

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La Gestión de la Calidad por Procesos y la
Creación de una Ventaja Competitiva en la Empresa
Imporquivensa en la Ciudad de Ambato”**

Autora: Ivonne Marianela Herrera Lascano

Tutor: Lcdo. Mg. Mario Padilla

AMBATO – ECUADOR

Julio 2015



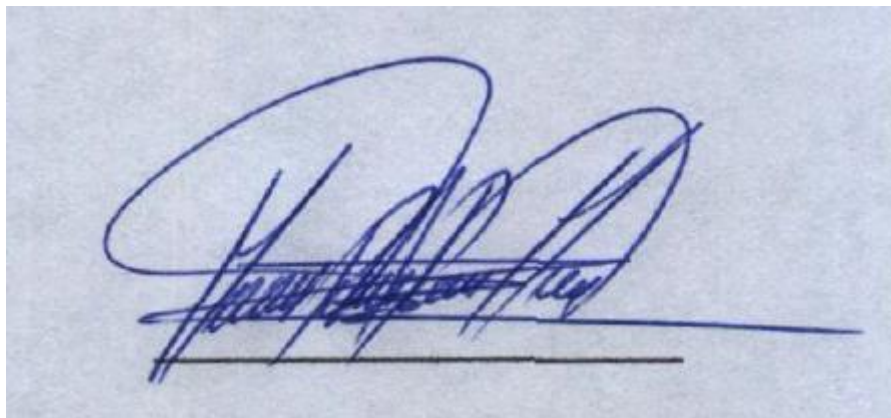
APROBACIÓN DEL TUTOR

Lcdo. Mg. Mario Padilla M

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, 21 de Abril del 2015

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is highly stylized and cursive, with large loops and a long horizontal stroke at the end. It appears to be the signature of Mario Patricio Padilla Martínez.

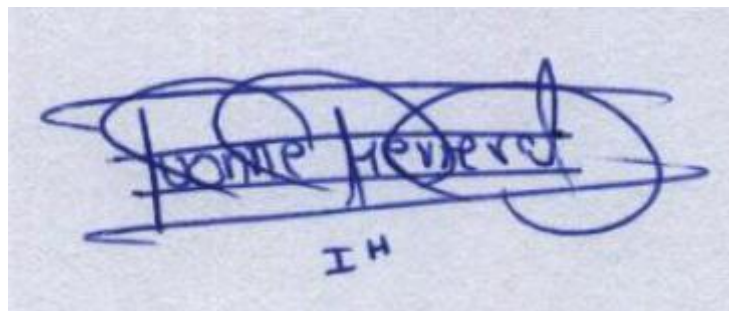
Lcdo. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez

C.I. 050129826-9

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ivonne Marianela Herrera Lascano, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



