (es gratis) pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de medición. Para resolver este problema, Feigenbaum desarrolló un sistema de informes denominado costes de la calidad.

Durante los años 60 y 70, los costes de calidad se circunscribían a las áreas de fabricación y postventa, pero actualmente los directivos de las empresas se están dando cuenta que todos los departamentos cometen errores. Si la empresa es capaz de definir y evaluar los costes de calidad, podrá definir las estrategias adecuadas para controlarlos y reducirlos, obteniendo todas las ventajas que la calidad proporciona.

**Crosby (1993: P 356)**

**Medición de la calidad.** La medición definitiva y exacta de los logros de calidad atribuibles a grupos o individuos puede ser publicada para hacer ver al personal y a los



supervisores de la línea de producción lo que ellos mismos individualmente o a nivel de grupo, están logrando y para incentivarlos a producir una calidad satisfactoria.

La gerencia debe hacer un reconocimiento del desempeño cuando se alcanzan niveles satisfactorios de calidad. **Bruce & Suzanne Brocka. (1992 – P 246)**

**Control de Calidad.** Son las técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Se orienta a mantener bajo control los procesos y eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importantes del ciclo de calidad para conseguir mejores resultados económicos.

**Sistema de Calidad.** Se refiere a la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para aplicar la gestión de la calidad. Debe responder a las necesidades de la organización para satisfacer los objetivos de calidad.

**Auditoría de Calidad.** Es un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen con las disposiciones previamente establecidas. Si éstas se han aplicado efectivamente y son adecuadas para lograr los objetivos.

**Juan bravo (2008 P 256)**

Existe entonces auditoría de calidad del proceso, auditoría de calidad del producto, auditoría de calidad del servicio. Uno de los propósitos de una auditoría de calidad es evaluar las necesidades de acciones de mejoramiento o correctivas; no se debe confundir una auditoría con acciones de supervisión o inspección.

**Supervisión de Calidad.** Es el control y verificación permanente del estado de los procedimientos, métodos, condiciones, procesos, productos o servicios y, análisis de registros por comparación con referencias establecidas para asegurar que se cumplan los requisitos de calidad especificados. La supervisión de la calidad puede ser efectuada por un cliente o por un representante de él.

**Metzger et al, (2007: P121)**

**Revisión del Sistema de Calidad.** Evaluación formal, efectuada por la alta gerencia. Adecuación del sistema de calidad en relación con las políticas de calidad y los nuevos objetivos que resultan de circunstancias que varían.

**Inspección.** Acción de medir, examinar, ensayar, comparar con calibres una o más características de un producto o servicio y comparación con los requisitos especificados para establecer su conformidad.

**James Paul (1997 P 243)**

**Confiabilidad.** Aptitud de un elemento para realizar una función requerida en las condiciones establecidas, durante un período establecido. Este término se utiliza también como una indicación de la probabilidad de éxito o porcentaje de éxito.

**Responsabilidad por el Producto o por el Servicio.** Término genérico utilizado para describir la obligación de un productor u otros, de restituir o indemnizar a la parte perjudicada por daños y perjuicios causados por el producto o servicio.

**Saylor, James (1992 P 15)**

**Registros de Calidad.** El sistema de calidad requiere que se mantengan suficientes registros, para demostrar el cumplimiento de la calidad requerida y verificar que las operaciones del sistema de gestión de calidad sean efectivas.

**Saylor, James (1992 P 21)**

Los siguientes son ejemplos de los tipos de registros de calidad que requieren control:

<b>Informes de inspección.</b>
<b>Datos de ensayos.</b>
<b>Informes de calificación.</b>
<b>Informes de validación.</b>
<b>Informes de auditoría.</b>
<b>Informes de revisión de materiales.</b>
<b>Datos de calibración.</b>
<b>Informes de costos de calidad.</b>

Cuadro No. 4Registros de Calidad

Elaborado por: Carlos Ortiz

Los informes de calidad deben ser guardados por un período especificado de tal manera que puedan recuperarse para su análisis, con el propósito de identificar tendencias de calidad y la necesidad y efectividad de las acciones correctivas .Mientras estén almacenados, los registros de calidad se deben proteger de daño, pérdida y deterioro debido a las condiciones ambientales.

**Miller, William. (1993.P 243)**

**Marketing.** El “Marketing es una mezcla planificada de estrategias que, partiendo del conocimiento cualitativo y cuantitativo del entorno y del mercado y de sus tendencias, se ocupa de la concepción, desarrollo, planificación, difusión y comercialización de marcas, productos y servicios, que satisfagan las expectativas de la demanda, logrando resultados rentables para la empresa u organización interesada”**Iniesta (2004:P 147)**

“El marketing es la gestión de relaciones rentables con los clientes. El doble objetivo del Marketing es atraer clientes nuevos generando un valor superior y mantener y ampliar más la cartera de clientes proporcionándoles satisfacción”. “Proceso mediante

el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros“

**Kotler et al, (2005: P 5-6)”**

Por otra parte el Marketing “Es la idea de que una empresa debería esforzarse para satisfacer las necesidades de sus consumidores, al mismo tiempo que trata de conseguir los objetivos de la organización”, esto afirma **Kerinet al, (2006: P 17)**

Entre las distintas definiciones que se han hecho del concepto de Marketing podemos dar como válida la que propone *Philip Kotler* “Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando satisfactores con valor para ellos

**Pujol (2003: 197-199)**

El “Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos, distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas:**Stantonet al, (2007: 6)**

**Enfoque.** Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse

**Duración.** El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio.”

**Existen dos tipos de Marketing que son:**

“El marketing externo es el que va dirigido hacia el exterior de la empresa, los clientes y todos los intervinientes en todas sus relaciones diversas. Es el tipo de marketing más conocido.”

“El otro tipo de Marketing es el interno, es un conjunto de acciones orientadas a la mejor satisfacción de las necesidades de todo tipo de los empleados de la empresa. El desarrollo de este tipo de marketing es fundamental en empresas de servicios, ya que en las mismas los productos no se pueden almacenar y su calidad depende en gran medida del grado de motivación del personal que presta sus servicios en la empresa.”

**Estrategia de Marketing.** La función principal es asignar y coordinar de forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto específico. En consecuencia la cuestión crítica concerniente al alcance de una estrategia de marketing es especificar el mercado objetivo para un producto o línea de producto. Las empresas la ventaja competitiva por medio de los elementos la combinación de las cuatro” pes”.

**Walker Boyd (2005:14)**

## **EL MARKETING Y LA VENTA**

El marketing y la venta son dos funciones muy próximas arropadas con un único paraguas de comercialización.

Ambas disciplinas tienen un objetivo en común, “vender”, pero con un ligero matiz. Marketing habitualmente atiende al consumidor y ventas centra su acción en el comprador.

Si quisiéramos hablar en términos de estrategia comercial podríamos indicar que marketing se ocupa fundamentalmente de la política comercial de absorción, mientras ventas pone todo su énfasis en la estrategia de presión.

Sin embargo las dos disciplinas comparten muchos más puntos en común que diferencias.

**Brest (2007: P 234)**

- El marketing toma también una posición de asesor, frente al equipo de ventas facilitando información.
- Toma la posición de líder frente a ventas, guiándoles por el camino que deben seguir.
- Y toma la decisión de estrategia, fijando los objetivos y los medios que se han de emplear.
- Ventas toma la posición de ejecutor de la política comercial de la compañía, siendo el brazo armado para desarrollar la cartera de clientes.
- Ventas transmite información a marketing para diseñar la estrategia mientras ventas desarrolla las tácticas por su proximidad con los clientes.

**Cohen (2008 P 26)**

#### EL MARKETING Y LA VENTA

		MARKETING	
		(+) EFICAZ	(-) INEFICAZ
VENTAS	PROGRESO	DETERIORO PROGRESIVO	
	PROBLEMAS A MEDIO PLAZO	FRACASO	

Cuadro No. 5 El Marketing y la Venta

Fuente: Equipo Cultural (2008: 101)

En definitiva marketing y ventas necesitan y suelen entenderse como elementos de un mismo equipo y con las mismas inquietudes. Las dos herramientas en la comunicación de marketing son:

- a) Comunicación de masas (publicidad).
- b) Comunicación interpersonal (fuerza de ventas).

La dificultad está en establecer que parte debe destinarse a la comunicación masiva y que parte a la comunicación interpersonal.

Desde el punto de vista de la eficacia de la fuerza de ventas es más poderosa que la publicidad, sin embargo la comunicación de masas es más barata por cada contacto. De hecho cada contacto establecido por la fuerza de ventas es cien veces más caro.

La publicidad también alcanza en menos tiempo a mucha más gente que un equipo de ventas.

**Pujol (2003: P 341)**

La fuerza de ventas tiene como ventajas que para determinados productos la publicidad carece de eficacia, sobre todo cuando los productos son muy complejos. También la fuerza de ventas tiene la posibilidad inmediata de conseguir pedidos mientras que la publicidad actúa por notoriedad.

**Comercialización.** Una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

1. Orientación hacia el cliente.
2. Esfuerzo total de la empresa.
3. Ganancia como objetivo.

Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente.

**Alessandra, et al,(2005: P 124)**

**Micro comercialización.** Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.**Pujol (2003: P 253)**

La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas.

Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro la comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción.

**Macro comercialización.** Proceso social al que se dirige el flujo de bienes i servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa.

**Pujol (2003: P 110)**

**Comercialización en la Empresa.** El papel de la comercialización cambio mucho al transcurrir los años Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma.**Stephen P., et al, (2000: P 8-9)**

Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización



**La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.**

La era de la producción, es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.

- La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.
- La era del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
- La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

**Guido Sánchez Yàba (2009 P 45).**

**Plan de Ventas.** Vender es cada vez más difícil, los clientes están más preparados y más exigentes, la competencia es más agresiva, y la velocidad de las innovaciones más rápida. Mantener y aumentar la cartera de clientes exige del equipo de ventas más esfuerzos mejor preparación y una planificación exhaustiva de sus actividades. La herramienta que tiene a su disposición el vendedor ante esta situación es el plan de ventas. Es la columna vertebral de la estrategia de ventas que le permite desarrollar su actividad la venta es una disciplina y una acción que hay que saber desarrollar para tener éxito. **Enciclopedia Cultural Edición (2007: P 247)**

**El plan de ventas contiene:**

El análisis de la situación

“Los cambios rápidos necesitan evaluaciones periódicas del territorio de ventas. La evaluación sistemática y exhaustiva de los problemas y oportunidades de ventas le armara de los conocimientos necesarios para maximizar su tiempo y eficiencia”.

**El conocimiento de la compañía.** La compañía es la única entidad que respalda el producto o servicio que está vendiendo. Al principio, los clientes potenciales deben estar más interesados en su compañía que en usted y en el producto, por lo tanto, tendrá que ser suficientemente inteligente como para educar a su cliente si quiere ganarse su confianza.

El conocimiento de la compañía es diferente al conocimiento del producto. Tendrá que conocer la historia y evolución de ambos

**Hellriegel et al, (2002: P 220)**

**El análisis del mercado.** Conocer su propia compañía y sus productos es solo una parte de su trabajo. Tendrá que conocer también el mercado del que forma parte su territorio. Un análisis de su territorio realizado por segmentos de mercado simplificará el proceso. Un segmento de mercado es una categoría o tipo de industria o negocio.

Para cada uno de los segmentos de mercado le interesa conocer la demanda potencial de su producto en términos de ventas brutas y número de unidades a vender. Este análisis cuantitativo será realizado para un período de tiempo específico, normalmente un año, y serán necesarios dos clases de datos para que el análisis sea preciso: el potencial del mercado y el potencial de ventas. El primero hace referencia al máximo de ventas posibles para todas las compañías que están en el mercado. El potencial de las ventas es el máximo de ventas posibles para una compañía específica durante un período de tiempo determinado.

**Stephen P., et al, (2000 P 9)**

**El análisis de la competencia.** Hay pocos productos o servicios que no tengan competencia directa. Una parte importante del análisis del territorio consiste en la evaluación de los competidores. Se trata de identificar a todos aquellos que tengan una influencia importante en los segmentos de mercado en los que usted está interesado. Analizar su participación en el mercado, sus puntos fuertes y sus debilidades y hacia donde se dirigen.**Pujol (2003: P 110)**

**La información del cliente.** Lo primero que se tiene que hacer es enumerar todos los clientes y futuros clientes importantes que hay en su territorio para cada segmento del mercado. Es importante que utilice su imaginación y dedique tiempo a buscar clientes potenciales específicos.**Torres Hernández, (2007:113)**

**Investigación de Mercado.** Es un recurso que disponen los departamentos de ventas para ayudarnos a localizar a sus clientes estimar sus potenciales de mercado y fijar las cuotas de venta determinar la efectividad del desempeño y analizar los problemas de ventas que ayuda para tomar mejores decisiones.

**Técnicas de Venta.** Como buscar clientes, como captar su atención e interés, ciertas técnicas han probado ser las más efectivas escucharlas o leerlas no garantiza su mejor uso pero tal conocimiento combinado en la práctica, pueden fomentar un mejoramiento rápido en las ventas.

**Manera Bassa, et al (2000: P 73)**

**Medidas del Desempeño General de las Ventas.**

- Análisis de las ventas
- Análisis de la participación de mercado
- Análisis del costo de mercadotecnia

**Análisis de las ventas.** Toda compañía tiende a haber amplias variaciones en el desempeño de las ventas entre territorios de ventas, productos, vendedores y clientes estas diferencias se equilibran una y otra o se disfrazan cuando se analiza las ventas brutas o el desempeño de la participación bruta en el mercado. Esto por lo general **KOTLER (2005: P 68 – 69)**

**Estrategia de Ventas.** Es la o las formas en las que podemos persuadir a un posible cliente a adquirir el bien o servicio, sin tomar en consideración el nivel de satisfacción subsiguiente que éste tiene. Por tanto una estrategia de ventas es la forma en cómo vamos a generar impulsos y satisfacer las necesidades mediante el pago de un precio por una transferencia de un producto, servicio, idea, etc. hacia nuestros clientes actuales y potenciales. **Equipo Cultural (2008: P 101)**

**Estrategia de Ventas.** En un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, el área de ventas es muy importante para la competitividad de la empresa. Todos sabemos que es compleja la fijación de objetivos, la asignación de presupuestos de ventas, la correcta aplicación de las técnicas de ventas, etc.

**La Venta.** Como un “Contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador. Alrededor de la acción de vender la empresa, despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad, la investigación de marketing, la promoción, etc. todas las actividades de marketing son necesarias para que la acción de vender sea efectiva.”

**Pujol (2003: P 340)**

**La Venta en la Empresa.** “Es el elemento de contacto directo con el comprador, es una atalaya privilegiada para evidenciar los éxitos y fracasos de la estrategia de la empresa, así como los éxitos y fracasos de las estrategias de la competencia no obstante, dichos resultados pueden verse potenciados en un sentido u otro, por la propia acción de las

ventas, pudiendo ser, un elemento pasivo o neutro, hasta un factor clave en el éxito o fracaso de la empresa en su conjunto.”**ArtalCastells, (2007: P 34)**

“La venta, o la función asimilable a la misma, es la responsable de los ingresos o flujos económicos que retroalimentan el sistema de toda entidad que desarrolla intercambios, de lo que depende el mantenimiento y crecimiento. La incidencia específica que tenga la consecución de los objetivos de la empresa o entidad, se derivara su nivel jerárquico en la estructura organizacional. **Manera et al, (2000: P 39-40)**

### **La función de ventas en el seno de la empresa**

“La venta personal es una de las áreas funcionales de la empresa, cuya organización, planificación, gestión y control recae sobre la dirección de ventas de la compañía”.

La venta personal “se enmarca dentro de la estrategia de marketing mix, siendo una de las variables de comunicación o promoción comercial junto con la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo. La venta personal es uno de los elementos del mix promocional con una serie de características que la diferencia frente a las otras formas de comunicación”.

Esto afirma **Küster, et al, (2006:P 8)**.

## FUNCIÓN DE VENTAS EN EL SENO DE LA EMPRESA



**Grafico No. 4**Administracion de Ventas

**Fuente:** Küster, et al, (2006: 9)

**La Venta Personal.**“Es aquella que se basa esencialmente en la intervención del vendedor. Fundamentalmente en la venta de servicios, industrial de perecederos etc.”

**Iniesta (2004: P 250- 251)**

“Las Ventas Personales constituyen una comunicación directa de información, a diferencia de la comunicación indirecta e impersonal de la publicidad, de las promociones de ventas y de otras herramientas promocionales.

Esto significa que las ventas personales pueden ser más flexibles que las demás herramientas de promoción. Los vendedores pueden individualizar sus presentaciones para adecuarlas a las necesidades y comportamiento de cada cliente. Pueden ver las reacciones de los clientes a cierto esquema de ventas y hacer ajustes sobre la marcha”

**Alessandra, et al,(2005: P 105)**

“Las ventas personales pueden enfocarse en individuos o empresas que se sabe que son clientes posibles, si es que la organización hizo bien su trabajo al dividir en segmentos y

metas su mercado. Como resultado, los esfuerzos empeñados son mínimos. Así las ventas personales minimizan el esfuerzo desperdiciado, en cambio, los mensajes de publicidad muchas veces se desperdician en personas que en realidad no son clientes potenciales.” **Stanton et al, (2007: 528)**

**La Venta al por mayor.** Es la “Venta de bienes o servicios que se realiza a entidades o a quienes los adquieren para su posterior reventa, con objeto de obtener beneficio. Este tipo de venta suele realizarse en grandes cantidades, siendo típica de los mayoristas y fabricantes. **Pujol (2003: P 341)**

**Información de Ventas.** Es la información necesaria para que los administradores tengan la capacidad de cerrar una venta inminente, entiendan porque han ocurrido las ventas pasadas, sepan quienes han sido los compradores y para que proyecten las ventas a futuro.

**Administración de Ventas.** La administración de ventas facilita los procesos de seguimiento y cierre de las oportunidades de negocio **Ventas Directas.** Involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas a detallistas, ventas puerta a puerta, venta social). Ventas de una empresa a otra.

**Pujol Bengoechea, (2002: P 7)**

**Ventas Directas.** El comprador entra en un establecimiento determinado donde es recibido y atendido por un vendedor, quien encargara de servirle el producto y en caso necesario, hacer frente a las dudas que sobre el producto plantee el cliente.

La Venta Directa es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un vendedor independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial.

**Küster, et al, (2006: P 8).**

Las empresas de Venta Directa siguen creciendo en volumen y facturación alrededor del

mundo, aún en Latinoamérica, pese al colapso que alternativamente viven algunas economías de la región. Es que la Venta Directa parece fortalecerse más y más en momentos difíciles, de crisis y depresiones.

Tal vez sea porque el “corazón” de este sistema de comercialización está relacionado con las emociones, más allá de las remuneraciones que puedan obtener a partir de sus ventas. **Pujol (2003: P 345)**

**Ventas Indirectas.-** Ocurre un contacto, pero no en persona (tele mercadeo, correo) la que se hace a través del canal de distribución.

**Ángeles López Luengo (2006: P 51)**

**Venta a crédito.** A la que tiene el propósito de distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pautado de antemano entre el comprador y el vendedor, de manera que el primero pueda amortizarlo.

**Iniesta (2004: P 250)**

**La venta a crédito.** Depende de muchas variables y puede realizarse en distintos plazos de pagos. En general, el comprador tiene un plazo de treinta, sesenta o noventa días para abonar lo que debe. O bien, puede hacerlo en cuotas o en efectivo alcanzada una fecha.

**Stanton et al, (2007: 528)**

**Comprar a crédito.** Es muy común, ya que permite que personas con ingresos limitados puedan acceder a la adquisición de bienes y servicios que de otra manera se encontrarían fuera de su alcance. Sin embargo, con mucha frecuencia comprar a crédito supone el pago de intereses que se suman al monto inicial, de manera que el precio final del producto o bien puede aumentar considerablemente

**Enciclopedia Cultural Edición(2007: P 257- 259)**



**Ventas a Corto Plazo.-** Son ventas que se realizan dentro de los 15, 30, 60 y 90 día plazo

**Ventas a Mediano Plazo.-** Son ventas que se realizan a un plazo de 6 meses como máximo.

**Ventas a Largo Plazo.-** Son ventas que se realizan a un plazo determinado por lo general de 12 a 18 meses.

**ROMAN, S. (2006: P 100)**

## **2.5. HIPÓTESIS**

¿El Modelo de Gestión de Calidad permite mejorar el incremento de ventas de la Finca el Moral de la parroquia el triunfo Cantón Patate?