Ivonne Marianela Herrera Lascano

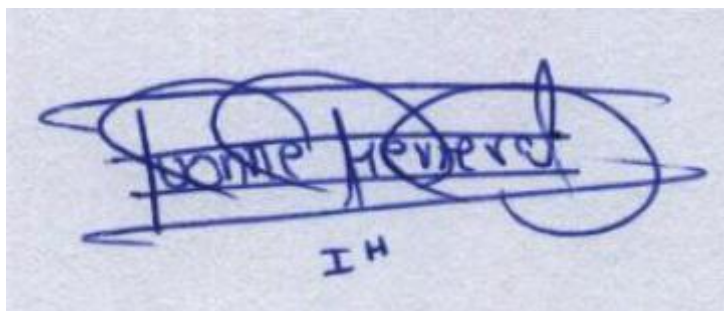
C.I. 180449934-9

AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

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

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



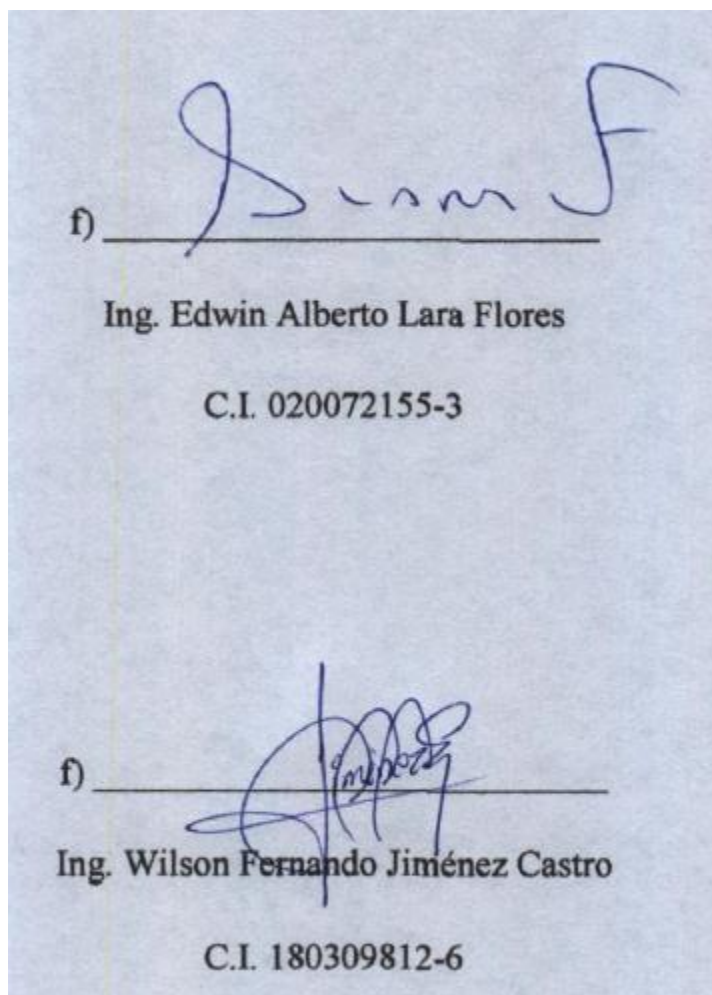
Ivonne Marianela Herrera Lascano

C.I. 180449934-9

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato



Ambato, 21 de Junio del 2015

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico primeramente a ti Señor, porque con tu bendición y con tu amor hiciste que mi sueño se hiciera realidad.

A mi papi Clemente Herrera, por el esfuerzo que realizas día y día por todos nosotros.

A mi madre Julia Lascano, por tu apoyo, tu comprensión, tu tiempo y el amor que siempre me das.

A mis hermanas Marcia y Raquel, por ser mis amigas, mis confidentes, mis compañeras. Porque sin su apoyo no hubiera logrado hacerlo. Las quiero

A mi hermano Wilmer, porque desde siempre me has apoyado y me has ayudado a salir adelante, eres como mi segundo padre te quiero mucho.

A mis cuñados Marlon, Omar y Magali por ser unos hermanos más y siempre estar juntos como familia

A mis sobrinos Jennyfer, Nicole, Simone, Pamela, Josue, Norman y Ariel, porque con sus travesuras y sus locuras alegran mi vida, Los quiero mis enanos.

A mi Familia Lascano Andaluz, a mis tíos, a mis primos, porque siempre estuvieron junto a mí y mi pequeña.

A mis amigas Maggy, Marcia, Yolanda, Adry, Mily y Katy, por acompañarme en mis aventuras, mis locuras y todo lo que hemos vivido juntas, Amigas lo logramos cumplimos nuestro sueño .Son las mejores y lo saben.

Y a ti a la personita más especial que llego a alegrar mi vida, para ti y por ti va este logro Te Amo mi pequeña Zaidé Valentina eres lo mejor que me ha pasado y sé que juntas tendremos muchos logros más para compartirlos.

Este triunfo se lo dedico a todos ustedes porque sé que directa o indirectamente fueron parte fundamental para llegar a donde hoy estoy, Ahora puedo decir que lo logre.

Ivonne Herrera

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres porque sin su apoyo no lo hubiera logrado, gracias por cuidar de mi pequeña mientras cumplía con mi objetivo.

A mi hermana Marcia y a mi Cuñado Marlon, gracias por ser una madre y un padre para mi hija, sin ustedes no lo hubiera logrado.

Un sincero agradecimiento a mis familiares y amigos que siempre me brindaron su apoyo, su comprensión, su cariño y su ayuda.