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

X= Modelo de Gestión de Calidad – Cualitativa

Y= Ventas – Cuantitativa Discreta

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

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

De conformidad con el paradigma Critico Propositivo seleccionado para describir filosóficamente el presente proyecto investigativo, corresponde ahora determinar el enfoque constructivista social, mismo que será utilizado por las siguientes razones:

##### **Enfoque constructivista social.**

Este enfoque está orientado hacia la comprensión del problema objeto de estudio, es decir, a recabar la mayor cantidad de información sobre Modelo de Gestión de Calidad Y ventas, que permitan analizarlo en su totalidad y ofrecer una alternativa de solución más acertada a dicho problema. Puesto que la experiencia vivida en contacto con los elementos de la empresa es mucho mejor que los referentes, este enfoque orienta hacia una observación naturalista, para concebir una visión más realista del problema con información que permitirá su posterior análisis y comprobación.

También su perspectiva es desde adentro, es decir que no se mira el objeto de estudio únicamente desde su contexto, sino, se tiende a mirar los detalles más pequeños que influyen en un todo y que será muy importante a la hora de la ejecución de una propuesta.

Es concreto y permite que nos enfoquemos en el problema en sí, utilizando únicamente la información que nos compete para poder analizarlo e interpretarlo en su esencia. Este enfoque asume una posición dinámica la cual nos resulta conveniente puesto que no sabemos el comportamiento que tendrá nuestro problema a la hora de su análisis y comprobación.

### **3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se encuentra sustentada por fuentes bibliográficas que ayudaran al desarrollo de la misma, mediante la utilización de información secundaria que solo fuentes bibliográficas nos podrán dar referentes necesarios para continuar con la investigación y ofrecer una alternativa de solución.

Mediante la observación directa y por medio de instrumentos necesarios para esta se continuara utilizando este tipo de modalidad que nos ayuda a obtener información directamente de la fuente y que por tanto nos ayuda a referirnos al problema de investigación desde su esencia.

Puesto que cada organización es diferente, requieren de tratamientos especiales, es por ello que en el presente proyecto se realizara la investigación referente a las necesidades propias de la Finca el Moral. Enfocada al personal administrativo y operativo y clientes

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

Exploratorio

Descriptivo

Medir matemáticamente la relación entre las variables Modelo de Gestión de calidad y Ventas que será el propósito fundamental a la hora de la ejecución del presente proyecto, siempre utilizando la investigación científica, para poder analizar, interpretar y ofrecer resultados deseados. El uso del JI CUADRADO será fundamental para desarrollar una comprobación más exacta y crítica de la hipótesis planteada, así como la interpretación de resultados, haciendo que esta sea una herramienta apropiada a la hora de seguir con el desarrollo del presente proyecto.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Haciendo énfasis a nuestro estudio, y en nuestro caso la investigación, la hemos delimitado de acuerdo a nuestro ámbito espacial de estudio, se considera aplicar la fórmula del Ji Cuadrado para los datos proporcionados por los clientes. En lo cual realizaremos encuestas al siguiente personal.

POBLACION	MUESTRA
<b>Cientes Internos</b>	21
<b>Cientes Externos</b>	10
<b>Total</b>	<b>31</b>

Cuadro No. 6 Población y Muestra

Elaborado por: Carlos Ortiz

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><b>Modelo de Gestión de calidad.</b>            Consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.</p>	<p>Funciones</p> <p>Subordinadas</p> <p>Planear</p> <p>Controlar</p> <p>Ejecutar</p>	<p>Actividades</p> <p>Delegación.</p> <p>Diseñar.</p> <p>Verificar</p> <p>Procesos</p>	<p>Cree Ud. Que las actividades que se desarrollan en la organización son?</p> <p>La Gerencia delega funciones en organización?</p> <p>La Gerencia ha diseñado estrategias que mejoren la producción y la comercialización de la organización?</p> <p>La empresa realiza análisis y medición de procesos?</p>	<p>Encuesta y</p> <p>Cuestionario</p>

Cuadro No. 7 Variable Independiente: Modelo de Gestión de Calidad

Elaborado por: Carlos Ortiz

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><b>Ventas</b></p> <p>Se lo llama al acuerdo o contrato mediante el cual la empresa transmite un bien a un comprador interno o externo, a cambio de un precio pagado con dinero en efectivo o a crédito para la satisfacción de necesidades.</p>	<p>Vendedor</p> <p>Producto</p> <p>Servicio</p> <p>Comprador</p>	<p>Oferta</p> <p>Bien</p> <p>Satisfacción</p> <p>Demanda</p>	<p>Cree Ud. que los productos de la Finca el Moral son de calidad y competitivos?</p> <p>Tiene inconvenientes con los productos de la Finca el Moral en el control de calidad?</p> <p>Qué grado de satisfacción alcanza los productos de la Finca el Moral?</p> <p>Se cumple con los pedidos de los productos de la Finca el Moral en los tiempos establecidos?</p>	<p>Encuesta y Cuestionario</p>

Cuadro No. 8 Variable Dependiente: Ventas

Elaborado por: Carlos Ortiz

### 3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación será necesario contar con suficiente información adecuada como se detalla a continuación.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1-¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2-¿A qué personas o sujetos?	Personal Administrativo y operativo Clientes
3-¿Sobre qué aspectos?	Modelo de Gestión de calidad y Ventas
4-¿Quién?	Investigador. Carlos Ortiz
5-¿Cuándo?	Desde Enero a Agosto
6-¿Lugar de la recolección de la información	Ambato Tungurahua (Bibliotecas Municipal, UTA)
7-¿Cuántas veces?	Cuantas veces sean necesarias
8-¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9-¿Con que?	Cuestionario
10-¿En qué situación?	En las mejores situaciones

Tabla No. 1Recolección de Información

Elaborado por: Carlos Ortiz

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para el presente proyecto se utilizara instrumentos como la encuesta los cuales nos brindaran información valiosa, la cual se procederá a la respectiva revisión para detectar posibles errores y organizarla de manera que sea más fácil su análisis. Su codificación se lo ha realizado en el mismo momento de elaborar el respectivo cuestionario.

Una vez que hemos recopilado, organizado y tabulado dicha información, nos corresponde su respectivo análisis e interpretación para la obtención de resultados.



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

#### **4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

Una vez Recolectada los datos del procedimiento información y su respectiva tabulación procedemos a realizar el análisis e interpretación de los datos.

## Cientes Externos

### Pregunta No.01

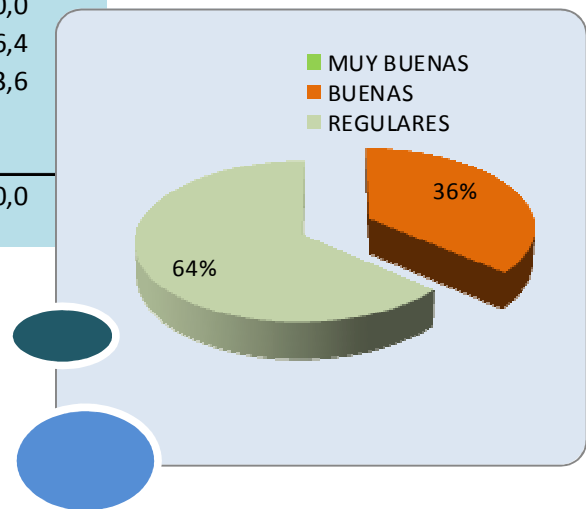
¿Cree Ud. Que las actividades que se desarrollan en la organización son?

TABLA No.01

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENAS		0,0
BUENAS	4	36,4
REGULARES	7	63,6
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Finca el Moral  
ELABORADO POR: Carlos ortiz

GRAFICO No.01



Tablas y Gráficos No. 1 Actividades de la Organización

### ANÁLISIS.

La población de cuatro clientes con un porcentaje del 36,4%, tiene una percepción que las actividades que se desarrollan en los procesos de producción, comercialización son buenas, mientras que siete clientes que representa el 63,6%, opinan que las actividades son regulares, es necesario identificar y comprender las falencias en las actividades o procesos encaminados a encontrar soluciones, mejorando la satisfacción, necesidades y expectativas de los clientes, logrando alcanzar calidad, todos los factores que incidan en los resultados contribuyan a lograr eficacia y eficiencia, con herramientas que den un mejor control de las acciones de seguimiento, medición y análisis en las actividades que se vienen desempeñando, lo cual ayudaría a un mejoramiento continuo en la organización.

## Pregunta No.02

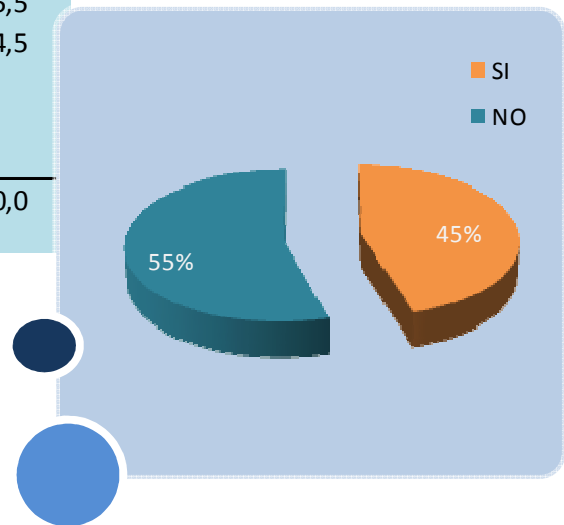
¿La Gerencia delega funciones en la organización?

**TABLA No. 02**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	5	45,5
NO	6	54,5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz

**GRAFICO No. 02**



Tablas y Gráficos No. 2Delegación de Funciones

## ANÁLISIS.

La población de 5 clientes encuestados con un porcentaje del 45.5%, manifiesta que Gerencia si delega funciones en la organización y 6 clientes manifiestan con una representación del 54.5 %, revela que Gerencia no delega funciones, carece de conocimiento e innovación lo cual incide en la parte administrativa como operativa, no se ha implantado un manual de procedimientos en la estructura organizacional, lo cual hace que la organización pierda dinamismo tanto interna como externamente.

### Pregunta No.03

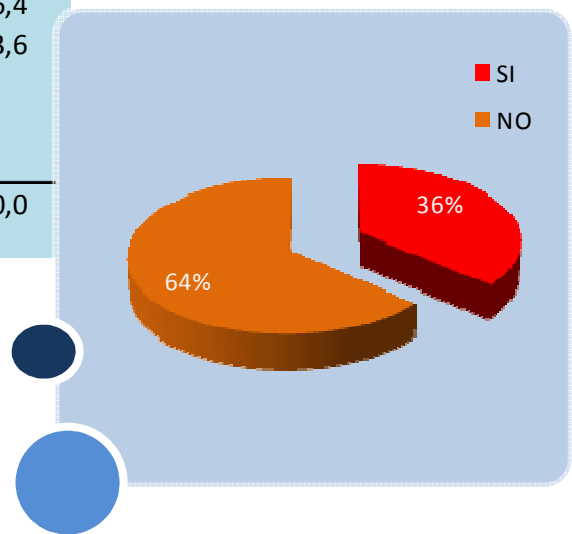
¿La Gerencia ha diseñado estrategias que mejoren la producción y la comercialización de la organización?

**TABLA No. 03**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	4	36,4
NO	7	63,6
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz

**GRAFICO No. 03**



Tablas y Gráficos No. 3Estrategias de Mejoramiento

### ANÁLISIS.

La población de 4 clientes con un porcentaje del 36.4%, afirma que Gerencia si ha diseñado estrategias y frente a 7 clientes con un porcentaje del 63.6%, asevera que no se ha diseñado estrategias técnicasadecuadas, para los recursos de la organización, los cuales están llamados a unir en la misión del esfuerzo colectivo, en una sinergia de resultados hacia la competitividad. Tienen como principio permitir a la organización identificar sus fortalezas y debilidades, proporcionar una base para la mejora continua y posibilitar el reconocimiento externo.

#### Pregunta No.04

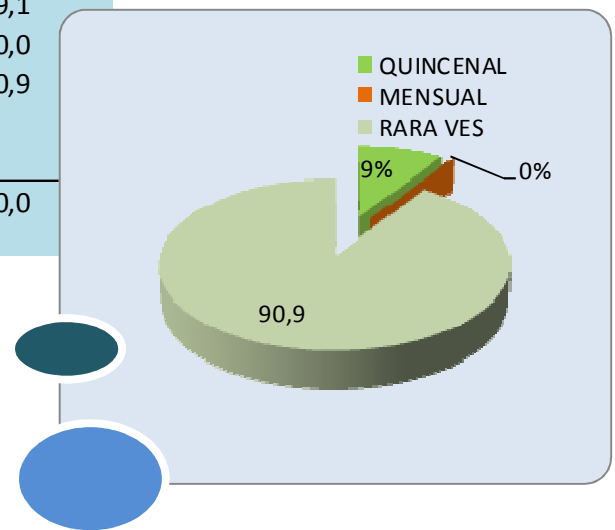
¿Gerencia con qué frecuencia verifica la eficiencia del personal de la organización?

TABLA No.04

ALTERNATIVAS	F	%
QUINCENAL	1	9,1
MENSUAL	0	0,0
RARA VES	10	90,9
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Finca el Moral  
ELABORADO POR: Carlos ortiz

GRAFICO No.04



Tablas y Gráficos No. 4 Verificación de la Eficiencia

#### ANÁLISIS.

La población de 1 cliente que representa un porcentaje del 9.1%, manifiesta que Gerencia verifica la eficiencia quincenalmente, mientras que 10 clientes con un porcentaje del 90.9%, confirma que las verificaciones en su desempeño son rara vez, el esfuerzo debe ser muy motivado, mediante técnicas de evaluación del desempeño y compensación, significa mejora de la efectividad del personal procesos de producción y en procesos comerciales, Además con ello determinar la velocidad y dirección que va a adoptar los colaboradores, al sistematizar procedimientos, metodologías y resultados que se ajuste a las características de la organización y que permita evaluar cuantitativa y cualitativamente.

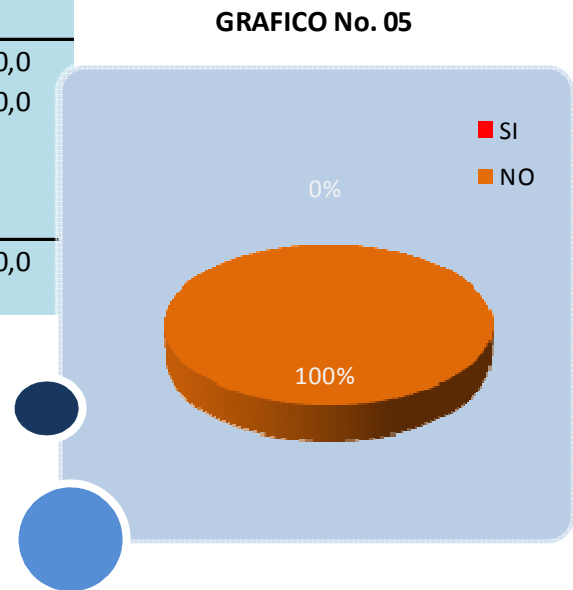
### Pregunta No.05

¿La organización realiza análisis y medición de procesos?

**TABLA No. 05**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	0	0,0
NO	11	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz



Tablas y Gráficos No. 5 Análisis y Medición

### ANÁLISIS.

La población de los 11 clientes encuestados con porcentaje del 100%, señala que la organización no, realiza análisis y medición de procesos. La organización no dedicada con interés a lo novedoso, no proyecta realizar cambios de enfoque y orientación necesarios que impliquen observar con una nueva óptica, los elementos que tienen que ver con la estructura, organización, control y necesidades. Estos cambios llevan a introducir nuevas formas y métodos proactivos, a la satisfacción de los colaboradores, como clientes. Esto impone el gran reto de adoptar una filosofía de “mejoramiento continuo de los procesos” con el objetivo de desarrollar, implementar y mejorar la eficiencia, eficacia y productividad, permitirá el análisis, control de forma continua de los puntos de interrelación entre los procesos individuales y colectivo.

### Pregunta No.06

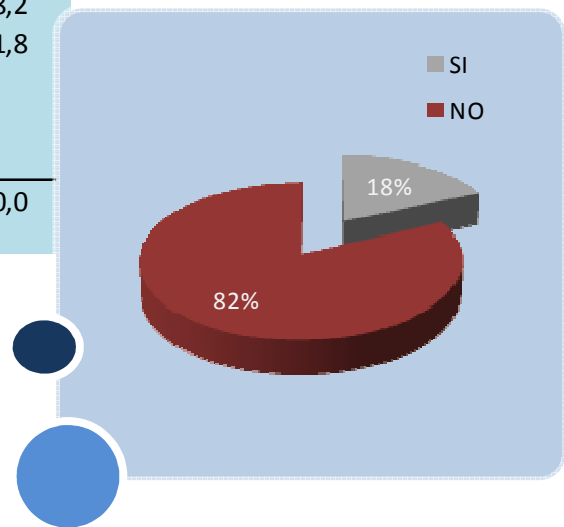
¿Cree Ud. que los productos de la Finca el Moral son de calidad y competitivos?

**TABLA No. 06**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	2	18,2
NO	9	81,8
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz

**GRAFICO No.06**



Tablas y Gráficos No. 6 Productos de Calidad

### ANÁLISIS.

La población de 2 clientes encuestados con un porcentaje del 18%, dictamina que los productos que se elaboran en la Finca el Moral son de calidad. Mientras que la población de nueve clientes con el 82%, manifiesta que los productos no son de calidad ni competitivos, para que la organización alcance los resultados deseados más eficientemente, se pueda incrementar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, y mantener el equilibrio necesario de los productos y servicios, para cumplir los objetivos en el entorno de la oferta y su situación como elemento dinámico y decisivo, para un buen funcionamiento orientada fundamentalmente a la atención a sus solicitudes y necesidades, incluyendo las modificaciones, retroalimentación y quejas, sin dejar de tener en cuenta los medios necesarios para establecer los componentes básicos de la calidad, logrando calidad y competitividad en los productos.

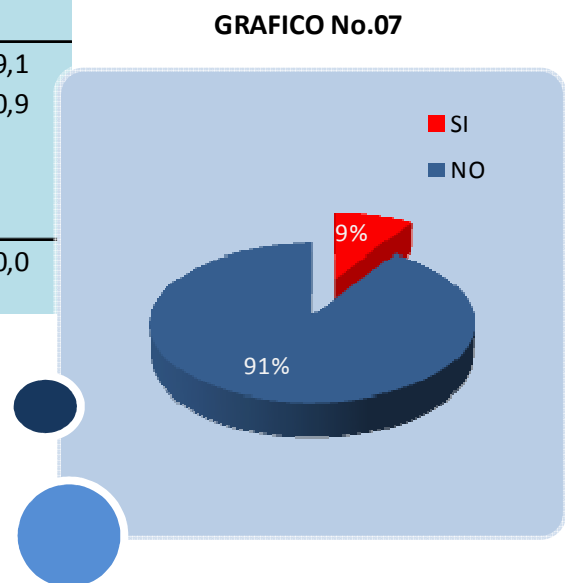
### Pregunta No.07

¿Tiene inconvenientes con los productos de la Finca el Moral en el control de calidad?

**TABLA No. 07**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	1	9,1
NO	10	90,9
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz



Tablas y Gráficos No. 7Control de Calidad

### ANÁLISIS.

La población encuestada de 1 cliente con un porcentaje del 9%, demuestra que los productos que se producen en la Finca el Moral no tienen inconvenientes en los controles rigurosos de calidad, mientras 10 clientes con el 91%, manifiesta que hay inconvenientes en los controles de calidad que se efectúa al ingreso de las plantas procesadoras, cuando se detecta un producto no conforme con las normas establecidas se deben tomar acciones apropiadas, respecto a los efectos causados por la misma.