Un profundo agradecimiento al ing. Mario Padilla, tutor de la tesis, por la paciencia y el tiempo brindado al revisar constantemente en proyecto de investigación.

A todos los docentes que me brindaron su apoyo en el transcurso de mi vida universitaria, porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy gracias por instruirme a través de sus conocimientos,

A mi querida Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, por haberme abierto las puertas y brindado lo oportunidad de educarme en sus aulas.

Ivonne Herrera

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
SUMMARY	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA	1
1.1 Tema de investigación.....	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.2 Análisis crítico	5
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación de problema	6
1.2.5 Interrogantes (sub problemas).....	6
1.2.6 Delimitación del problema.....	7
1.3 Justificación.....	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo general	8
1.4.2 Objetivos específicos	8

CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes investigativos	9
2.2 Fundamentación filosófica	11
2.3 Fundamentación legal	11
2.4 Categorías fundamentales	13
2.4.1 Categorización de la variable independiente.....	13
2.4.2 Categorización de la variable dependiente.....	14
2.5 Hipótesis.....	27
2.6 Señalamiento de las variables de la hipótesis	27
CAPÍTULO III.....	28
METODOLOGÍA	28
3.1 Enfoque	28
3.2 Modalidad Básica de la Investigación.....	29
3.2.1. Investigación de Campo	29
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	29
3.4. Población y muestra	31
3.5 Operacionalización de las variables	32
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación	34
3.6.1. Plan de recolección de información	34
3.7. Procesamiento y análisis	35
CAPÍTULO IV	36
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	36
4.1 Análisis de resultados.....	36
4.2 Interpretación de datos	37
4.3 Verificación de hipótesis.....	47

CAPÍTULO V.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
5.1 Conclusiones	52
5.2 Recomendaciones.....	53
CAPÍTULO VI.....	54
PROPUESTA	54
6.1 Datos informativos	54
6.2 Antecedentes investigativos	55
6.3 Justificación.....	56
6.4 Objetivos	56
6.5 Análisis de factibilidad.....	57
6.6 Fundamentación	59
6.7 Modelo operativo	65
6.7.1 Modelo gráfico	65
6.9 Previsión de la evaluación.....	113
6.9 Previsión de la evaluación.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Operacionalización de la variable cualitativa: Gestión de Calidad ...	32
Tabla N°2: Operacionalización de la variable cuantitativa: Ventaja Competitiva	33
Tabla N°3: Delegación de funciones	37
Tabla N°4: Análisis y medición de procesos	38
Tabla N°5: Calidad del desarrollo de actividades	39
Tabla N°6: Control a procesos de manufactura	40
Tabla N°7: Tecnología de punta	41
Tabla N°8: Canales de distribución	42
Tabla N°9: Líderes en el mercado	43
Tabla N°10: Productos competitivos	44
Tabla N°11: Posicionamiento de marca.....	45
Tabla N°12: Satisfacción del cliente	46
Tabla N°13: Distribución Chi Cuadrado.....	48
Tabla N°14: Frecuencias Observadas	49
Tabla N°15: Frecuencias Esperadas.....	49
Tabla N°16: Cálculo Matemático Chi Cuadrado	50
Tabla N°17: Presupuesto de la Propuesta	111
Tabla N°18: Plan de Acción	112
Tabla N°19: Previsión de la evaluación.....	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas	4
Gráfico N°2: Subordinación conceptual Variable independiente.....	13
Gráfico N°3: Subordinación conceptual V.I	13
Gráfico N°4: Subordinación de Variable Dependiente.....	14
Gráfico N°5: Delegación de funciones	37
Gráfico N°6: Análisis y medición de procesos	38
Gráfico N°7: Calidad de desarrollo de actividades.....	39
Gráfico N°8: Control a procesos de manufactura	40
Gráfico N°9: Tecnología de punta	41
Gráfico N°10: Canales de distribución	42
Gráfico N°11: Líderes en el mercado	43
Gráfico N°12: Productos competitivos	44
Gráfico N°13: Posicionamiento de marca.....	45
Gráfico N°14: Satisfacción del cliente.....	46
Gráfico N°15: Zona de aceptación de la hipótesis.....	51
Gráfico N°16: Modelo Interactivo Gestión por Procesos	65
Gráfico N°17: Gestión por procesos	66
Gráfico N°18: Administración de la propuesta.....	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1: Pirámide de Qualigramme	67
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta.....	123
-------------------------------	-----

RESUMEN EJECUTIVO

Imporquivensa es una empresa familiar que nace con el objetivo de producir artículos de vidrio para satisfacer las necesidades de los clientes. El enfoque principal en el que la empresa basa su producción es la calidad. Actualmente la empresa ha tenido inconvenientes en los procesos internos, debido a que no existe un manual de procedimientos en el cual las personas puedan basar sus procesos, lo que causa una descoordinación en las actividades que desarrolla cada empleado.

Es por lo anteriormente descrito que la presente investigación se basó en realizar un estudio de la gestión de la calidad y la creación de una ventaja competitiva, con el propósito de diseñar un manual de procedimientos dirigido al personal ya que de esta herramienta depende la diferenciación que la empresa pueda tener en el mercado o la ventaja competitiva que exista en base a sus competidores.

Los datos obtenidos en la investigación de campo (encuesta) mostraron que la deficiencia en los procesos internos si inciden en la creación de una ventaja competitiva, pues la empresa carece de flujogramas para los procesos y de igual manera la carencia de un manual de funciones.

Debido a esto, la investigación se enfocó en el diseño de un Manual de Procedimientos y un Manual de funciones para el correcto desempeño de actividades que realiza cada empleado.

Palabras claves: Gestión de calidad, ventaja competitiva, manual de funciones, manual de procedimientos, Imporquivensa.

SUMMARY

Imporquivensa is a family company that was founded with the goal of producing glassware to meet the needs of customers. The main focus in the company is quality based production. Currently the company has had problems in the internal processes, because there is not a manual of procedures in which people can base their processes, which causes a lack of coordination in its activities each operary.

Than described above so that the This research was based on a study of quality management and creating a competitive advantage, with the purpose of designing a procedures manual for staff as this tool it depends on the differentiation that the company may have on the market or competitive advantage that exists on the basis of its competitors.

The data obtained in the field research (survey) showed that deficiency in internal processes if they influence the creation of a competitive advantage as the company lacks flowcharts for processes and likewise the lack of manual functions.

Because of this, the research focused on the design of a Procedures Manual and Manuel functions for the proper performance of activities performed by each employee.

Key words: Quality management, competitive advantage, manual functions, operating procedures, Imporquivensa.

INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más competitivo, la necesidad de otorgar un servicio de calidad al cliente, es una de las prioridades que las empresas tienen, pues actualmente el servicio al cliente es considerada como una ventaja competitiva en el mercado. La presente investigación está conformada por los seis capítulos a saber:

En el primer capítulo se analiza toda la problemática existente, la deficiente gestión de calidad en los procesos internos además se plantean los objetivos de la investigación, uno general y tres específicos.

En el segundo capítulo se fundamenta la investigación en base a los antecedentes, aspectos legales y fuentes bibliográficas de las variables en estudio.

Por otra parte, en el tercer capítulo se determina el enfoque, la modalidad, el tipo y el método de investigación, además se determina la muestra, se realiza la operacionalización de las variables y se determinan las interrogantes del cuestionario que se aplicará en el trabajo de campo.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo con sus respectivos análisis e interpretaciones, además se comprueba la hipótesis planteadas para la investigación, mientras que en el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

En el último capítulo se propone el diseño de un Manual de Procedimientos necesario para otorgar valor a los clientes por medio de un proceso conciso y conocido de actividades. El mismo consta de tres fases: Manual de funciones, necesario para determinar las actividades que debe cumplir cada empleado, Manual de Procesos, Procedimientos e Instrucciones necesario para determinar cada uno de los procesos y Manual de Políticas necesario para determinar específicamente los reglamentos internos de aplicación para los empleados.

Imporquivensa necesita de una herramienta de gestión para llevar a cabo procesos planificados que otorguen calidad en la producción.