### Pregunta No.08

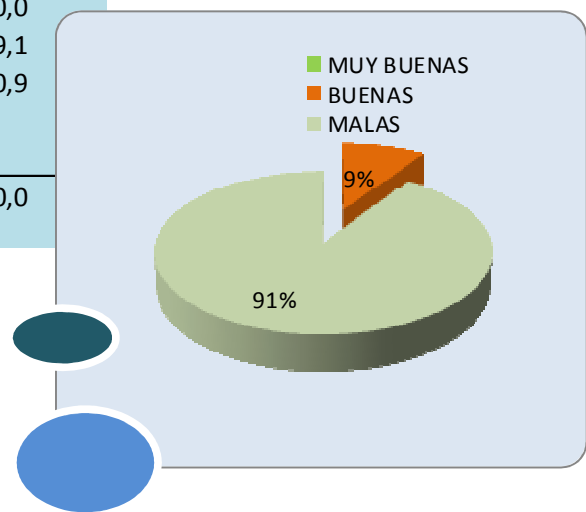
¿Qué grado de satisfacción alcanza los productos de la Finca el Moral?

**TABLA No.08**

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENAS		0,0
BUENAS	1	9,1
MALAS	10	90,9
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Finca el Moral  
ELABORADO POR: Carlos ortiz

**GRAFICO No.08**



Tablas y Gráficos No. 8 Grado de Satisfacción

### ANÁLISIS.

La población de un cliente encuestado con un porcentaje del 9.1%, califica de buena la satisfacción de los productos de la Finca el Moral, 10 clientes que representa un porcentaje del 91%, manifiesta de mala la satisfacción de los productos, Las técnicas a emplear no son las adecuadas para obtener información necesaria, para evaluar la satisfacción del cliente es la retroalimentación permanente a través de las opiniones, críticas, sugerencias, quejas, entrevistas y encuestas, la aplicación de los cuestionarios deben ser anuales, no obstante, para determinar el grado de satisfacción de los clientes, éstas deben hacerse con una frecuencia trimestral.

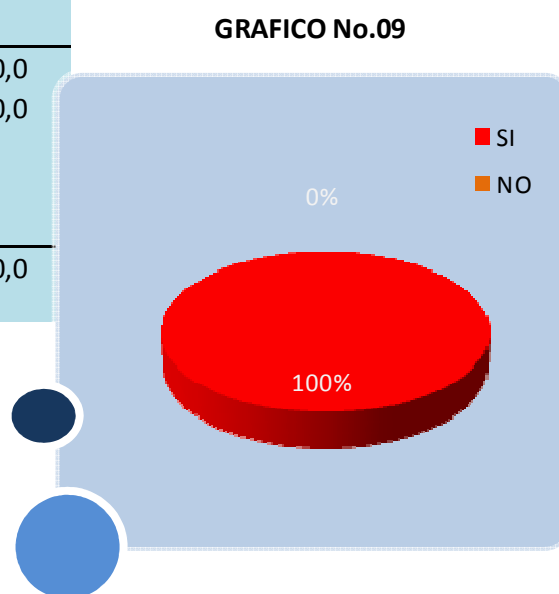
### Pregunta No.09

¿Considera Ud. Que se debe evaluar a los proveedores de la Finca el Moral?

**TABLA No. 09**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	11	100,0
NO	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz



Tablas y Gráficos No. 9 Evaluación de Proveedores

### ANÁLISIS.

La población de 11 clientes encuestados con un porcentaje del 100%, manifiestan que si debería evaluar a los proveedores de la Finca el Moral, En la era de la tecnología de la información y telecomunicaciones, la capacidad para seguir siendo competitiva, como organización va a depender básicamente de la habilidad que tenga para fidelizar a los proveedores, adecuadamente a través de procedimientos organizativos, la capacidad de interrelación con empresas proveedoras, instituciones y personas de su entorno, puede asegurar su futuro y mantener una ventaja competitiva sostenible.

### Pregunta No.10

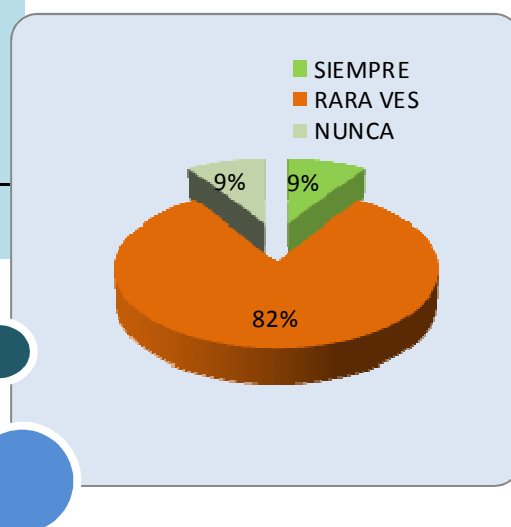
¿Se cumple con los pedidos de los productos de la Finca el Moral en los tiempos Establecidos?

**TABLA No.10**

ALTERNATIVAS	F	%
SIEMPRE	1	9,1
RARA VES	9	81,8
NUNCA	1	9,1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Finca el Moral  
ELABORADO POR: Carlos ortiz

**GRAFICO No.10**



Tablas y Gráficos No. 10 Cumplimiento de Pedidos

### ANÁLISIS.

La población de 1 cliente encuestado con un porcentaje del 9%, asevera que siempre se cumple los pedidos en el tiempo establecido, mientras que 9 clientes con un porcentaje del 82%, manifiesta que no se cumplen los tiempos establecidos debido a la mala logística de la organización, y un porcentaje del 9%, manifiesta que nunca se cumple los tiempos establecidos esto ha creado grado de desconfianza en los clientes en los acuerdos pactados, esto se ha originado por una mala organización de la logística, es necesario desarrollar estrategias que ayuden a mejorar rápidamente el problema, con ventajas competitivas que ayuden a contribuir en el desarrollo de la organización.

## Cientes Internos

### Pregunta N.01

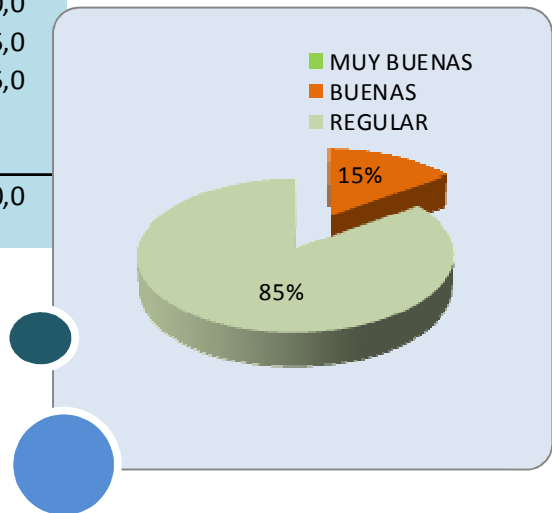
¿Cree Ud. Que las actividades que se desarrollan en la organización son?

**TABLA No.11**

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENAS		0,0
BUENAS	3	15,0
REGULAR	17	85,0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Finca el Moral  
ELABORADO POR: Carlos ortiz

**GRAFICO No.11**



Tablas y Gráficos No. 11 Actividades de la Organización

### ANÁLISIS.

La población encuestada de 3 clientes internos con un porcentaje del 15%, manifiesta que las actividades son buenas, mientras que 17 clientes con un porcentaje del 85%, asevera que son regulares, esto se origina por la falta de una planificación adecuada en los procesos productivos de la finca, es necesario identificar y comprender todas las actividades o procesos, encaminados a garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los colaboradores. Para materializar la ejecución de esta fase, la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora en el área de producción, para demostrar la conformidad del personal que colabora en las actividades logrando alcanzar la calidad.

## Pregunta N.02

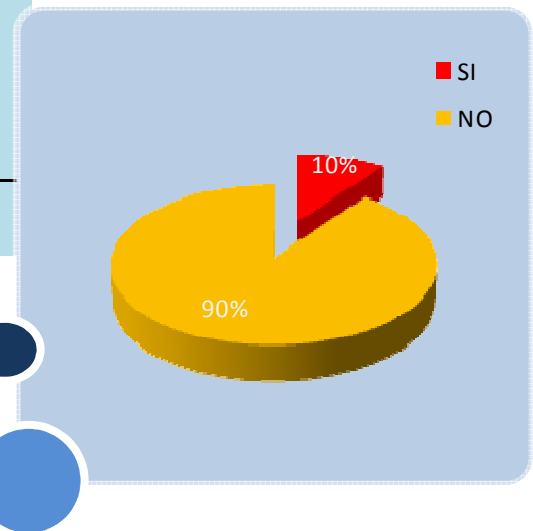
¿La Gerencia delega funciones en la organización?

**TABLA No. 12**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	2	10,0
NO	18	90,0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz

**GRAFICO No.12**



Tablas y Gráficos No. 12 Delegación de Funciones

## ANÁLISIS.

La población de 2 clientes encuestados con un porcentaje del 10%, demuestra que Gerencia si delega funciones, mientras que 18 clientes con un porcentaje del 90%, revela que Gerencia no delega funciones, carece de conocimiento e innovación, lo cual incide en la parte administrativa, como operativa no se ha implantado un manual de procedimientos en la estructura organizacional lo cual hace que la organización pierda dinamismo en sus procesos tanto interna como externa afectando a su desarrollo.

### Pregunta N.03

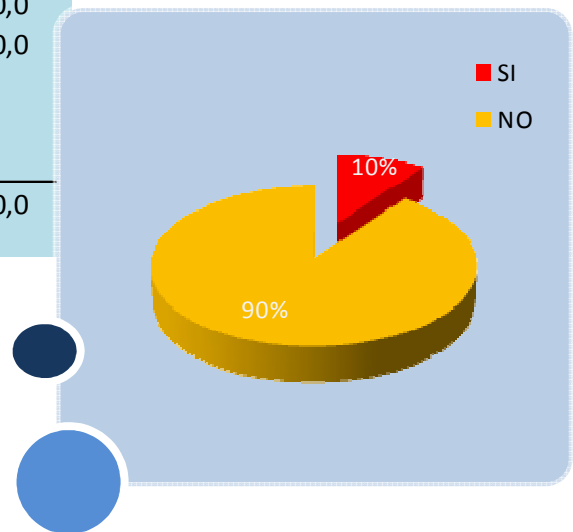
¿La Gerencia ha diseñado estrategias que mejoren la producción y la comercialización de la organización?

**TABLA No. 13**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	2	10,0
NO	18	90,0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz

**GRAFICO No.13**



Tablas y Gráficos No. 13 Estrategias de Mejoramiento

### ANÁLISIS.

La población de 2 clientes encuestados con un porcentaje del 10%, señala que Gerencia si ha diseñado estrategias, mientras que 18 clientes con un porcentaje del 90%, revela que Gerencia no ha diseñado estrategias, acorde a los requerimientos de la organización, no existe una planificación estratégica que fortalezca los procesos de producción, comercialización lo cual ayudara a encaminar a mejorar el trabajo colectivo logrando la efectividad y la productividad total del personal.

#### Pregunta N.04

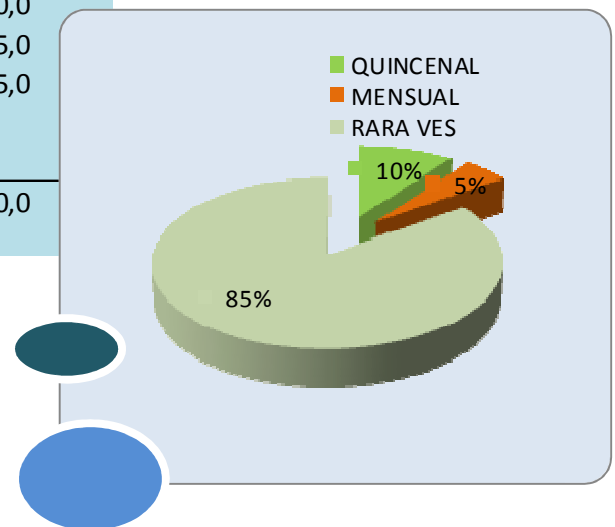
¿Gerencia con qué frecuencia verifica la eficiencia del personal de la organización?

TABLA No.14

ALTERNATIVAS	F	%
QUINCENAL	2	10,0
MENSUAL	1	5,0
RARA VES	17	85,0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Finca el Moral  
ELABORADO POR: Carlos ortiz

GRAFICO No.14



Tablas y Gráficos No. 14 Verificación de la Eficiencia

#### ANÁLISIS.

La población encuestada de clientes internos con un porcentaje del 10%, indica que Gerencia verifica la eficiencia quincenalmente, mientras que 1 cliente con un porcentaje del 5%, se realiza mensualmente, frente a 17 clientes con un porcentaje del 85%, asegura que las verificaciones de la eficiencia son rara vez, es necesario la aplicación de las técnicas de evaluación, en comportamiento de los procesos y de la percepción de los colaboradores, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas en el mejoramiento continuo de la eficiencia y efectividad en personal de la organización.

## Pregunta N.05

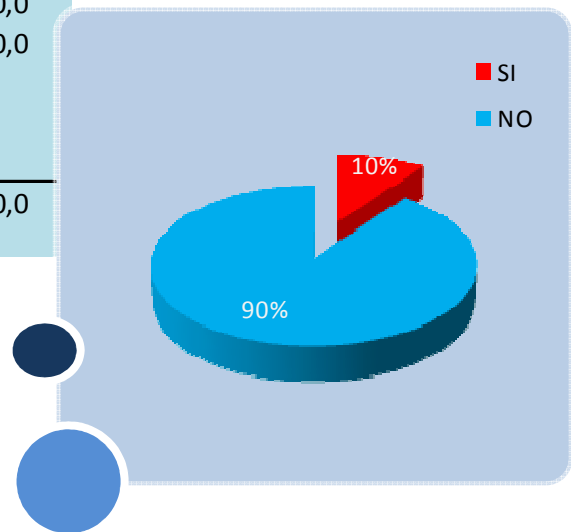
¿La organización realiza análisis y medición de procesos?

**TABLA No. 15**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	2	10,0
NO	18	90,0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz

**GRAFICO No.15**



Tablas y Gráficos No. 15 Análisis y Medición

## ANÁLISIS.

La población de 2 clientes encuestados con un porcentaje del 10%, expresa que la organización si realiza análisis y medición de procesos mientras que 18 clientes con un porcentaje del 90%, revela que no se realiza. El Seguimiento, análisis, medición y comportamiento de los procesos, la percepción del colaborador, para su evaluación. Este análisis debe proporcionar información sobre la satisfacción, tendencias de los procesos de producción y comercialización, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas con el fin de lograr la calidad total en los productos.



### Pregunta N.06

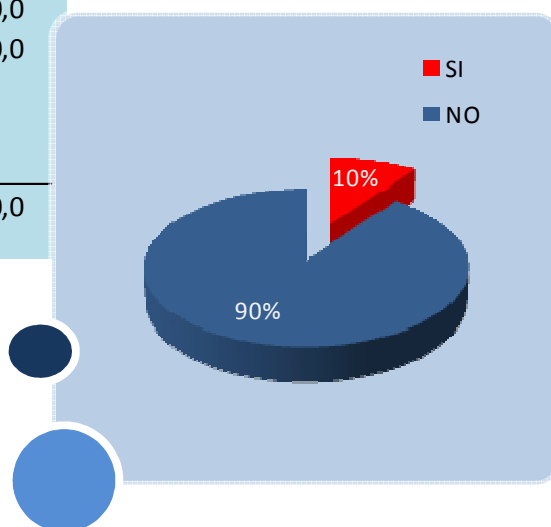
¿Cree Ud. que los productos de la Finca el Moral son de calidad y competitivos?

**TABLA No. 16**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	2	10,0
NO	18	90,0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz

**GRAFICO No.16**



Tablas y Gráficos No. 16 Productos de Calidad

### ANÁLISIS.

La población encuestada de 2 clientes con un porcentaje del 10%, aprecia que los productos que se producen en la organización son de calidad y competitivos, mientras que 18 clientes con un porcentaje del 90%, los productos no son debidamente verificados y controlados, ya que no cuenta con políticas internas de calidad, previo a su comercialización por lo que ha no ha logrado el reconocimiento del entorno.

### Pregunta N.07

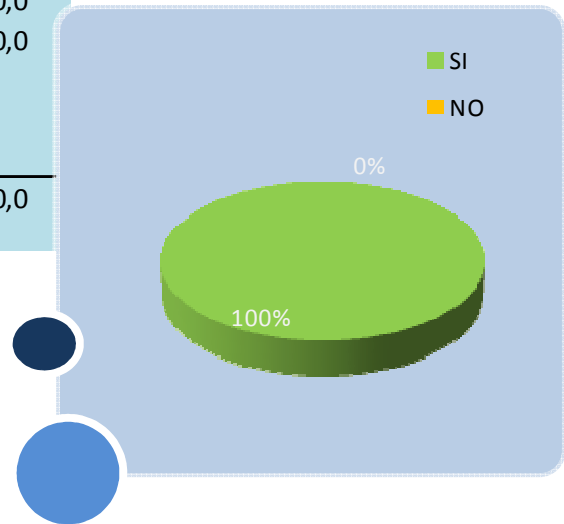
¿Tiene inconvenientes con los productos de la Finca el Moral en el control de calidad?

**TABLA No. 17**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	20	100,0
NO	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz

**GRAFICO No.17**



Tablas y Gráficos No. 17Control de Calidad

### ANÁLISIS.

La población de 20 clientes encuestados con un porcentaje del 100%, expresa que la organización si tiene problemas en el control de calidad, esto se refleja en el personal, que al realizar las adquisiciones de productos, a pequeños productores de la zona se producen estos inconvenientes en los controles de calidad.

## Pregunta N.08

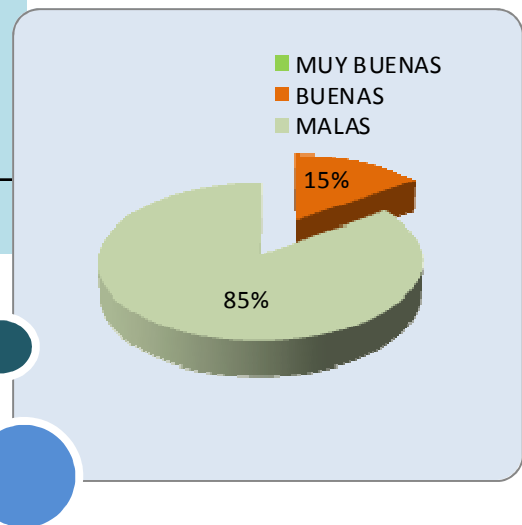
¿Qué grado de satisfacción alcanza los productos de la Finca el Moral?

**TABLA No.18**

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENAS		0,0
BUENAS	3	15,0
MALAS	17	85,0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Finca el Moral  
ELABORADO POR: Carlos ortiz

**GRAFICO No.18**



Tablas y Gráficos No. 18 Grado de Satisfacción

## ANÁLISIS.

La población de 3 clientes encuestados con un porcentaje del 15%, aprecia una satisfacción de buena a los productos de la organización, 17 clientes con un porcentaje del 85%, manifiesta de malas la satisfacción de los productos, esto refleja el trabajo empírico que se maneja, es por ello que se necesita urgente de cambios técnicos en la organización, mejorando calidad y servicio tanto interna como del entorno competitivo, en que se desenvuelve la organización.

### Pregunta N.09

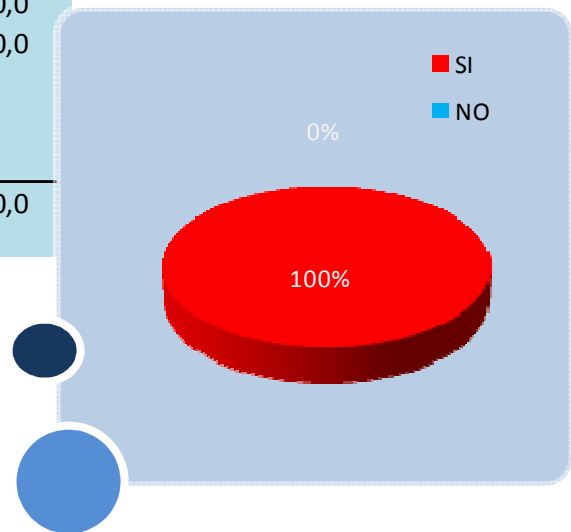
¿Considera Ud. Que se debe evaluar a los proveedores de la Finca el Moral?

**TABLA No. 19**

ALTERNATIVAS	F	%
SI	20	100,0
NO	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Finca el Moral  
Elaborado: Carlos Ortiz

**GRAFICO No.19**



**Tablas y Gráficos No. 19 Evaluación de Proveedores**

### ANÁLISIS.

La población de 20 clientes encuestados con un porcentaje del 100%, estima que, se debe evaluar a todos los proveedores que aportan con sus productos para el crecimiento de la organización, se debe evaluar de una forma periódica, en relación de costo beneficio para una mejor productividad de la organización.

## Pregunta N.10

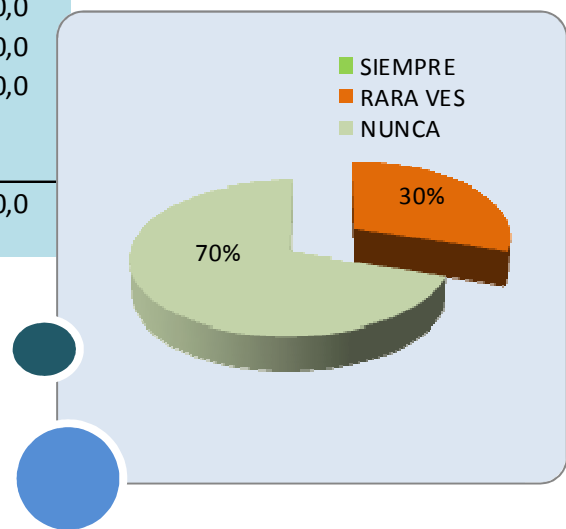
¿Se cumple con los pedidos de los productos de la Finca el Moral en los tiempos Establecidos?

**TABLA No.20**

ALTERNATIVAS	F	%
SIEMPRE		0,0
RARA VES	6	30,0
NUNCA	14	70,0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Finca el Moral  
ELABORADO POR: Carlos ortiz

**GRAFICO No.20**



Tablas y Gráficos No. 20 Cumplimiento de Pedidos

## ANÁLISIS.

La población de 6 clientes encuestados con un porcentaje del 30%, manifiesta que rara vez se cumple los pedidos debido a la mala logística que atraviesa la organización, mientras que 14 clientes con un porcentaje del 70%, no se cumple con los pedidos, debido a una deficiente organización, en las entregas en los tiempos pactados, es por ello la organización no ha logrado prestigio en el mercado. Con la colaboración de todos los involucrados de esta manera satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.

### 4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

#### HIPÓTESIS

Mediante un Modelo de Gestión de Calidad se alcanza el incremento de ventas de la Finca el Moral.

#### VERIFICACIÓN

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de la pregunta No. 5 de la encuesta a clientes internos y clientes externos; sus resultados fueron los siguientes:

Pregunta No. 5

¿La organización realiza análisis y medición de procesos?

#### FRECUENCIA OBSERVADA

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	1	19	20
CLIENTES EXTERNOS	6	5	11
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>31</b>

Tabla No. 2 Frecuencia Observada

Elaborado por: Carlos Ortiz

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon) * (total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Clientes Internos) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$f_e = \frac{(20) * (7)}{31} = 4,5$$

### FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTES INTERNOS	4,5	15,5
CLIENTES EXTERNOS	2,5	8,5

Tabla No. 3 Frecuencia Esperada

Elaborado por: Carlos Ortiz

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

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

Donde “ $\sum$ ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de  $X^2$  obtenida.

Procedimiento para calcular la ji cuadrada ( $X^2$ )

	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS / SI	1	4,5	-3,5	12,36	2,74
CLIENTES INTERNOS / NO	19	15,5	3,5	12,36	0,80
CLIENTES EXTERNOS / SI	6	2,5	3,5	12,36	4,98
CLIENTES EXTERNOS / NO	5	8,5	-3,5	12,36	1,45
				<b><math>X^2 =</math></b>	<b>9,97</b>

Tabla No. 4Calculo de la ji cuadrado

Elaborado por: Carlos Ortiz

El valor de  $X^2$  para los valores observados es de 9,97

La ji cuadrada proviene de una distribución muestral, denominada distribución ( $X^2$ ), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de  $X^2$  es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente formula:

$$Gl = (r - 1)(c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1) = 1$$



Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO No. 2 (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Si nuestro valor cuadrado de  $X^2$  es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas ( $X^2$  fue significativa).

## **DECISIÓN**

Con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad (desviación) es muy aceptable.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el margen del 1% ajustando a la recomendación técnica que es del 5% de margen de error.

La propuesta se cumple el objetivo perseguido en el presente trabajo de proponer un mejoramiento continuo de la calidad que integre las características propias de la organización, las necesidades de sus clientes, los procesos y las acciones de medición, análisis y mejora continua de la calidad a la gestión de la organización, en el intento de alcanzar niveles superiores en el desempeño en la contribución de técnicas y métodos de evaluación de la calidad de los procesos de la Finca el Moral.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES.**

Previo a la investigación efectuada, Múltiples son las conclusiones de esta breve aproximación conceptual y metodológica en la consideración del estudio, análisis y seguimiento de las dimensiones del contexto externo como interno; sin embargo, es útil recalcar las siguientes:

- El análisis del entorno de la organización; así como para el diseño, prueba y ejecución de procesos de creatividad en innovación es un prerequisite para el aprovechamiento de las oportunidades y capacidad de respuesta ante las amenazas que puedan identificarse en una labor de monitoreo. El Sistema de Gestión de Calidad representa una oportunidad de mejora a diferencia de la anterior versión convirtiéndose este en la más grande dificultad para su éxito.

- La recopilación de datos y eventos del entorno; así como el procesamiento de las consecuencias del análisis del contexto externo, conducen a un entendimiento y comprensión de la dinámica interna de la gestión del talento humano y su posibilidad de fortalecer sus procesos de productividad e innovación hacia lo interno de la organización.
- La falta de conocimiento en la investigación, innovación y resistencia al cambio a nivel de gerencia ha repercutido que la organización se no logre alcanzar los altos niveles de competitividad, hay deficiencia en los procesos de producción y comercialización lo que ha incidido en la disminución de las ventas.
- La disminución considerable de las ventas en la organización se ha originado por diferentes factores internos como externos que han incidido en la Satisfacción de los clientes al no poderlos dotar de productos de alta calidad, con valor agregado.
- prepararnos para el futuro, identificar anticipadamente las debilidades y fortalezas para su mejoría o modificación a favor de la organización y determinar los objetivos y metas asistenciales, basados en la razón de ser y las condiciones externas e internas que conciernen a la misma.
- Colaboración e involucramiento (ganar-ganar, facultación, trabajo en equipo, etc.) Decisiones basadas en datos e información Creación de Valor, resultados.

## **5.2. RECOMENDACIONES.**

- Efectuar en las unidades funcionales o procesos de Gestión Humana orientadas a apoyar e intervenir en la instilación de una cultura de creatividad e innovación.
- Detectar las exigencias o requerimientos de competencia de la gente; así como un conjunto de pautas sostenidas en el tiempo con el apoyo y validación de Gerencia.

- Implementar una cultura de liderazgo que facilita el desarrollo de Gerencia.
- Verificar los procesos con indicadores de gestión que permita, evaluar con mayor efectividad a las partes involucradas.
- Supervisar, evaluar y controlar permanentemente el correcto funcionamiento en los procesos de mejora continua en la producción y comercialización.
- Elaborar proyectos de Mejora Continua.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

**Tema:** Mejoramiento Continuo para incrementar las ventas de la Finca el Moral.

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

<b>INSTITUCIÓN EJECUTORIA:</b>	Finca el Moral
<b>BENEFICIARIOS:</b>	Clientes internos y externos
<b>UBICACIÓN:</b>	Tungurahua, Patate, El Triunfo
<b>EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:</b>	Carlos Ortiz
<b>TIEMPO ESTIMADO:</b>	<b>INICIO:</b> 09 de Enero del 2010 <b>FINALIZACIÓN:</b> 14 de Agosto del 2010

#### **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Para el avance de la presente investigación se ha tomado como referencia al Gobierno Provincial de Tungurahua, quien ha implementado ya, un Modelo de Gestión con

nueve líneas de estrategias, el cual está generando resultados favorables en el sector productivo en los cantones de la provincia, a través de las cadenas productivas (Asociaciones), se ha fortalecido la comercialización y se ha logrado dinamizar los mercados locales y regionales, posicionando sus productos agro ecológicos. La filosofía es crear un espíritu emprendedor en la producción y comercialización mejorando continuamente sus procesos.

Los estudios técnicos vamos a complementarlo con investigaciones en el campo práctico, que nos permitan sustentar con mayor seguridad la investigación, teniendo como adicional, investigaciones generales para consensuar un criterio óptimo.

La actividad de comercialización en el transcurso del tiempo, el incremento del número y complejidad de los cambios ha ido evolucionando, así como la forma de entenderlo y realizarlo. El Marketing aporta precisamente un conjunto de técnicas y herramientas para concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio. Por ello, hoy en día la Mejora Continua, está alcanzando un creciente interés en todas las organizaciones, alcanzando un mejor nivel de competitividad.

Para poder lograr una máxima valorización de los logros más relevantes de la ciencia y la tecnología se requiere algo más que una adecuada Mejora Continua. Desde el nacimiento o surgimiento de las ideas, seleccionen y desarrollen a partir de las necesidades y deseos existentes en el mercado actual y potencial.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La Finca el Moral, tiene un gran número de competidores, por lo cual requieren implementar la Mejora Continua en sus procesos administrativos, operativos, producción y comercialización, reducción de costos, renovación de las ventajas competitivas, fortalecimiento de la eficiencia de los recursos humanos.

Por lo tanto, es necesario que la Finca el Moral, mejore sus procesos de administración, operación para obtener un mejor desempeño en el mercado local y nacional y así tomar en cuenta la Mejora Continua para innovar constantemente su proceso administrativo y destacar como la más importante de la zona.

Sin embargo, para cumplir con los estándares de calidad, es importante resolver los conflictos que tiene la administración en relación con su organización y actualización, con la competitividad con otras Fincas, ya que es la clave del éxito esto origina la resolución de problemas y mejoras de la Finca.

Para mantener satisfecho al usuario final, éste debe recibir productos y servicios de Calidad que cumpla con las normas de Calidad exigidas y se caracterice por haber logrado una Mejora Continua.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un proyecto de Mejoramiento Continuo para incrementar las ventas de la Finca el Moral.

### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Identificar todos y cada uno de los pasos que se debe cumplir en la elaboración de proyectos de mejoramiento continuo.
- Elaborar estrategias que fortalezca el proyecto de mejora.
- Formular proyectos de mejora continua para perfeccionar el modelo aplicado.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Para el desarrollo del presente trabajo, se efectuó un análisis minucioso, para determinar las oportunidades que se presenta para la organización y mejorar su dinamismo interno y externo, las nuevas políticas vinculadas al sector agropecuario, beneficia a la organización en aspectos de, líneas de crédito, asesoramiento, incentivos para el mejoramiento de la productividad y competitividad.

La organización está enfocada, a contribuir de manera eficiente a la colectividad, incentivando con capacitación al perfeccionamiento de sus productos, logrando una mejor comercialización, beneficiando sus economías.

El logro de esta investigación se alcanzado, gracias a la colaboración del gerente propietario, personal administrativo, operativo y clientes relacionados con la organización “**Finca el Moral**”, los mismos que proporcionaron la información para el desarrollo de esta investigación, cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto de Mejora Continua, a más de ello material bibliográfico, que complemento para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **Mejora Continua - Ciclo PDCA**

La Mejora Continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

**Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días**



La base del modelo de Mejora Continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

**Fermín Cerezo Peco (2009 P 23)**

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

### **Plan (planificar)**

#### **Organización lógica del trabajo**

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

### **Do (hacer)**

#### **Correcta realización de las tareas planificadas**

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

### **Check (comprobar)**

#### **Comprobación de los logros obtenidos**

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

### **Adjust (ajustar)**

### **Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos**

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

Para alcanzar tal propósito, un modelo para el mejoramiento continuo debe integrarse a la gestión de la calidad con la finalidad de alcanzar la adaptación constante de la organización a los cambios del entorno, la satisfacción plena de los requisitos de los clientes actuales y potenciales y los niveles de eficiencia, eficacia y calidad que garanticen un futuro competitivo

**Michelena, (2004 P 134).**

Michelena 2004, muestra en la Figura como gestionar la calidad a partir del mejoramiento continuo, mediante una serie de pasos a seguir a partir de perfeccionar el ciclo PHVA, dividiéndolo en las siguientes etapas:

1. Determinar metas y objetivos
2. Determinar métodos para alcanzar las metas
3. Proporcionar educación y capacitación
4. Realizar el trabajo

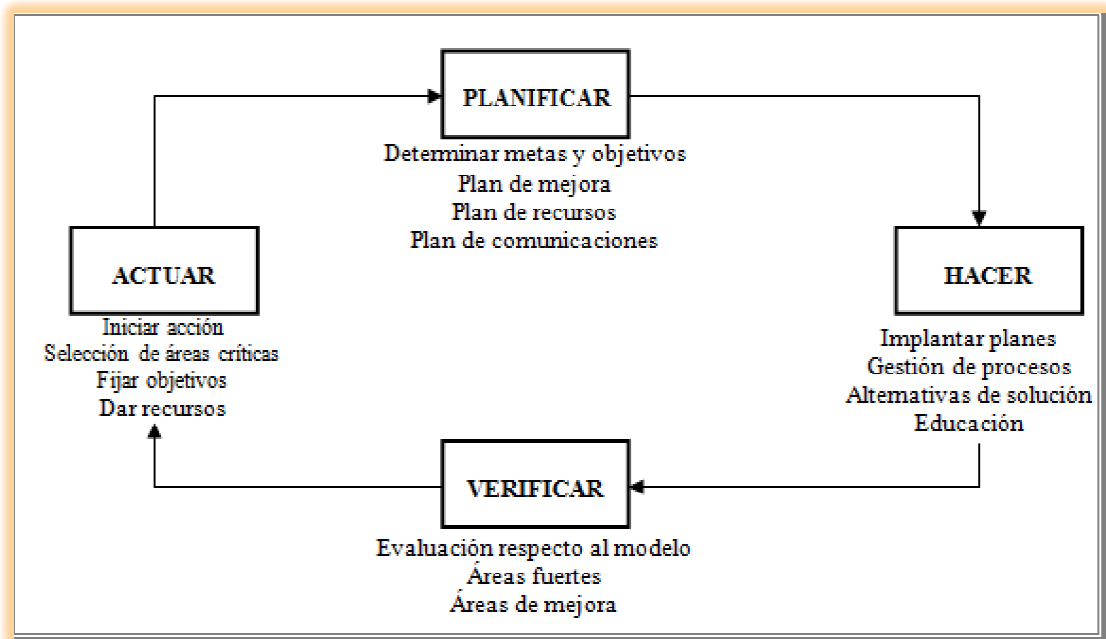


Grafico No. 5 Modelo de Gestión de Calidad para el Mejoramiento Continuo

Fuente: Michelena, 2004

## Mejora de la calidad

El proceso de control de calidad, se refiere a los problemas de calidad esporádicos en cambio el proceso de mejoramiento de la calidad, estudia los problemas de calidad crónicos, el proceso de mejoramiento de la calidad juega un papel importante en la reducción de costos **Juran y Gryna, (1995 P 234)**.

La Mejora de la calidad se entiende como: la creación organizada de un cambio beneficioso, “es elevar el comportamiento de la calidad hasta unos niveles sin precedentes”. Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones y consta de ciertos pasos como **Juran, (1996 P 124)**

- Establecer infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de la calidad.
- Identificar las necesidades específicas para mejorar.

- Crear para cada proyecto, un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia un fin satisfactorio.
- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: diagnostiquen las causas, fomenten los remedios y establezcan controles para que perduren los logros **Juran, (1996 P 46)**

El concepto de mejoramiento continuo surge con Deming, en la década de los años 50. El cual se desarrolla y aplica dentro de la gestión empresarial a través de un gran número de metodologías, procedimientos y modelos con el objetivo de lograr niveles de desempeño superiores en las organizaciones **Michelena, (2004 P 155).**

El mejoramiento continuo, llamado Kaisen en Japón, ha adquirido un significado amplio, como el de los esfuerzos persistentes para actuar sobre problemas crónicos y esporádicos para refinar los procesos, en el caso de los problemas crónicos, busca lograr niveles cada vez mejores del desempeño anual y para los problemas esporádicos significa tomar medidas correctivas sobre los problemas periódicos.

**Juran y Gryna, (1995 P 145).**

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

**Michelena, (2004 P 29).**

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas

situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas. La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

**Juran y Gryna (1995 P 209).**

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

**Prado Prado, Jose Carlos; ández González, Arturo José; ía (2004 P 89)**

### **Proyecto**

Conjunto ordenado de acciones para alcanzar un propósito determinado. Las acciones corresponden a las actividades que deben realizarse desde el principio hasta alcanzar el propósito propuesto. (Manual de mejora continua de calidad).

“Combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado”

**Kleland y King (2008 P 36)**

Un proyecto es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado.

### **Criterios**

- Tener un principio y un fin
- Tener un calendario definido de ejecución
- Plantearse de una sola vez
- Constar de una sucesión de actividades o de fases
- Agrupar personas en función de las necesidades específicas de cada actividad
- Contar con los recursos necesarios para resolver las actividades.

**Análisis de los síntomas.** El análisis de los síntomas es una de las piezas clave de acción correctiva .un síntoma es la evidencia externa y medible de un problema.

**Alberto Alexander servat (2002 P 31)**

**No conformidad y acción correctiva y preventiva.** La organización debe establecer y mantener procedimientos para definir la responsabilidad y la autoridad en el manejo y la investigación de la no conformidad mediante diversas acciones para mitigar cualquier impacto causado en la iniciación y culminación de las acciones correctivas y preventivas..**José Carlos Prado (2000 P 35)**

**Análisis de datos.** Debe recolectar y analizar los datos para determinar los datos para determinar la idoneidad y la efectividad del S.G.C para identificar las mejoras que se puedan realizar.

- a) Satisfacción y / o insatisfacción del cliente.
- b) Cumplimiento del requerimiento del cliente.

- c) Características de los procesos, producto y sus tendencias.
- d) Proveedores.

**Planeación de la mejora continua.** Debe planear y manejar los procesos necesarios para la mejora continua mediante el uso de política de calidad, los objetivos, los resultados de la auditoria interna, el análisis de datos, la acción correctiva y preventiva y la revisión de la gestión.

**Acción correctiva.** Debe establecer un proceso para eliminar la causa de no conformidad para poder prevenir la repetición, debe ser apropiada para el impacto de los problemas encontrados.

- a) La identificación de las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
- b) La determinación de las causas de las no conformidades.
- c) La evaluación de la necesidad de las acciones para garantizar que no se repitan las no conformidades.
- d) Determinación e implementación de la acción necesaria
- e) El registro de los resultados de la acción realizada.
- f) La revisión de la acción correctiva realizada.

**Acción preventiva.** La organización debe identificar la acción preventiva para eliminar las causas de no conformidades potenciales para evitar su repetición. Las acciones preventivas deben ser acordes con el impacto de los problemas potenciales.

El procedimiento documentado para la acción preventiva debe definir los requerimientos:

- a) Identificar las no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Determinar y asegurar la implementación de la acción preventiva necesaria.
- c) Registrar los resultados de las acciones realizadas.
- d) Revisar la acción preventiva.