El Manual de Procedimientos es útil para llevar procesos, procedimientos e instrucciones de calidad, con funciones aplicables a los miembros de Imporquivensa, para crear una ventaja competitiva en el mercado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS Y LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA IMPORQUIVENSA EN LA CIUDAD DE AMBATO.

1.2. Planteamiento del problema

La deficiencia en los procesos internos de la empresa IMPORQUIVENSA en la ciudad de Ambato.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro

En Ecuador, la mayoría de empresas han adaptado un sistema de gestión de calidad para mejorar sus procesos, más aún cuando el entorno de mercado se ha vuelto más exigente. Desde comienzos del siglo XXI el escenario donde se desenvuelven las empresas ha cambiado mucho. La globalización motivada por

cambios tecnológicos, económicos, culturales han hecho cada vez más un cambio en el estilo de vida, una reconversión, quiebre y apareamiento de muchas más empresas. No suficiente, los clientes se volvieron más exigentes, creando esa imperiosa necesidad de mejorar procesos, mejorar productos y obtener una ventaja competitiva superior a la de la competencia. (Griful, 2006)

Con ello la calidad resultó también afectada pues tenían que acostumbrarse a ofrecer no solo productos/servicios de calidad, sino un valor añadido acompañado de satisfacción del cliente. Con base a la calidad se generaron las normas ISO y con ello el desarrollo de procesos y sistemas enfocados al mejoramiento continuo de la calidad en productos y servicios y así mejorar la competitividad en el mercado internacional. (Griful, 2006)

Así es como nace el modelo de gestión por procesos, que está orientado a desarrollar la razón de ser de la empresa mediante la satisfacción de los stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) y enfocarse en cómo la empresa los satisface más no aspectos estructurales como unidades de mando.

1.2.1.2. Meso

La ciudad de Ambato al ser ampliamente comercializadora y productora de bienes y servicios aplica la gestión de los procesos en un enfoque que persigue mejorar la calidad e interrelacionarlos con las funciones que desempeñan las empresas. Uno de los objetivos principales que aplican determinadas empresas en el centro del país es el ciclo de Deming considerada como clave para la mejora continua. Para que una empresa alcance altos grados de eficacia debe continuamente mejorar sus procesos y productos para alcanzar y mantener ventajas competitivas. Las metodologías de mejora continua se basan en ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Chequear y Actuar)

La etapa de planificación (Plan) comprende: definición de actividades a realizar, definición de medidas para conocer el nivel de cumplimiento de sus objetivos, definición de responsables de la mejora, elaboración de un presupuesto de gastos en recursos para cumplir con los objetivos propuestos. (De la Parra, 2006)

En la etapa de ejecución (Do) es importante primero entrenar al personal encargado de implantar la mejora, si se evita esta actividad es muy probable que fracase buena parte de proyectos. (De la Parra, 2006)

En la etapa de evaluación (Check) se trata de verificar los resultados de la puesta en marcha de la mejora con los objetivos propuestos. No es suficiente solo evaluar los resultados finales. (De la Parra, 2006)

En la etapa de actuación (Act) se actúa sobre aspectos que anteriormente fueron ya evaluados y resultaron con evaluación negativa. La actuación puede implicar el mejoramiento del plan al mejorar el proceso o la asignación de recursos para el proyecto de mejora. (De la Parra, 2006)

Todas estas etapas están dirigidas a mejorar los procesos dentro de las empresas y a aumentar la eficacia de las actividades.

1.2.1.3. Micro

IMPORQUIVENSA es una empresa dedicada a la producción de productos en vidrio que ha tenido problemas en la coordinación de las actividades internas y el control en cada uno de los procesos como efecto de una inadecuada distribución de procesos para cada persona en el puesto que ocupa, esto se demuestra en la incorrecta aplicación de pasos para cada proceso así como en su control a base de políticas y procedimientos contables, además cuenta con equipos y sistemas informáticos confiables y tecnológicamente adecuados para el funcionamiento de una empresa de productos químicos, pero el manejo de los equipos, procesos, subprocesos en las actividades son manejados por el talento humano. La empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para la adquisición y actualización constante, pero lamentablemente no cuenta con el sistema de gestión de calidad que permita conocer el grado de eficiencia con la que se realizan las operaciones por lo que se genera problemas como el registro inoportuno de las actividades lo que genera acumulación de trabajo y pérdida de tiempo por ineficiencias en el ingreso de la información por la rapidez con la que se ingresa, lo que está ocasionando pérdida de recursos y que no se puedan tomar decisiones a tiempo.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