**Richard Y. Chang, Matthew E. Niedzwiecki (2008 P 254)**

**Método para la solución de problemas. (MASP)** Un proveedor debe utilizar métodos disciplinarios para la solución de problemas, cuando haya una no conformidad interna o externa con las especificaciones o los requerimientos cuando ocurra no conformidades externas el proveedor debe responder en una forma prescrita por el cliente y referirse a los documentos del cliente. **De Domingo, José (2005 P 45)**

**MATRIZ DE RELACIÓN.** Gráfico de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas.

- Cuando se requiere tomar decisiones más objetivas.
- Cuando se requiere tomar decisiones con base a criterios múltiples.

**Suzaki, Kiyoshi (2008 P 129)**

**DIAGRAMA DE ISHIKAWA.** Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan.

Se utiliza para cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema. Simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupa el problema, o situación a analizar y las causas y subcausas que contribuyen a este problema o situación.

**Suzaki, Kiyoshi (2008 P 78)**

**TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING.** Al igual que Internet, el Marketing ha ido ligado a la "empresa de los últimos años". Es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. La tecnología ha transformado la oferta a la que puede optar el consumidor; productos que hace años solo estaban al alcance de pocos



consumidores, hoy en día son productos que se utilizan en todos los hogares. El ritmo al que se suceden las innovaciones está transformando el mercado de manera radical.

## PROCESOS DE MARKETING Y VENTAS EN LAS PYMES

Entre las primeras soluciones en incorporarse, se encuentran las que mejoran los procesos de Marketing y Ventas. Entre éstas se encuentran las soluciones que permiten fidelizar a los clientes, como las tarjetas y los clubes de fidelización, las que consiguen incrementar las ventas, como el marketing viral o las promociones y las que optimizan el conocimiento y la relación con los clientes, como el marketing de permiso.

**Marketing viral.** El marketing viral es la estrategia que anima a las personas a pasar un mensaje de correo promocional a otros, creando la posibilidad de una amplia repercusión para el mensaje. La facilidad para reenviarlo son las claves para conseguir una mayor repercusión.

**<http://www.monografias.com/trabajos15/nvas-tecnologias/nvas-tecnologias.shtml>**

**E.R.P. (Enterprise Resource Planning).** Es un sistema de información integral que incorpora los procesos operativos y de negocio de una empresa, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc.

Este sistema actúa de forma que hace optimizar el desarrollo empresarial, participa en la reducción de tiempo y de los costes de los procesos así como hace incrementar el rendimiento de la empresa.

Así mismo, su objetivo primordial es incrementar de forma radical la productividad de la organización y proporcionar a los clientes del negocio tiempo rápido de respuestas a sus problemas, junto con un alto nivel de manipulación de información y disminución de los costes totales de operación.

Hay tres características que distinguen a un ERP y eso es que son sistemas integrales, modulares y adaptables:

### **Integrales**

Porque permiten controlar los diferentes procesos de la compañía entendiendo que todos los departamentos de una empresa se relacionan entre sí, es decir, que el resultado de un proceso es punto de inicio del siguiente. Por ejemplo, en una compañía, el que un cliente haga un pedido representa que se cree una orden de venta que desencadena el proceso de producción, de control de inventarios, de planeación de distribución del producto, cobranza, y por supuesto sus respectivos movimientos contables. Si la empresa no usa un ERP, necesitará tener varios programas que controlen todos los procesos mencionados, con la desventaja de que al no estar integrados, la información se duplica, crece el margen de contaminación en la información (sobre todo por errores de captura) y se crea un escenario favorable para malversaciones. Con un ERP, el operador simplemente captura el pedido y el sistema se encarga de todo lo demás, por lo que la información no se manipula y se encuentra protegida.

### **Modulares**

Los ERP entienden que una empresa es un conjunto de departamentos que se encuentran interrelacionados por la información que comparten y que se genera a partir de sus procesos. Una ventaja de los ERP, tanto económica como técnicamente es que la funcionalidad se encuentra dividida en módulos, los cuales pueden instalarse de acuerdo con los requerimientos del cliente. Ejemplo: Ventas, Materiales, Finanzas, Control de Almacén, etc.

### **Adaptables**

Los ERP están creados para adaptarse a la idiosincrasia de cada empresa. Esto se logra por medio de la configuración o parametrización de los procesos de acuerdo con las salidas que se necesiten de cada uno

**C.R.M. (Customer Relationship Management).** Significa de manera literal, la administración de la relación comercial con los clientes de una empresa.

EL CRM es parte de una estrategia de negocio centrada en el Cliente, la parte más importante de una Empresa. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta y distanciarse de sus competidores. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Un sistema CRM permite almacenar información de todos y cada uno de los contactos con nuestros Clientes y con su entorno. Es un gran repositorio que nos abastece con los detalles de nuestros clientes, así como también con consejos o pautas sobre futuros contactos con los mismos.

**S.C.M. (Supply Chain Management).** Son los procesos empresariales en torno a la logística y servicio al cliente: compras, aprovisionamiento, producción, almacenamiento, preparación, distribución y postventa. La Gestión de la Cadena de Suministro (SCM) contribuye a la coordinación y optimización de procesos empresariales y transacciones comerciales tanto en el seno de una misma compañía como entre distintas empresas.

<http://www.delfos.net/?q=node/10>

## **6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO**

### **Diagnóstico Situacional de La Finca el Moral**

### Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad y con posicionamiento en el mercado local</li> <li>• Capacidad de oferta de la línea de productos</li> <li>• Fomenta y retiene la mano de obra del sector ofreciendo fuente de empleo permanente.</li> <li>• Cuenta con suficiente materia prima</li> <li>• Tierras con potencial para el desarrollo agropecuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo financiero y técnico de las entidades gubernamentales.</li> <li>• Mayor demanda en mercado</li> <li>• Políticas de Gobierno en fijación de precios en la comercialización</li> <li>• Demanda de productos ecológicos</li> <li>• Proyectos que cuidan el medio ambiente por entidades gubernamentales</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel educativo y tecnológico del personal.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencia de Alta Gerencia</li> <li>• Bajo poder de negociación</li> </ul> </li> <li>• Sistemas de producción con altos costos</li> <li>• Deficiencia de alianzas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocurrencia de fenómenos naturales</li> <li>• Altos niveles de competitividad de la producción</li> <li>• Introducción de enfermedades exóticas</li> <li>• Medios de comunicación deficientes en la zona que dificultan la comercialización</li> <li>• Incremento de precios en los insumos</li> </ul>

Cuadro No. 9 Diagnostico Situacional

Elaborado por: Carlos Ortiz

## Matriz de Relación (FO)

RELACIÓN		FORTALEZAS					Total	
		1	2	3	4	5		
ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1 NULA: 0		<b>Productos de calidad y con posicionamiento en el mercado local</b>	<b>Capacidad de oferta de la línea de productos</b>	<b>Fomenta y retiene la mano de obra del sector ofreciendo fuente de empleo permanente</b>	<b>Cuenta con suficiente materia prima</b>	<b>Tierras con potencial para el desarrollo agropecuario</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>								
1	Apoyo financiero y técnico de las entidades gubernamentales	5	3	5	5	5	23	2
2	Mayor demanda en mercado	5	5	5	5	5	25	1
3	Políticas de Gobierno en fijación de precios en la comercialización	5	5	3	5	1	19	6
4	Demanda de productos ecológicos	5	5	1	5	5	21	3
5	Proyectos que cuidan el medio ambiente por entidades gubernamental	1	0	0	0	3	4	10
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>19</b>		
		4	8	9	5	7		

Tabla No. 5 Matriz de relación (FO) Elaborado por: Carlos Ortiz

**FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES CAMBIAR A ESTRATEGIAS DE ATACAR**

**Estrategias de Ataque (FO)**

<b>1</b>	Mayor demanda en mercado	Incrementar la producción de calidad
<b>2</b>	Apoyo financiero y técnico de las entidades gubernamentales	Desarrollar proyectos de inversión productiva
<b>3</b>	Demanda de productos ecológicos	Fomentar nuevos cultivos ecológicos
<b>4</b>	Productos de calidad y con posicionamiento en el mercado local	Diseñar y patentar marca y eslogan para mejorar la imagen en los productos
<b>5</b>	Cuenta con suficiente materia prima	Optimizar de manera eficaz y eficiente todo los recursos

Tabla No. 6 Estrategias de Ataque (FO)

Elaborado por: Carlos Ortiz

## Matriz de Relación (DA)

RELACIÓN		DEBILIDADES					Total	
		1	2	3	4	5		
<b>SALTA: 5</b> <b>MEDIA: 3</b> <b>BAJA: 1</b> <b>NULA: 0</b>		Bajo nivel educativo y tecnológico del personal	Deficiencia de Alta Gerencia	Bajo poder de negociación	Sistemas de producción con altos costos	Deficiencia de alianzas estratégicas		
<b>AMENAZAS</b>								
1	Ocurrencia de fenómenos naturales	0	5	0	3	1	<b>9</b>	8
2	Altos niveles de competitividad de la producción	5	5	5	5	3	<b>23</b>	3
3	Introducción de enfermedades exóticas	1	5	3	5	0	<b>14</b>	7
4	Medios de comunicación deficientes en la zona que dificultan la comercialización.	0	5	5	5	0	<b>15</b>	6
5	Incremento de precios en los insumos	0	5	5	5	3	<b>18</b>	4
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>7</b>		
		10	1	5	2	9		

Tabla No. 7 Matriz de relación (D A) Elaborado por: Carlos Ortiz

## DEBILIDADES Y AMENAZAS CAMBIAR A ESTRATEGIAS DE DEFENSA

### Estrategias de Defensa (DA)

1	Deficiencia de Alta Gerencia	Capacitar todos los niveles jerárquicos de la organización.
2	Sistemas de producción con altos costos	investigar las mejores alternativas de producción logrando minimizar los costos
3	Altos niveles de competitividad de la producción	Elaborar planes de innovación en la producción
4	Incremento de precios en los insumos	Fomentar alianzas con nuevos proveedores
5	Bajo poder de negociación	Contratar personal experto en negociación

**Tabla No. 8** Estrategias de defensa (D A)

Elaborado por: Carlos Ortiz



## Priorización

### Priorización Estrategias de Ataque-Defensa

<b>ESTRATEGIA DE ATAQUE</b>	
<b>1</b>	Incrementar la producción de calidad
<b>2</b>	Desarrollar proyectos de inversión productiva
<b>3</b>	Optimizar de manera eficaz y eficiente todo los recursos
<b>4</b>	Fomentar nuevos cultivos ecológicos
<b>5</b>	Diseñar y patentar marca y eslogan para mejorar la imagen en los productos
<b>ESTRATEGIA DE DEFENSA</b>	
<b>1</b>	Elaborar planes de innovación en la producción
<b>2</b>	investigar las mejores alternativas de producción logrando minimizar los costos
<b>3</b>	Capacitar todos los niveles jerárquicos de la organización
<b>4</b>	Fomentar alianzas con nuevos proveedores
<b>5</b>	Contratar personal experto en negociación

**Tabla No. 9** Priorización de Estrategias

Elaborado por: Carlos Ortiz

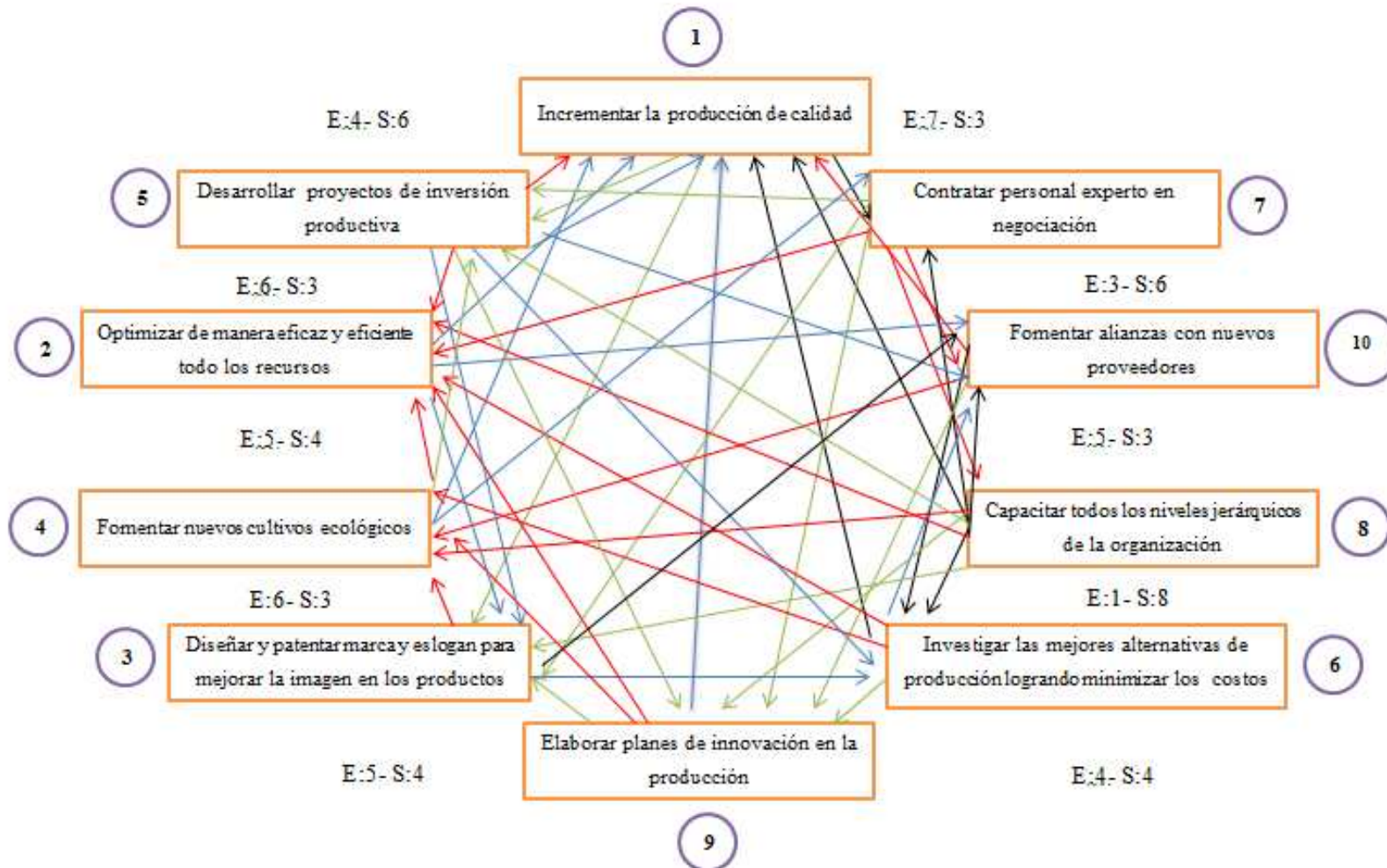


Diagrama No. 3 Diagrama de Relación Causas y Efectos

Elaborado por: Carlos Ortiz

## Priorización de las estrategias de ataque y defensa a través del hexágono estratégico

El Hexágono Estratégico

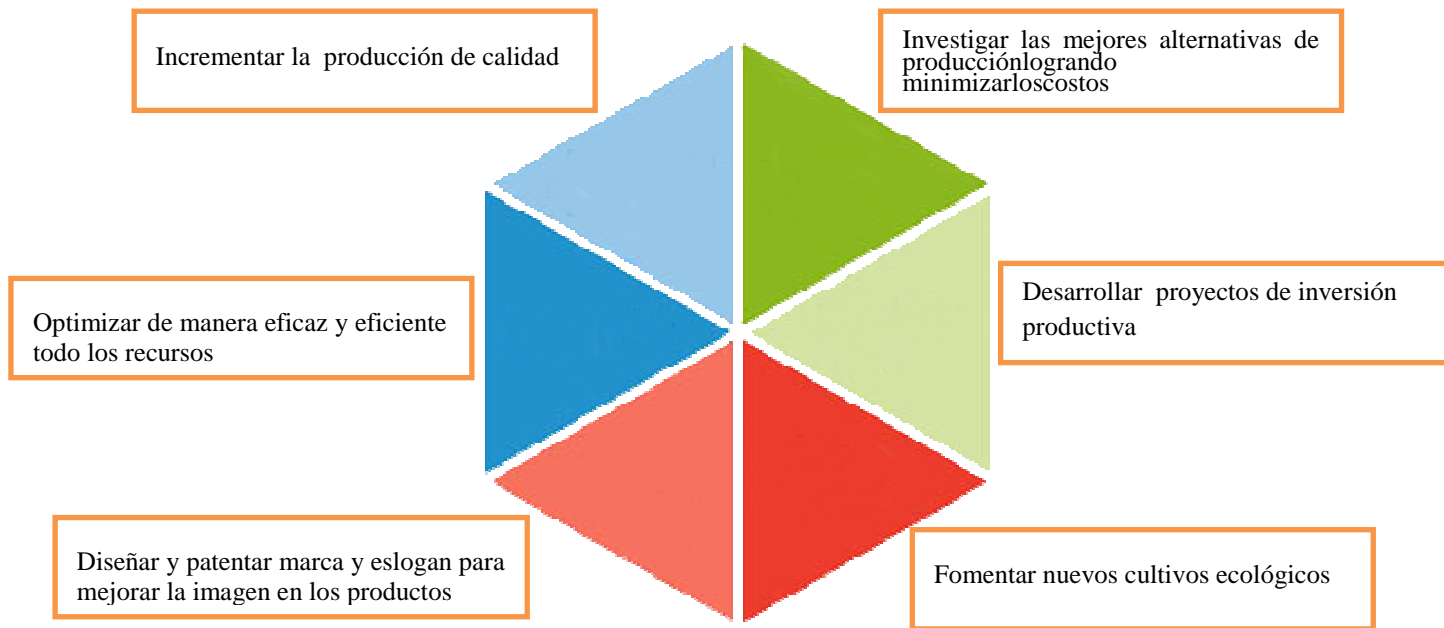


Diagrama No. 4 Hexágono Estratégico

Elaborado Por: Carlos Ortiz

ACCIÓN CORRECTIVA

ACCIÓN PREVENTIVA

ACCIÓN DE MEJORA

**REGISTRO MASP**

**NOMBRE DEL PROCESO:**Acción de Mejora

**1. EQUIPO**

Líder: Ing. Agrónomo

Integrantes: Gerente, Ing. Agrónomo, Ing. Marketing.

**2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Nombre del Proyecto: Proyectos de Mejora Continua

**Justificación:**Deficiencia en la producción no logrando satisfacer el mercado

**Metas a lograrse:**Alcanzar altos niveles de producción, mejorar el desempeño laboral, personal altamente capacitado, crecimiento en el mercadoregional

**3. ANÁLISIS DE CAUSAS Y NO CONFORMIDADES**

**CAUSAS**

Baja productividad

Desconocimiento de la investigación con mejores alternativas de productividad

Trabajo empírico en la inversión productiva

**CAUSAS**

No contar con cultivos orgánicos

No contar con una patente por parte del IEPI

Mala utilización de las materias primas.