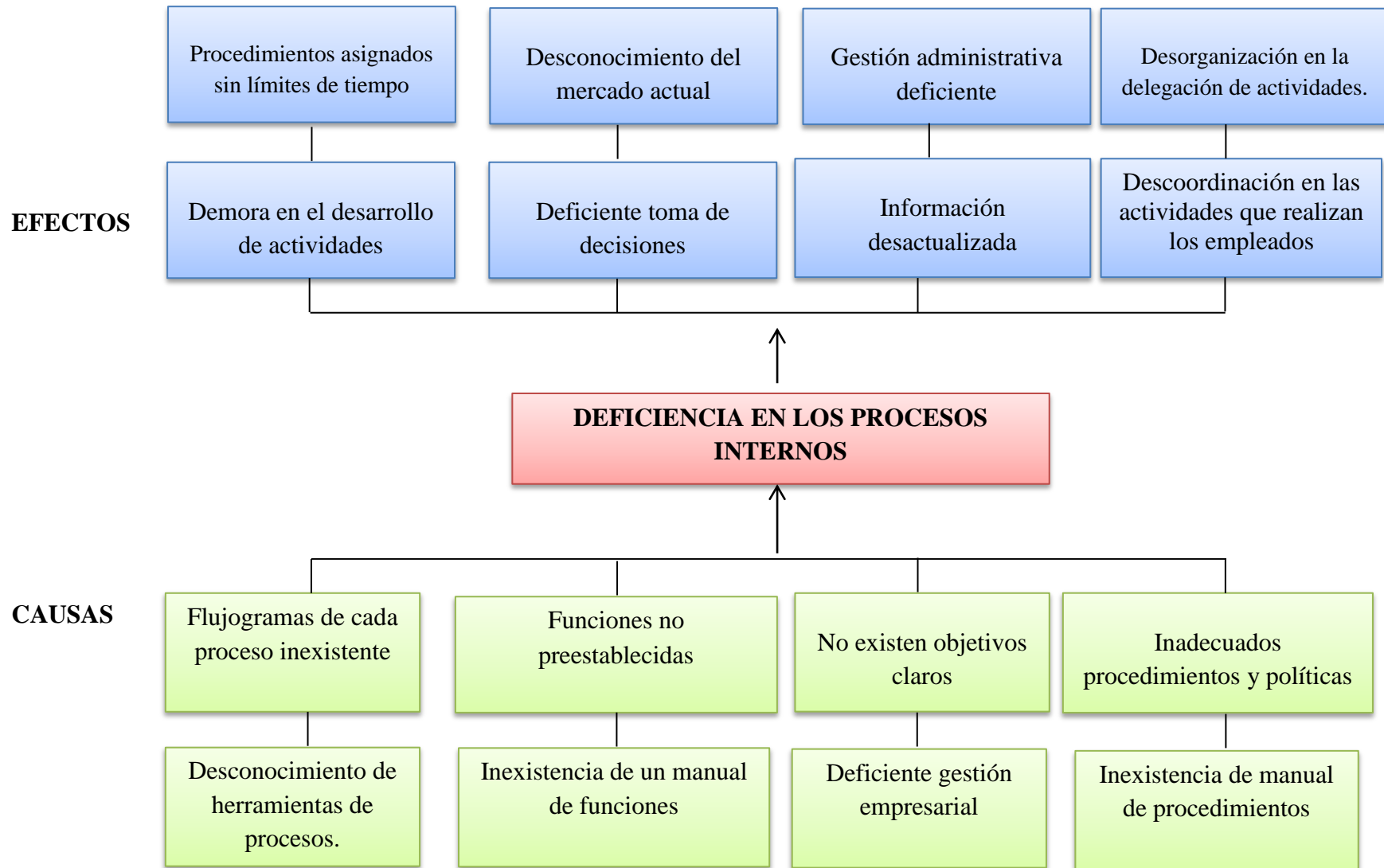


Gráfico N° 1: Árbol de problemas
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ivonne Herrera