Elaborado por: Carlos Ortiz

4. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIONES							
No.	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA		VERIFICADO	COMENTARIOS
				INICIO	FIN		
1	Asesoramiento técnico para mejorar la productividad	Ing. Agrónomo Técnico en administración y contabilidad de costos	Financieros Tecnológicos Logísticos Humanos	03/01/2011	30/06/2011	Gerencia	
2	Encontrar las mejores alternativas de producción que generen mayor crecimiento debilitando a la competencia	Ing. Agrónomo Ing. Marketing Gerente	Financieros Tecnológicos Logísticos	03/01/2011	30/06/2011	Gerencia	
3	Realizar un análisis minucioso de las necesidades de la finca donde se requieran realizar inversión mediante proyectos.	Ing. Marketing Gerente Técnico en administración y contabilidad de costos	Financieros Tecnológicos	01/07/2011	30/11/2011	Gerencia	
4	Implementar cultivos orgánicos para aprovechar la demanda existente en este tipo de cultivos	Ing. Agrónomo Gerente	Financieros Tecnológicos Maquinaria	01/07/2011	30/11/2011	Gerencia	
5	Tramitar en las instituciones pertinentes obteniendo los respectivos permisos certificaciones, patentes logrando mejorar el dinamismo en nuestros productos.	Ing. Marketing. Gerente	Financieros Legales	01/07/2011	30/11/2011	Gerencia	
6	Realizar una capacitación constante a todo el personal de la finca para lograr el buen uso de las materias primas y aprovechar su potencial.	Ing. Marketing.	Financieros Logísticos	01/07/2011	30/11/2011	Gerencia	
Elaborado: Carlos Ortiz			Valido: 31/12/2011				

Tabla No. 10 Metodología de Acción para la Solución de Problemas

Elaborado por: Carlos Ortiz

## MODELO OPERATIVO

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Diagnostico organizacional	El investigador	Recopilación de la Información	Humanos Materiales Empresariales.	Análisis de la información recopilada
Procesa la información	El investigador	Procesamiento de la Información	Humanos: Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis
Interpretación De la información	El investigador	Diseñar objetivos estratégicos	Humanos Materiales financieros Empresariales	Ponderación de los objetivos estratégicos
Prioriza las estrategias	El investigador	Diseñar objetivos estratégicos que fortalezcan las oportunidades	Humanos Materiales Empresariales	Mediante datos técnicos
Establece formato de proyecto de mejora continua	El investigador	Desarrollo de las actividades a realizarse en el proyecto	Humanos Materiales	Verificación del formato del proyecto establecido
Revisa y aprueba Proyectos de mejora	Gerente	Revisión y Aprobación del proyecto de mejora	Humanos Materiales Financieros	Revisión objetiva del proyecto
Verificación del seguimiento del proyecto de mejora	Gerente	Seguimiento del proyecto de mejora	Humanos Tecnológicos financieros	Revisión de acuerdo al cronograma de actividades

Cuadro No. 10 Modelo Operativo Elaborado por: Carlos Ortiz

## 6.8. ADMINISTRACIÓN

### Recursos

RECURSOS	COSTO
1. Humanos	100
2. Materiales	20
3. Tecnológicos	100
4. Financieros	50
<b>TOTAL</b>	<b>270</b>

Tabla No. 11 Recursos

Elaborado por: Carlos Ortiz

### Cronograma de actividades

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	27 jun '10				11 jul '10			25 jul '10				08 ago '10		
						V	M	S	X	D	J	L	V	M	S	X	D	J	L
1	✓	ELABORACION DEL TEMA	2 días	jue 01/07/10	sáb 03/07/10														
2		ANTECEDENTES	4 días	lun 05/07/10	jue 08/07/10														
3		JUSTIFICACION	3 días	jue 08/07/10	sáb 10/07/10														
4		FUNDAMENTACION	3 días	lun 12/07/10	mié 14/07/10														
5		ANALISIS DE FACTIBILIDAD	3 días	jue 15/07/10	sáb 17/07/10														
6		FUNDAMENTACION	6 días	lun 12/07/10	sáb 17/07/10														
7		MODELO OPERATIVO	12 días	vie 23/07/10	sáb 07/08/10														
8		ADMINISTRACION	3 días	lun 09/08/10	mié 11/08/10														
9		PREVISION DE LA EVALUACION	3 días	jue 12/08/10	sáb 14/08/10														

Proyecto: Proyecto1 Fecha: jue 14/10/10	Tarea	Resumen inactivo	División	Tarea manual
	Hito	Sólo duración		Informe de resumen manual
	Resumen	Resumen manual		
	Tareas externas	Sólo el comienzo		
	Hito externo	Sólo fin		
	Tarea inactiva	Fecha límite		
	Hito inactivo	Progreso		

Página 1

Tabla No. 12 Cronograma

Elaborado Por: Carlos Ortiz



## **6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Presentación de la investigación realizada con el fin de resolver este problema investigativo; se obtuvo información misma que permitió avanzar con este trabajo, se realizó un análisis con el fin de solucionar y alcanzar los objetivos propuestos al inicio de este tema investigativo.

Para obtener los resultados propuestos y su eficacia se contó con el apoyo de la Finca el Moral, clientes internos y externos quienes aportaron con información y criterios para realizar las debidas correcciones, mismas que constituirán la guía para esta investigación.

Se llegará a las recomendaciones en base al análisis de datos para demostrar la idoneidad y la eficacia de mejora continua.

La aplicación o puesta en práctica de la solución de este problema motivo de esta investigación, podrá ser puesta en práctica el próximo año. De esta manera podré realizar las acciones preventivas y correctivas, previa a una auditoria interna y externa de la Finca determinando las no conformidades con el propósito de satisfacer a los clientes. E ir conociendo la factibilidad del uso de las recomendaciones.

Es importante señalar que las acciones correctivas se los irán realizando para dar solución a este problema propendiendo lograr desarrollar la aplicación correcta del mejoramiento continuo en la Finca el Moral logrando llegar a la excelencia de calidad en la organización y evaluando los resultados de las acciones aplicadas.

## BIBLIOGRAFÍA

Walker Body y Mullinslarreche (2005) Marketing Estratégico 4 edición Editorial McGraw– Hill Interamericana.

James Paul T (2004) Gestión de la Calidad Total PREINTICE HALL IBERIA. MADRID.

Robert

F. Hartley (1982) Administración de ventas Compañía editorial continental S. A

Cesar camisón, Sonia Cruz, y Tomas Gonzales Gestión de la Calidad Pearson Educación S. A (2007)

ASIN, E. (2003).Sistemas de Información para los Negocios. Un Enfoque de Toma de Decisiones. 3ª. Edición. Editorial McGraw – Hill. México.

COHEN, D. y ENRIC BARBA FRANCESC BOIX Ediciones Gestión 2000, S. A Barcelona 2000

GARCÍA, J. (1994). Informatización de Empresas. Sistematización, Control, Gestión. Editorial McGraw – Hill. México.

GIBSON IVANCEVICHDONELLYKONOPASKE. 2006 Organizaciones McGraw – Hill. México.

GÓMEZ, V. y J.BROUREM.MONINO .YKUSTER, I. yLLUISCUATRE CASAS(2000) *Seis Sigma una iniciativa de calidad total*

Miller, William. 1993. Quantum Quality. Anacom. USA.

Saylor, James. 1992. *TQM*, Field Manual. McGraw Hill. USA

Harold Koontz, Heinz Weihrich. ADMINISTRACIÓN.

M.A. RODRIGUEZ-BADAL (1997) La gestión por procesos enfoque al benchmarking. Ediciones folio, S. A (27-11-1997)

ROMAN, S. (2006). Venta Personal y Dirección de Venta. La Fidelización del Cliente. Editorial Limusa. España.

*SANTIAGO GARRIDO BUJ.* (2006.) Dirección estratégica Editorial McGraw – Hill Interamericana de España.

SUAREZ, C. (2004). Sistemas de Información. Herramientas Prácticas para la Gestión Empresarial. Editorial Alfa omega. México, D.F.

BITTEL, L.R. (1992): Curso McGraw-Hill de Management en 36 Horas, McGraw-Hill, Madrid.

ALEXANDER SERVAT, ALBERTO G. (2002) Mejora continua y acción correctiva

Pearson Educación de México, S.A.

ALFONSO VASSEUR W. (1989) La clave de la ventaja competitiva.  
Compañía Editorial Continental S. A Primera Edición

## **WEB GRAFÍA**

<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml> = En línea Citado el 10 de mayo del 2010 Comentario: el actual documento nos ayudara a encontrar conocimientos sobre la calidad total.

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>= En línea Citado el 10 de mayo del 2010 comentario: definiciones de varios autores que nos permite estructurar los conceptos.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccioncliente>. =En línea citado el 11 de mayo del 2010 comentario: conceptos de satisfacción del cliente.

<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>= En línea citado 12 de mayo del 2010 comentario: cómo se encarna y transmite la cultura? Edgar H. Schein, Organizational Dynamics

<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>

**[http://www.gerentes.com/improplanventas\\_mk.htm](http://www.gerentes.com/improplanventas_mk.htm)**

**<http://www.trasagroup.com/sitio/index.php/servicios/estrategia-comercial>**

**<http://Www.Marketing-Xxi.Com/Etapas-De-La-Venta-O-Comercializacion-101.Htm>**

**<http://spanish.smetoolkit.org/spanish/es/content/es/292/Cartas-de-venta-exitosas>**

<http://www.elprisma.com> *Sistemas de Información Gerencial*

<http://www.gestiopolis.com> *La Mercadotecnia en la Empresa*

<http://www.google.com.ec> *El proceso de Ventas*

# **ANEXOS**

## ANEXO No. 1

### ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

# UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y CLIENTES

Con el propósito de determinar la situación actual en el personal administrativo, operativo y clientes de la Finca el Moral es nuestra principal meta. Nos agradaría si usted pudiese completar el siguiente cuestionario. Su opinión es muy importante para nosotros, emitir una propuesta tecuificada en esfuerzos de mejora continua y así poder obtener mejores resultados en el futuro. Muchas gracias.

**¡ATENCIÓN!** Por favor marca con una (x) solo una respuesta en cada pregunta

- 
1. Cree Ud. Que las actividades que se desarrollan en la organización son?
- MUY BUENAS  
 BUENAS  
 REGULAR  
 MALA

- 
2. La alta gerencia delega funciones en organización?
- Si  
 No

- 
3. La alta Gerencia ha diseñado estrategias que mejoren la producción y la comercialización de la organización?
- Si  
 No

- 
4. Gerencia Con que frecuencia verifica la eficiencia del personal de la organización?
- Quincenal  
 Mensual  
 Rara vez

- 
5. ¿La organización realiza análisis y medición de procesos?
- Si  
 No

- 
6. ¿Cree Ud. que los productos de la finca el moral son de calidad y competitivos?
- Si  
 No
-

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

7. ¿Tiene inconvenientes con los productos de la Finca el Moral en el control de calidad ?  Si  
 No

---

8. ¿Qué grado de satisfacción alcanza los productos de la Finca el Moral?  MuyBuena  
 Buena  
 Mala

---

9. ¿Considera Ud. Que se debe evaluar a los proveedores de la Finca el Moral ?  Si  
 No

---

10. ¿Se cumple con los pedidos de los productos de la Finca el Moral en los tiempos establecidos?  Siempre  
 Rara Ves  
 Nunca

---

Gracias por su colaboración

## ANEXO No. 2

### GRADOS DE LIBERTAD

GRADOS DE LIBERTAD (gl)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217
13	22.362	27.688
14	23.685	29.141
15	24.996	30.578
16	26.296	32.000
17	27.587	33.409
18	28.869	34.805
19	30.144	36.191
20	31.410	37.566
21	32.671	38.932
22	33.924	40.289
23	35.17	41.638
24	36.415	42.980
25	37.652	44.314
26	38.885	45.642
27	40.113	46.963
28	41.337	48.278
29	42.557	49.588
30	43.773	50.892
35	49.802	57.342
40	55.758	63.691
45	61.656	69.957
50	67.505	76.154
60	79.082	88.379
70	90.531	100.425
80	101.879	112.329
90	113.145	124.116
100	124.342	135.807

Fuente: Wayne W. Daniel (1977). *Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación*, México: McGraw-Hill.  
Fuente original: "A Table of Percentage Points of the  $\chi^2$  Distribution", *Skandinavisk Aktuarietidskrift*, 33 (1950), 168-175.



ANEXO No. 3  
BLOG FINCA EL MORAL

A

The screenshot shows a Windows Internet Explorer browser window with the following elements:

- Address Bar:** <http://fincaelmoral.blogspot.com/>
- Page Title:** Finca El Moral - El Paraiso de los Llanganates
- Header Image:** A large banner image featuring raspberries and blackberries on the left, and dandelions against a blue sky on the right.
- Text:** "Finca El Moral - El Paraiso de los Llanganates" is written in white serif font over the banner image.
- Date:** "jueves 14 de octubre de 2010" is displayed in the left sidebar.
- Main Content:**
  - Section Header:** "FINCA EL MORAL" in red serif font.
  - Section Header:** "INTRODUCCIÓN" in black serif font.
  - Text:** "Hasta hace algunos años, muchas empresas productoras de carne de bovino, sobre todo las pequeñas, consideraban a la implementación de sistemas de calidad de alimentos como un gasto innecesario. Se creía que bastaba con producir y colocar sus productos en el mercado."
  - Text:** "Actualmente eso ya no es así; no se puede pensar en comercializar productos que carezcan de seguridad y/o que no cumplan con requisitos mínimos de calidad. Los consumidores son cada vez más exigentes, las legislaciones nacionales y los acuerdos de comercio internacionales prohíben la comercialización de productos que constituyan un peligro para la salud."
- Right Sidebar:**
  - Seguidores:** Includes a "Seguir" button with the Google Friend Connect logo and the text "Todavía no hay seguidores. ¡Se el primero!".
  - Archivo del blog:** A list of dates: "2010 (1)" and "octubre (1)", with "FINCA EL MORAL" listed below.
- Footer:** "Internet | Modo protegido: desactivado" and "100%" zoom level.

Finca El Moral - El Paisaje de los Llanganates - Windows Internet Explorer

http://fincaelmoral.blogspot.com


Favoritos Finca El Moral - El Paisaje de los Llanganates

Inicio Seguridad Herramientas


**UBICACIÓN**

**PARROQUIA EL TRIUNFO**

**CANTÓN PATATE**




**CRUZLOMA**



**PRODUCTOS**

**MORA**



Internet | Medios protegidos desactivados

100%



ANEXO 4  
BASE DE DATOS MENÚ

**FINCA "EL MORAL"**  
**SISTEMA AUTOMATICO DE INVENTARIO**  
**MENU PRINCIPAL**

**FORMULARIOS DE CONTROL**

CLIENTES	PRODUCTOS
PEDIDOS	PROVEEDORES

**INFORMES**

CLIENTES	PRODUCTOS
PEDIDOS	PROVEEDORES

**SALIR DEL SISTEMA**

ANEXO 5  
FORMULARIO CLIENTES

**FINCA "EL MORAL"**  
**SISTEMA AUTOMATICO DE INVENTARIO**  
**CONTROL DE CLIENTES**

**CODIGO**

**EMPRESA**

**DIRECCION**

**CIUDAD**

**TELEFONO**



ANEXO 6  
FORMULARIO DE PRODUCTOS

**FINCA "EL MORAL"**  
**SISTEMA AUTOMATICO DE INVENTARIO**  
**CONTROL DE PRODUCTOS**

<b>CODIGO</b>	<input type="text" value="1"/>
<b>NOMBRE</b>	<input type="text" value="Mora"/>
<b>CANTIDAD</b>	<input type="text" value="10 cajas"/>
<b>PRECIO</b>	<input type="text" value="5,00"/>
<b>EXISTENCIAS</b>	<input type="text" value="39"/>

ANEXO 7  
FORMULARIO PROVEEDORES

**FINCA "EL MORAL"**  
**SISTEMA AUTOMATICO DE INVENTARIO**  
**CONTROL DE PROVEEDORES**

<b>CODIGO</b>	<input type="text" value="X01"/>
<b>EMPRESA</b>	<input type="text" value="PRONACA"/>
<b>DIRECCION</b>	<input type="text" value="PARQUE INDUSTRIAL"/>
<b>CIUDAD</b>	<input type="text" value="AMBATO"/>
<b>TELEFONO</b>	<input type="text" value="32456789"/>
<b>EMAIL</b>	<input type="text" value="Pronaca@hc"/>

ANEXO 8  
FORMULARIO DE PEDIDOS

**FINCA "EL MORAL"**  
**SISTEMA AUTOMATICO DE INVENTARIO**  
**CONTROL DE PEDIDOS**

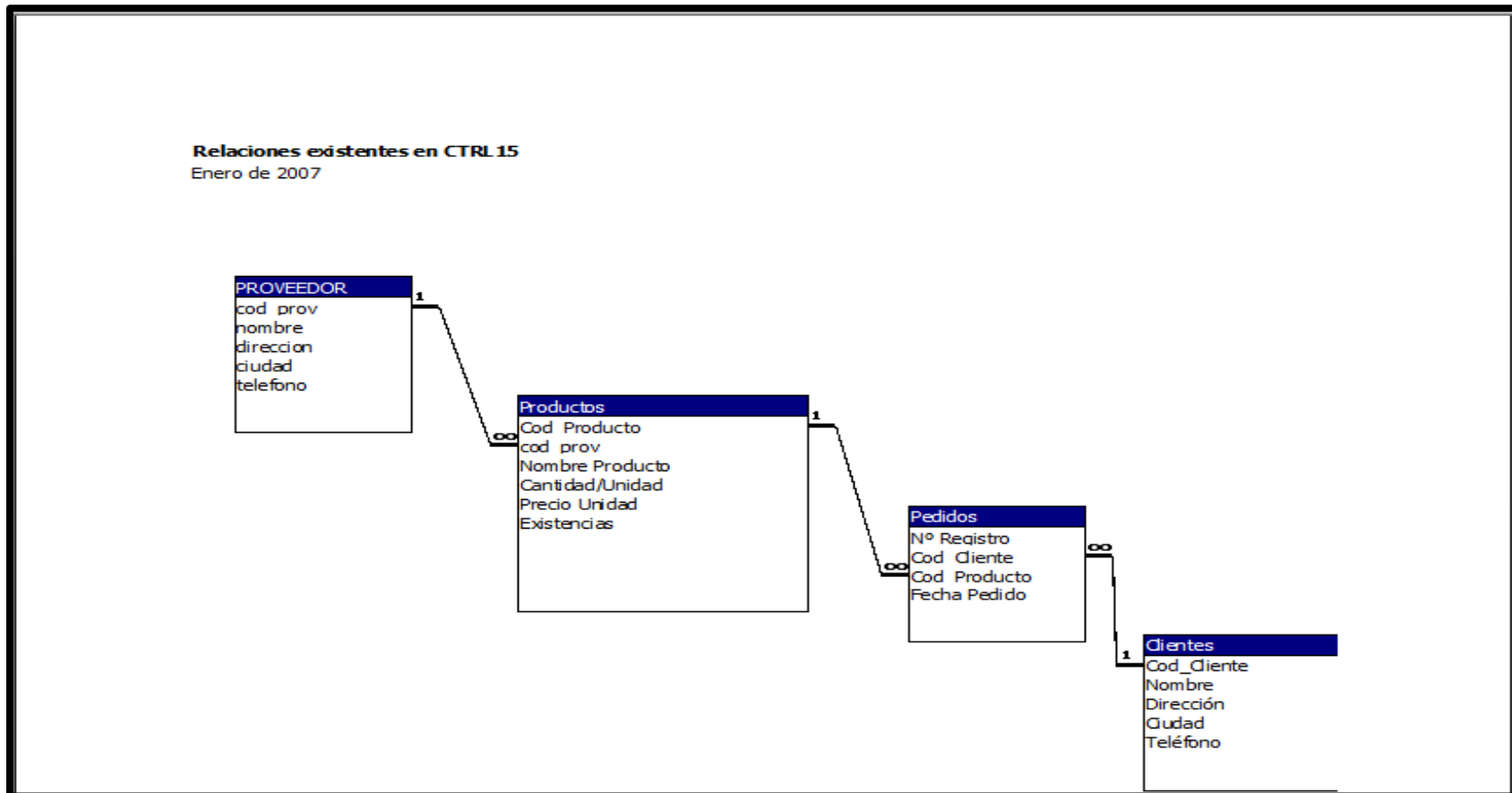
<b>Nº Registro</b>	<input type="text" value="10033"/>
<b>CLIENTE</b>	<input type="text" value="FRUTESA SIGCHA S.A"/> ▼
<b>PRODUCTO</b>	<input type="text" value="Mora"/> ▼
<b>FECHA PEDIDO</b>	<input type="text" value="04/07/2006"/>

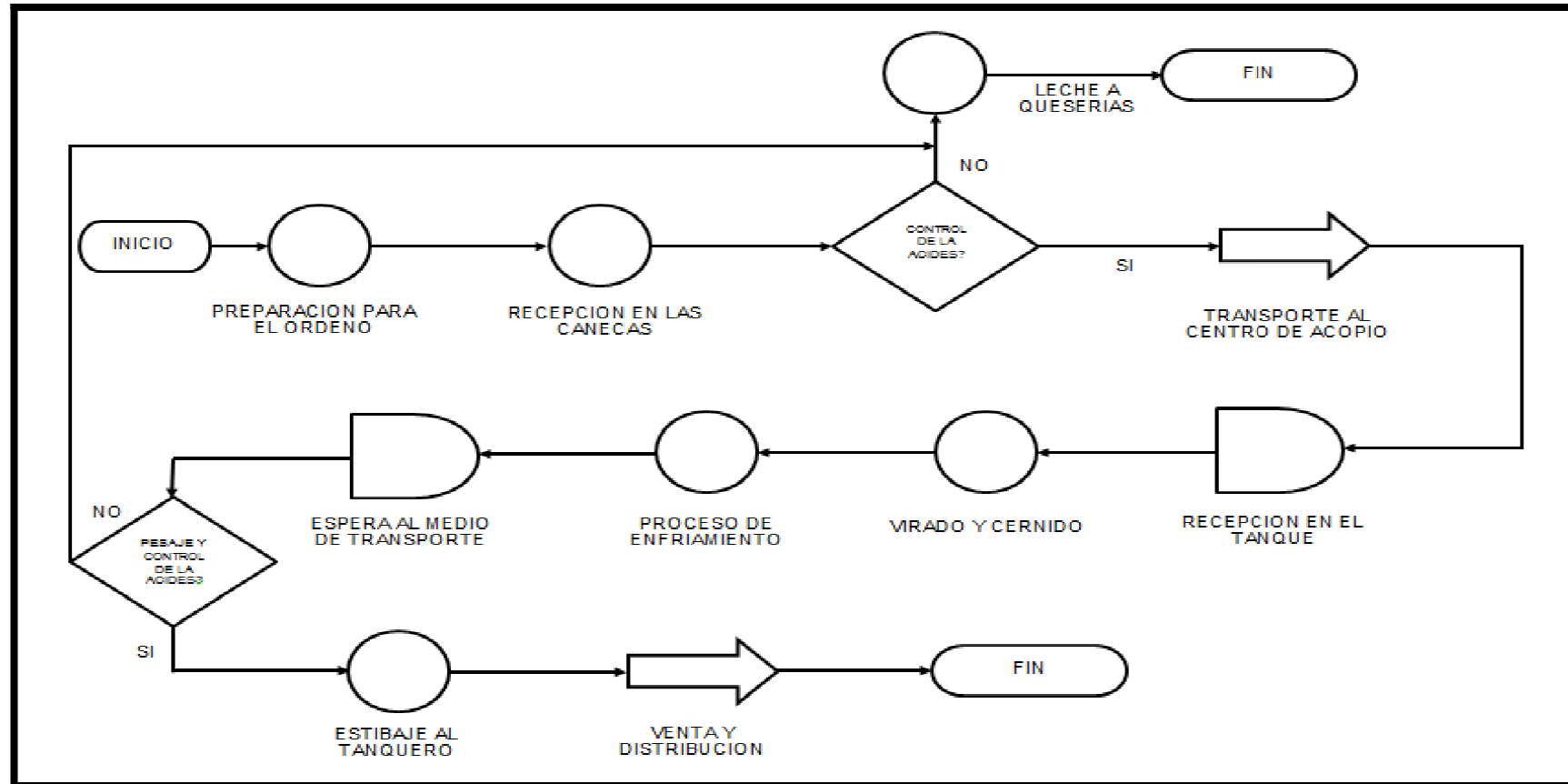
**SALIR**



ANEXO 9  
RELACION DE CODIGOS

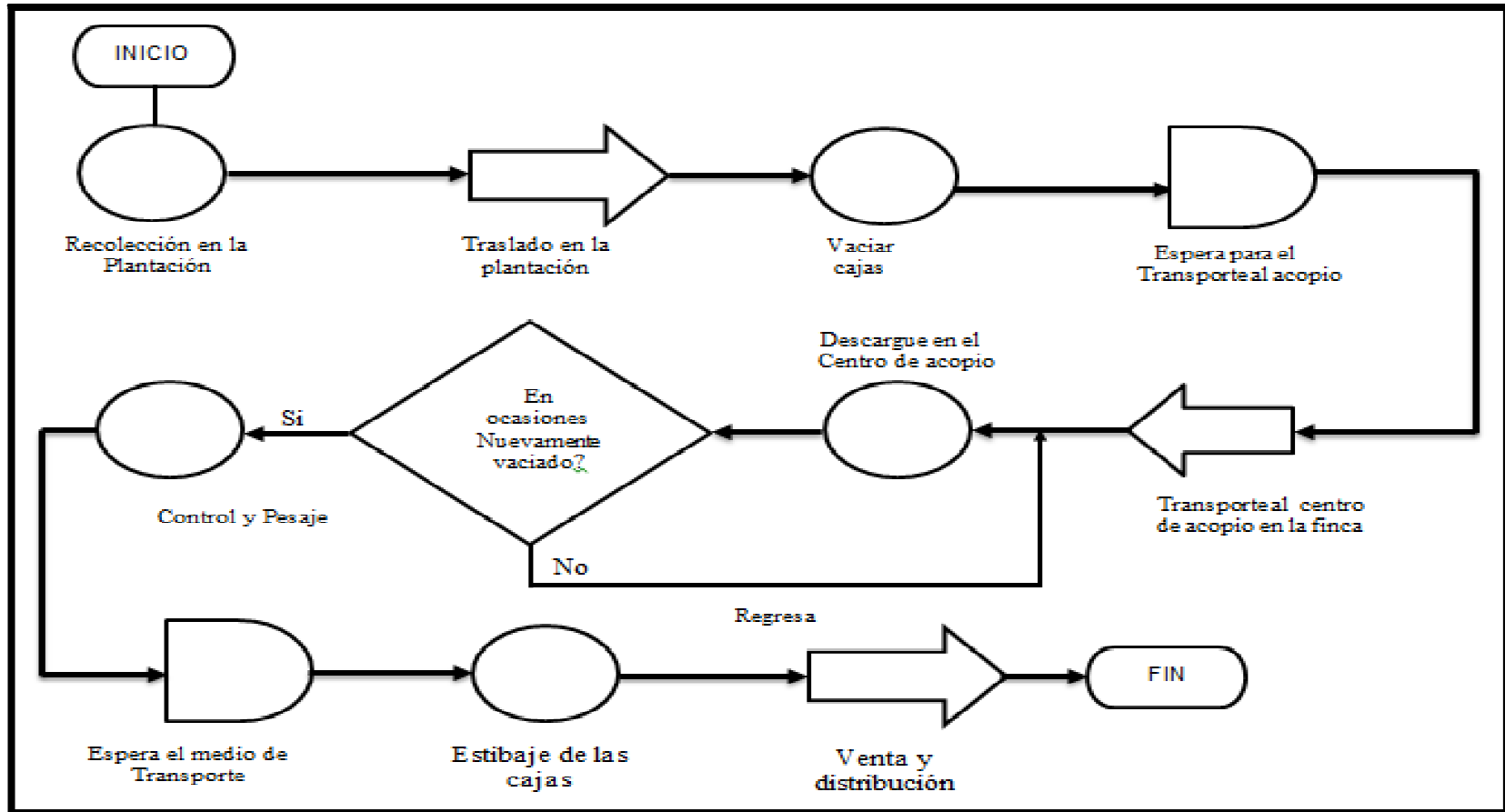


ANEXO 10  
**FINCA EL MORAL**  
**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE LA LECHE**



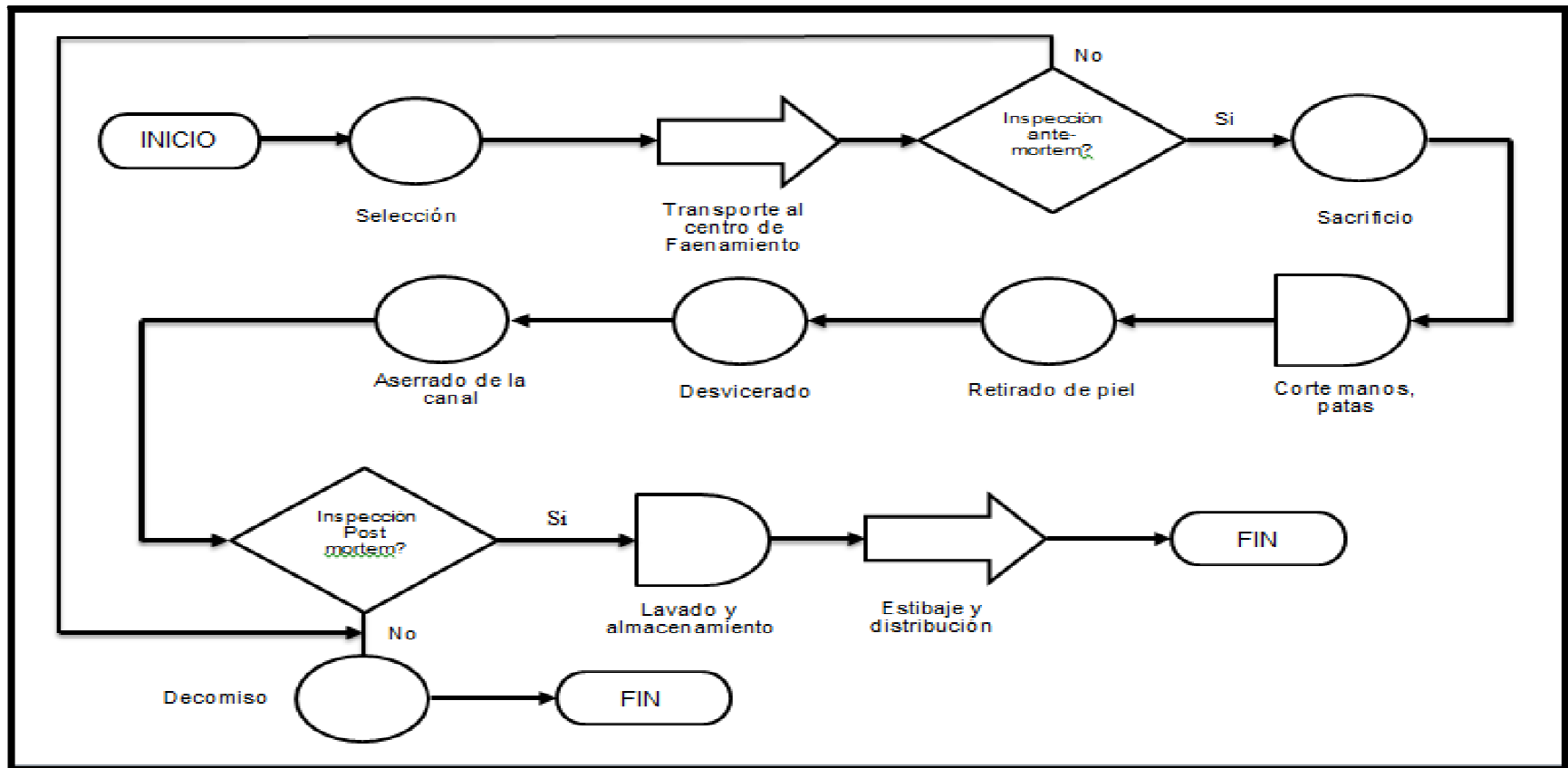
# FINCA EL MORAL

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE LA MORA



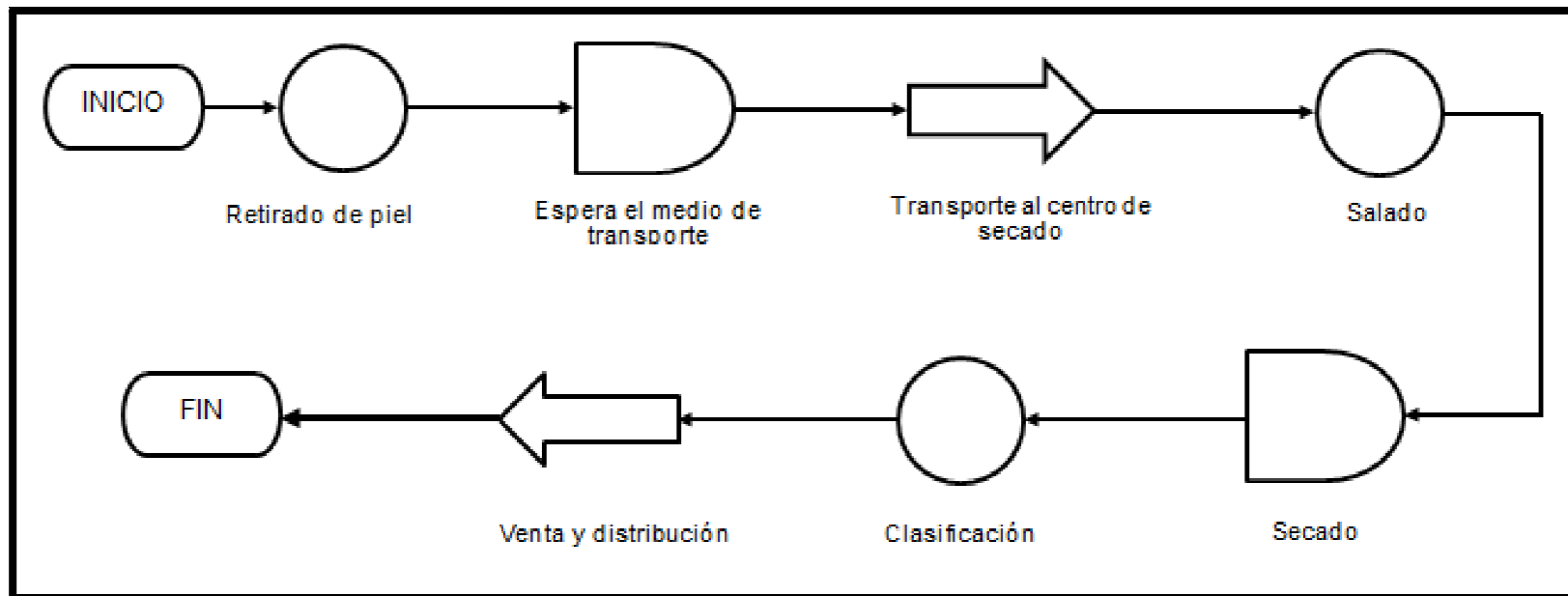
# FINCA EL MORAL

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE LA CARNE



# FINCA EL MORAL

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE LA PIEL





## PROYECCIONES DE VENTAS LECHE

### HISTÓRICO DE VENTAS FINCA EL MORAL

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
<b>HISTORICO DE VENTAS FINCA EL MORAL</b>														
	<b>PRODUTO LECHE</b>					Resumen								
	X1	X2	X3	Y										
	COSTO	DEMANDA(°C)	CANTIDAD	VENTAS										
<b>PERIODO</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>ESTACIONAL</b>	<b>PRODUCTORES</b>			<i>Estadísticas de la regresión</i>								
2006	\$ 1.800,00	3	600	\$ 40.000,00		Coeficiente de cc	1							
2007	\$ 2.800,00	3	750	\$ 50.000,00		Coeficiente de di	1							
2008	\$ 3.800,00	2	900	\$ 60.000,00		R^2 ajustado	0,5							
2009	\$ 4.800,00	3	1050	\$ 70.000,00		Error típico	6,28649E-12							
2010	\$ 5.800,00	2	1200	\$ 80.000,00		Observaciones	5							
	<b>PROYECCION DE VENTAS</b>					<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>								
	COSTO	DEMANDA(°C)	CANTIDAD	VENTAS	%	<i>Grados de libertad</i> <i>ma de cuadrado de los cuac</i> <i>F</i> <i>valor critico de F</i>								
<b>PERIODO</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>ESTACIONAL</b>	<b>PRODUCTORES</b>			Regresión	3	1000000000	33333333,3	1,26518E+31	2,06668E-16			
2011	\$ 10.800,00	1,1	1600	\$ 130.000,00	63%	Residuos	2	7,904E-23	3,952E-23					
2012	\$ 15.800,00	1,9	1700	\$ 180.000,00	38%	Total	5	1000000000						
2013	\$ 20.800,00	2,8	1800	\$ 230.000,00	28%									
2014	\$ 25.800,00	4,1	1900	\$ 280.000,00	22%		<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
2015	\$ 30.800,00	5,0	2000	\$ 330.000,00	18%	Intercepción	22000	2,49535E-11	8,8164E+14	1,28652E-30	22000	22000	22000	22000
<b>TOTAL</b>				\$ 1.150.000,00	168%	Variable X 1	10	2,43475E-15	4,1072E+15	5,928E-32	10	10	10	10
<b>PROMEDIO</b>				\$ 383.333,33	56%	Variable X 2	2,95524E-12	7,02851E-12	0,42046418	0,715015839	-2,7286E-11	3,3196E-11	-2,7286E-11	3,3196E-11
						Variable X 3	0	0	65535	#¡NUM!	0	0	0	0

**INTERPRETACIÓN:** Las proyecciones de ventas considerando la materia prima de un incremento constante anual de \$ 5.000,00 con una demanda estacional variable De acuerdo a datos del INAMHI, Con una cantidad de productores en crecimiento anual de 100 nos permitirá un promedio en ventas anuales \$383.333,33 con un porcentaje promedio del 56%.

## PROYECCIONES DE VENTAS CARNE

### HISTÓRICO DE VENTAS FINCA EL MORAL

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
<b>HISTORICO DE VENTAS FINCA EL MORAL</b>														
<b>PRODUTO CARNE</b>						Resumen								
	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>Y</b>										
	<b>COSTO</b>	<b>DEMANDA (°C)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VENTAS</b>		<b>Estadísticas de la regresión</b>								
<b>PERIODO</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>ESTACIONAL</b>	<b>PRODUCTORES</b>			Coeficiente	1							
2006	\$ 1.968,00	2	1000	\$ 16.800,00		Coeficiente	1							
2007	\$ 2.760,00	3	700	\$ 23.520,00		R^2 ajustado	1							
2008	\$ 3.552,00	3	400	\$ 30.240,00		Error típico	2,6882E-13							
2009	\$ 4.344,00	4	200	\$ 36.960,00		Observacion	5							
2010	\$ 5.136,00	3	100	\$ 43.680,00										
<b>PROYECCION DE VENTAS</b>						<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>								
	<b>COSTO</b>	<b>DEMANDA (°C)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VENTAS</b>	<b>%</b>	<i>Grados de libertad de cuadrado de los cua</i>			<b>F</b>	<i>valor crítico de F</i>				
<b>PERIODO</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>ESTACIONAL</b>	<b>PRODUCTORES</b>			Regresión	3	451584000	150528000	2,083E+33	1,6107E-17			
2011	\$ 5.712,00	1,1	90	\$ 48.567,27	11%	Residuos	1	7,2264E-26	7,2264E-26					
2012	\$ 6.224,00	1,9	80	\$ 52.911,52	9%	Total	4	451584000						
2013	\$ 6.736,00	2,8	70	\$ 57.255,76	8%									
2014	\$ 7.248,00	4,1	60	\$ 61.600,00	8%									
2015	\$ 7.760,00	5,0	50	\$ 65.944,24	7%									
<b>TOTAL</b>				\$ 286.278,79	43%									
<b>PROMEDIO</b>				\$ 95.426,26	14%									
						<b>Coeficientes</b>	<b>Error típico</b>	<b>Estadístico t</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Inferior 95%</b>	<b>Superior 95%</b>	<b>Inferior 95,0%</b>	<b>uperior 95,0%</b>	
						Intercepción	101,818182	5,0737E-12	2,0068E+13	3,1723E-14	101,818182	101,818182	101,818182	101,818182
						Variable X 1	8,48484848	7,7264E-16	1,0982E+16	5,7971E-17	8,48484848	8,48484848	8,48484848	8,48484848
						Variable X 2	-7,8909E-13	3,95E-13	-1,99769011	0,29546161	-5,808E-12	4,2299E-12	-5,808E-12	4,2299E-12
						Variable X 3	-9,5236E-15	3,0055E-15	-3,16873138	0,19460941	-4,7712E-14	2,8665E-14	-4,7712E-14	2,8665E-14

**Interpretación:** Las proyecciones de ventas considerando la materia prima, de un incremento constante anual de \$ 576,00 con una demanda estacional variable de acuerdo a los datos del INAMHI.