1.2.2. Análisis crítico

Con la inexistencia de un flujograma de cada proceso ocasiona demora en el desarrollo de actividades. Cuando se pasa de un proceso a otro, el flujograma ayuda a escoger dos alternativas: una positiva y una negativa. La positiva ayuda a determinar que el proceso está yendo bien y la negativa filtra los problemas y los inconvenientes que se encuentren en los procedimientos, la empresa no tiene esta herramienta que permite donde visualizar los problemas, demoras, cuellos de botella, políticas y procedimientos que da como resultado los problemas en los procesos.

Las funciones no preestablecidas dan lugar a una deficiente toma de decisiones. Cuando existe un manual de funciones, las actividades a cumplir están fijadas, cada miembro de la organización conoce sus metas, procesos y deberes a cumplir.

Al no poseer funciones predeterminadas, los miembros en la organización se ven en la necesidad de actuar por inercia, generando así mala toma de decisiones.

Al no existir objetivos claros dentro de una empresa, para cada persona según un organigrama funcional el efecto que produce es una información desactualizada, debido a que las metas a cumplir son desconocidas y se basan en las experiencias propias o de la competencia más no en el entorno actual del mercado.

La inexistencia de políticas y procedimientos tiene un efecto en la descoordinación en las actividades que realizan los empleados. Un manual de políticas y procedimientos es imprescindible en una organización, pues en base a él se conocerán las acciones y operaciones que se deben seguir para llevar a cabo las funciones de cada puesto de trabajo.

1.2.3. Prognosis

Si la empresa IMPORQUIVENSA no aplica la Gestión de la Calidad por Procesos, los resultados que se obtendrán serán ineficientes pues tanto actividades y recursos no actúan como un proceso, dando lugar a que la empresa sea una más de las existentes en el mercado y no reconocida a través de una ventaja competitiva. Además la empresa cae en una situación en la que seguirá manejando

un incorrecto sistema de actividades y trabajo diario, lo que ocasionará que no se pueda tener datos exactos en el sistema para basarse en la toma de decisiones, así como para controlar los procesos de compra venta de las mercaderías pudiendo ocasionar que el costo de adquisición sea elevado, y por ende el precio de venta va a ser alto en relación con la competencia, lo que generará que el cliente compre una sola vez y no regrese.

Si no se aplican las dos variables, por una parte la satisfacción completa del cliente con base a un proceso eficiente y por otra la ventaja competitiva en comparación a la competencia, no se cumplirían las expectativas del cliente, porque los requerimientos no serían satisfechos en cuanto a diferenciación del producto y servicio y en eficiencia de tiempo en la realización de procesos.

1.2.4. Formulación de problema

¿Cómo incide la gestión de la calidad por procesos en la creación de una ventaja competitiva en la empresa Imporquivensa en la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes (sub problemas)

- ¿Cómo identificar los puntos críticos que afectan la calidad del proceso e impiden el buen desenvolvimiento de cada una de las actividades de la empresa?
- ¿Cómo inciden los flujogramas de los procesos desarrollados en cada uno de los departamentos de las actividades que permita mejorar la gestión interna de la empresa?
- ¿Qué diseño de modelo de mejoramiento de la calidad del proceso para la empresa modelado en términos de acciones o procedimientos que permitan lograr eficiencia y eficacia en sus procesos?.

1.2.6. Delimitación del problema

1.2.6.1. Delimitación del contenido

Campo: Administración

Área: Logística

Aspecto: Gestión de procesos

1.2.6.2. Delimitación Espacial

El desarrollo del proceso investigativo será la empresa IMPORQUIVENSA

1.2.6.3. Delimitación Temporal

El periodo que se establece para la investigación es de Enero a Diciembre 2015.

1.3. Justificación

Una de las bases primordiales para tomar decisiones en una empresa es la información ya que mediante ella se puede identificar problemas ocasionadas por las falencias en los procesos internos, porque la suma de los procesos es el resultado económico de la empresa, Con esta investigación se podrá conocer por qué la información no está proporcionando una seguridad razonable al momento de tomar las decisiones

Una vez que se conozcan las razones por las que la información referente a los procesos no permite tomar decisiones acertadas se podrá mejorar la actual modalidad de información para generar ventaja competitiva, utilidades para el beneficio del propietario y lo más importante el mejoramiento de la gestión de procesos de calidad que es la razón de ser de la empresa.