Con una cantidad de productores en disminución anual de 10 productores nos permitirá un promedio en ventas anuales \$95.426,26 con un porcentaje promedio del 14%.



## PROYECCIONES DE VENTAS PIELES

### HISTÓRICO DE VENTAS FINCA EL MORAL

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O			
<b>PRODUCTO PIELS</b>																	
	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>Y</b>													
	<b>COSTO</b>	<b>DEMANDA (°C)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VENTAS</b>													
<b>PERIODO</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>ESTACIONAL</b>	<b>PRODUCTORES</b>														
2006	\$ 18.000,00	3	12	\$ 36.000,00													
2007	\$ 18.000,00	3	16	\$ 36.000,00													
2008	\$ 9.600,00	2	10	\$ 18.000,00													
2009	\$ 12.000,00	2	8	\$ 21.600,00													
2010	\$ 14.400,00	3	20	\$ 26.400,00													
<b>PROYECCION DE VENTAS</b>																	
	<b>COSTO</b>	<b>DEMANDA (°C)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VENTAS</b>	<b>%</b>												
<b>PERIODO</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>ESTACIONAL</b>	<b>PRODUCTORES</b>														
2011	\$ 15.600,00	1,1	20	\$ 25.259,36	-4%												
2012	\$ 16.800,00	1,9	20	\$ 29.528,37	17%												
2013	\$ 18.000,00	2,8	20	\$ 33.997,13	15%												
2014	\$ 19.200,00	4,1	20	\$ 39.375,45	16%												
2015	\$ 20.400,00	5,0	20	\$ 43.734,42	11%												
<b>TOTAL</b>				\$ 171.894,74	55%												
<b>PROMEDIO</b>				\$ 57.298,25	18%												
						<b>Estadísticas de la regresión</b>											
						Coeficiente	0,9954169										
						Coeficiente	0,9908548										
						R^2 ajustado	0,96341919										
						Error típico	1573,46416										
						Observacion	5										
						<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>											
						<i>Grados de libertad</i>			<i>de cuadrado de los cua</i>			<i>F</i>			<i>valor crítico de F</i>		
						Regresión	3	268244211	89414736,8	36,1156463	0,12157476						
						Residuos	1	2475789,47	2475789,47								
						Total	4	270720000									
							<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>nferior 95,0%</i>	<i>uperior 95,0%</i>			
						Intercepción	-4842,10526	5159,99957	-0,93839257	0,52022671	-70406,1162	60721,9057	-70406,1162	60721,9057			
						Variable X 1	2,05263158	0,87701753	2,34046814	0,25705912	-9,09093267	13,1961958	-9,09093267	13,1961958			
						Variable X 2	2231,57895	8628,29206	0,25863507	0,83887845	-107401,266	111864,424	-107401,266	111864,424			
						Variable X 3	-221,052632	510,499185	-0,4330127	0,73985306	-6707,5598	6265,45454	-6707,5598	6265,45454			

**INTERPRETACIÓN:** Las proyecciones de ventas considerando la materia prima de un incremento constante anual de \$1.200.,00 y con una demanda estacional variable De acuerdo a datos del INAHMI, con una cantidad de productores constante de 20 nos permitirá un promedio en ventas anuales de \$57.298,25 con un porcentaje promedio del 18%.

**ANEXO 12**  
**PUNTOS DE EQUILIBRIO**

**PUNTO DE EQUILIBRIO PONDERADO FINCA EL MORAL**

Costos Fijos Finca el Moral 1400

LINEA	%	PRECIO	COSTO	MARGEN
	PARTICIPACION		VARIABLE	de CONTRIBUCION
MORA	40%	\$ 3,00	\$ 0,55	\$ 2,45
LECHE	30%	\$ 0,40	\$ 0,04	\$ 0,36
CARNE	20%	\$ 1,25	\$ 0,25	\$ 1,00
PIELES	10%	\$ 19,00	\$ 3,00	\$ 16,00
	100%			

M.C.P: Margen de contribucion ponderado

M.C: Margen de contribucion

P.E.U.L: Punto de equilibrio unidades o lineas

C.V: Costo Variable

C.M: Costo Marginal

LINEA	MARGEN	P.E.U.L	VENTAS	COSTO	COSTO
	C.P			VARIABLE	MARGINAL
MORA	\$ 0,98	193,87	\$ 581,60	\$ 106,63	\$ 474,97
LECHE	\$ 0,11	145,40	\$ 58,16	\$ 5,53	\$ 52,63
CARNE	\$ 0,20	96,93	\$ 121,17	\$ 24,23	\$ 96,93
PIELES	\$ 1,60	48,47	\$ 920,86	\$ 145,40	\$ 775,46
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,89</b>	<b>\$ 484,66</b>	<b>\$ 1.681,78</b>	<b>\$ 281,78</b>	<b>\$ 1.400,00</b>

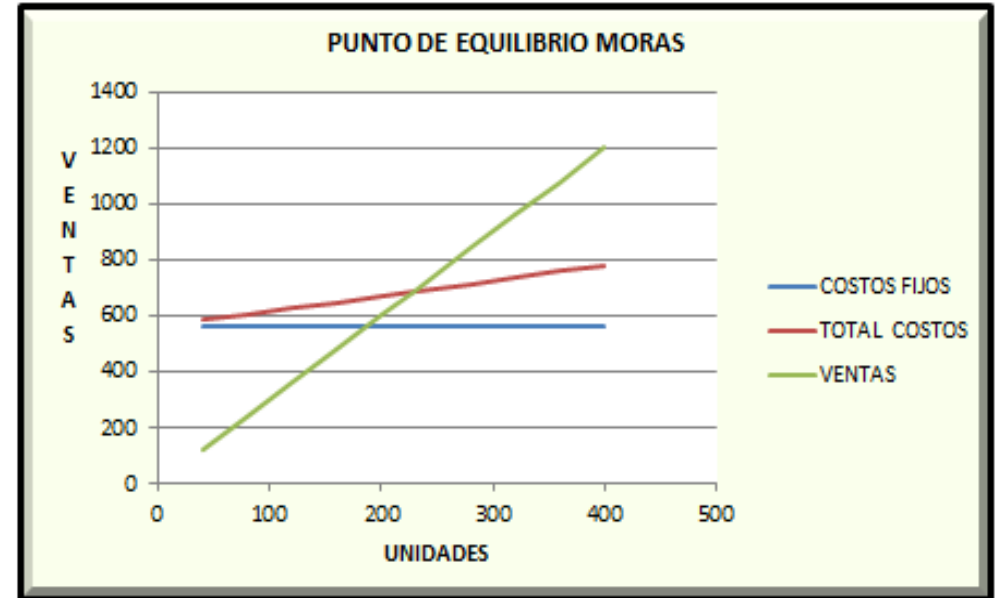
Costos Fijos

M.Obra	1040
Impuestos	300
S. Basicos	60
<b>TOTAL:</b>	<b>1400</b>

## FINCA EL MORAL

### PUNTO DE EQUILIBRIO MORAS

FINCA EL MORAL						
PUNTO DE EQUILIBRIO MORAS						
UNIDADES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS	PRECIO VENTA	VENTAS	UTILIDAD PERDIDA
40	\$ 560,00	\$ 22,00	\$ 582,00	\$ 3,00	\$ 120,00	-\$ 462,00
80	\$ 560,00	\$ 44,00	\$ 604,00	\$ 3,00	\$ 240,00	-\$ 364,00
120	\$ 560,00	\$ 66,00	\$ 626,00	\$ 3,00	\$ 360,00	-\$ 266,00
160	\$ 560,00	\$ 88,00	\$ 648,00	\$ 3,00	\$ 480,00	-\$ 168,00
200	\$ 560,00	\$ 110,00	\$ 670,00	\$ 3,00	\$ 600,00	-\$ 70,00
229	\$ 560,00	\$ 125,95	\$ 685,95	\$ 3,00	\$ 687,00	\$ 1,05
280	\$ 560,00	\$ 154,00	\$ 714,00	\$ 3,00	\$ 840,00	\$ 126,00
320	\$ 560,00	\$ 176,00	\$ 736,00	\$ 3,00	\$ 960,00	\$ 224,00
360	\$ 560,00	\$ 198,00	\$ 758,00	\$ 3,00	\$ 1.080,00	\$ 322,00
400	\$ 560,00	\$ 220,00	\$ 780,00	\$ 3,00	\$ 1.200,00	\$ 420,00



#### Costos Variables

Insumos

Combustibles

Transporte

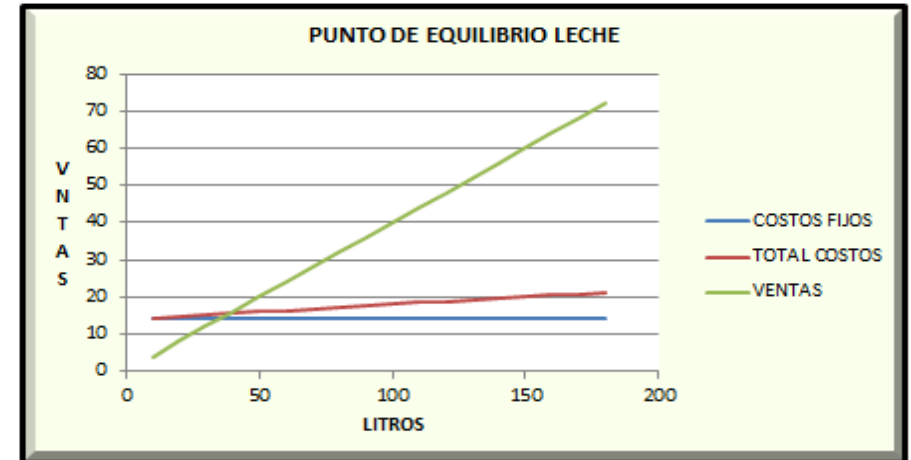
**INTERPRETACIÓN:** A partir de la producción 229 cajas se obtiene utilidad, para alcanzar la máxima utilidad se debe realizar una excelente gestión de producción Y comercialización generando una venta de 400 cajas semanales con una ganancia neta de \$ 420,00

## FINCA EL MORAL

### PUNTO DE EQUILIBRIO LECHE (Diario)

PUNTO DE EQUILIBRIO LECHE						
LITROS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS	PRECIO VENTA	VENTAS	UTILIDAD PERDIDA
10	\$ 14,00	\$ 0,40	\$ 14,40	\$ 0,40	\$ 4,00	-\$ 10,40
20	\$ 14,00	\$ 0,80	\$ 14,80	\$ 0,40	\$ 8,00	-\$ 6,80
30	\$ 14,00	\$ 1,20	\$ 15,20	\$ 0,40	\$ 12,00	-\$ 3,20
39	\$ 14,00	\$ 1,56	\$ 15,56	\$ 0,40	\$ 15,60	\$ 0,04
50	\$ 14,00	\$ 2,00	\$ 16,00	\$ 0,40	\$ 20,00	\$ 4,00
60	\$ 14,00	\$ 2,40	\$ 16,40	\$ 0,40	\$ 24,00	\$ 7,60
70	\$ 14,00	\$ 2,80	\$ 16,80	\$ 0,40	\$ 28,00	\$ 11,20
80	\$ 14,00	\$ 3,20	\$ 17,20	\$ 0,40	\$ 32,00	\$ 14,80
90	\$ 14,00	\$ 3,60	\$ 17,60	\$ 0,40	\$ 36,00	\$ 18,40
100	\$ 14,00	\$ 4,00	\$ 18,00	\$ 0,40	\$ 40,00	\$ 22,00
110	\$ 14,00	\$ 4,40	\$ 18,40	\$ 0,40	\$ 44,00	\$ 25,60
120	\$ 14,00	\$ 4,80	\$ 18,80	\$ 0,40	\$ 48,00	\$ 29,20
130	\$ 14,00	\$ 5,20	\$ 19,20	\$ 0,40	\$ 52,00	\$ 32,80
140	\$ 14,00	\$ 5,60	\$ 19,60	\$ 0,40	\$ 56,00	\$ 36,40
150	\$ 14,00	\$ 6,00	\$ 20,00	\$ 0,40	\$ 60,00	\$ 40,00
160	\$ 14,00	\$ 6,40	\$ 20,40	\$ 0,40	\$ 64,00	\$ 43,60
170	\$ 14,00	\$ 6,80	\$ 20,80	\$ 0,40	\$ 68,00	\$ 47,20
180	\$ 14,00	\$ 7,20	\$ 21,20	\$ 0,40	\$ 72,00	\$ 50,80

Costos Variables  
 Balanceados  
 Sales minerales  
 Medicina  
 Pajuelas  
 Transporte

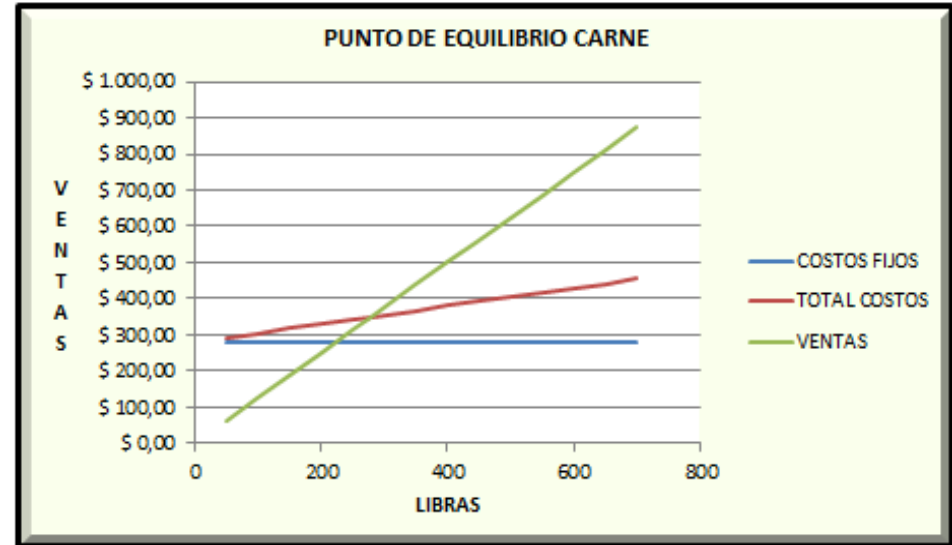


**INTERPRETACIÓN:** a partir de la producción de 50 litros diarios se inicia a obtener utilidad, para lograr la máxima utilidad se debe mantener una producción constante de 180 litros Diarios con una utilidad neta de \$ 50,80.

# FINCA EL MORAL

## PUNTO DE EQUILIBRIO CARNE (Semanales)

FINCA EL MORAL						
PUNTO DE EQUILIBRIO CARNE						
LIBRAS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS	Precio Venta	VENTAS	UTILIDAD PERDIDA
50	\$ 280,00	\$ 12,50	\$ 292,50	\$ 1,25	\$ 62,50	-\$ 230,00
100	\$ 280,00	\$ 25,00	\$ 305,00	\$ 1,25	\$ 125,00	-\$ 180,00
150	\$ 280,00	\$ 37,50	\$ 317,50	\$ 1,25	\$ 187,50	-\$ 130,00
200	\$ 280,00	\$ 50,00	\$ 330,00	\$ 1,25	\$ 250,00	-\$ 80,00
250	\$ 280,00	\$ 62,50	\$ 342,50	\$ 1,25	\$ 312,50	-\$ 30,00
280	\$ 280,00	\$ 70,00	\$ 350,00	\$ 1,25	\$ 350,00	\$ 0,00
350	\$ 280,00	\$ 87,50	\$ 367,50	\$ 1,25	\$ 437,50	\$ 70,00
400	\$ 280,00	\$ 100,00	\$ 380,00	\$ 1,25	\$ 500,00	\$ 120,00
450	\$ 280,00	\$ 112,50	\$ 392,50	\$ 1,25	\$ 562,50	\$ 170,00
500	\$ 280,00	\$ 125,00	\$ 405,00	\$ 1,25	\$ 625,00	\$ 220,00
550	\$ 280,00	\$ 137,50	\$ 417,50	\$ 1,25	\$ 687,50	\$ 270,00
600	\$ 280,00	\$ 150,00	\$ 430,00	\$ 1,25	\$ 750,00	\$ 320,00
650	\$ 280,00	\$ 162,50	\$ 442,50	\$ 1,25	\$ 812,50	\$ 370,00
700	\$ 280,00	\$ 175,00	\$ 455,00	\$ 1,25	\$ 875,00	\$ 420,00



### COSTOS VARIABLES

- Balanceados
- Sales Minerales
- Medicina
- Transporte

**INTERPRETACIÓN:** A partir de la venta 280 libras obtenemos el Punto de Equilibrio, generando mayor volumen de ventas, mediante estrategias de producción y mercadeo. Lograremos vender 700 libras semanales con una utilidad neta de \$ 420,00 aportando a un mejor dinamismo económico de la Finca.

# FINCA EL MORAL

## PUNTO DE EQUILIBRIO PIELES (Mensuales)

FINCA EL MORAL PUNTO DE EQUILIBRIO PIELES						
UNIDADES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS	PRECIO VENTA	VENTAS	UTILIDAD PERDIDA
2	\$ 140,00	\$ 6,00	\$ 146,00	\$ 19,00	\$ 38,00	-\$ 108,00
4	\$ 140,00	\$ 12,00	\$ 152,00	\$ 19,00	\$ 76,00	-\$ 76,00
6	\$ 140,00	\$ 21,00	\$ 162,00	\$ 19,00	\$ 114,00	-\$ 48,00
8	\$ 140,00	\$ 24,00	\$ 164,00	\$ 19,00	\$ 152,00	-\$ 12,00
9	\$ 140,00	\$ 27,00	\$ 167,00	\$ 19,00	\$ 171,00	\$ 4,00
12	\$ 140,00	\$ 36,00	\$ 176,00	\$ 19,00	\$ 228,00	\$ 52,00
14	\$ 140,00	\$ 42,00	\$ 182,00	\$ 19,00	\$ 266,00	\$ 84,00
16	\$ 140,00	\$ 48,00	\$ 188,00	\$ 19,00	\$ 304,00	\$ 116,00
18	\$ 140,00	\$ 54,00	\$ 194,00	\$ 19,00	\$ 342,00	\$ 148,00
20	\$ 140,00	\$ 60,00	\$ 200,00	\$ 19,00	\$ 380,00	\$ 180,00
22	\$ 140,00	\$ 66,00	\$ 206,00	\$ 19,00	\$ 418,00	\$ 212,00
24	\$ 140,00	\$ 72,00	\$ 212,00	\$ 19,00	\$ 456,00	\$ 244,00
26	\$ 140,00	\$ 78,00	\$ 218,00	\$ 19,00	\$ 494,00	\$ 276,00
28	\$ 140,00	\$ 84,00	\$ 224,00	\$ 19,00	\$ 532,00	\$ 308,00
30	\$ 140,00	\$ 90,00	\$ 230,00	\$ 19,00	\$ 570,00	\$ 340,00
32	\$ 140,00	\$ 96,00	\$ 236,00	\$ 19,00	\$ 608,00	\$ 372,00
34	\$ 140,00	\$ 102,00	\$ 242,00	\$ 19,00	\$ 646,00	\$ 404,00
36	\$ 140,00	\$ 108,00	\$ 248,00	\$ 19,00	\$ 684,00	\$ 436,00
38	\$ 140,00	\$ 114,00	\$ 254,00	\$ 19,00	\$ 722,00	\$ 468,00
40	\$ 140,00	\$ 120,00	\$ 260,00	\$ 19,00	\$ 760,00	\$ 500,00
42	\$ 140,00	\$ 126,00	\$ 266,00	\$ 19,00	\$ 798,00	\$ 532,00

### COSTOS VARIABLES:

Sal  
Transporte



**INTERPRETACIÓN:** A partir de la venta de 9 unidades logramos obtener rentabilidad, para generar utilidad neta máxima se debe realizar una buena Gestión de ventas de 42 unidades mensuales obteniendo un margen de ganancia de \$532,00