Todo gerente en una entidad debe tomar decisiones, es por eso que la presente investigación se justifica por su utilidad en la solución y aplicación de los mejores mecanismos para un adecuado sistema de información de inventarios que permita plantear alternativas de solución a los problemas que se presenten en el desarrollo de las actividades de la entidad.

Por lo tanto, la utilidad de la investigación está dirigida a identificar en la manera más temprana, los riesgos y problemas que afectan el funcionamiento correcto de

la empresa, comprometiendo al gerente de la empresa para que asuma responsabilidad y organización en el momento de establecer un control y ejercer procesos adecuados.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la gestión de la calidad por procesos y la creación de una ventaja competitiva en la empresa Imporquivensa en la ciudad de Ambato.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los puntos críticos que afectan la calidad del servicio e impiden el buen desenvolvimiento de cada una de las actividades de la empresa
- Analizar los procesos desarrollados en cada uno de los departamentos de las actividades que permita mejorar la gestión interna de la empresa.
- Diseñar un modelo de mejoramiento de la calidad mediante un manual de procesos para la empresa modelado en términos de acciones o procedimientos que permitan lograr eficiencia y eficacia en sus procesos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Según lo expuesto en el trabajo investigativo de **Cristian Marcelo Núñez Ruiz (2012)** “La ventaja competitiva y su Incidencia en las ventas de la empresa Krystell jeans del cantón Pelileo” Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

De acuerdo al árbol del problema se han considerado algunas causas por las que la empresa atraviesa un total desconocimiento de estrategias de marketing que permitan a la empresa a tomar decisiones más acertadas que realmente ayuden a crecer y a generar mayores beneficios, el no contar con una ventaja competitiva ocasiona que los productos que ofrece la empresa Krystell Jean no se diferencie de los de la competencia, sus costos son demasiado altos y la tecnología no es de punta, situación que es aprovechada por la competencia local y más aún por la competencia, es por ello que se debe determinar la aplicación de una ventaja competitiva para mejorar las ventas de la empresa, por lo que es importante establecer estrategias de marketing que permitan a la empresa a crecer y generar mayores beneficios.

La ventaja competitiva es una herramienta que le permite a la empresa diferenciarse de la competencia, a través de factores determinantes dentro y fuera de la misma, como pueden ser la infraestructura, el servicio o la tecnología con la que cuenta una empresa. Factores como estos son fundamentales para llegar al cliente y crear una ventaja competitiva.

Según **Valvina Elizabeth Ortega Poaquiza (2012)** en su trabajo “La ventaja competitiva y su incidencia en la participación de mercado de la empresa MAJATEX CÍA. LTDA. De la ciudad de Ambato” Universidad Técnica de Ambato, facultad de Ciencias Administrativas, manifiesta lo siguiente:

Conforme con el árbol del problema se han apreciado algunas causas que la empresa cruza inicialmente y que fueron causadas por la falta de apoyo del gobierno a este sector, paulatinamente esto ha conllevado a una falta de mano de obra cualificada que provoca un alto gasto en capacitaciones constantes a nuevos obreros, el no contar con una ventaja competitiva ocasiona que los productos que ofrece la empresa Majatex no se diferencie de los de la competencia, sus costos son demasiado altos afectando directamente a la productividad, situación que es aprovechada por la competencia del lugar y más aún por la competencia, e por esa misma razón que se debe determinar la aplicación de una ventaja competitiva para mejorar la participación de mercado de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato, proporcionando como conclusión: la falta de apoyo del gobierno, tiene una gran influencia en la mano de obra y esto provoca un alto gasto en capacitaciones constantes a nuevos obreros.

La ventaja competitiva juega un papel muy importante en una organización, pues el producto/servicio incide de manera directa en la diferenciación del mercado. En este caso si la mano de obra necesita constantes capacitaciones, se están incurriendo en costos y si el producto que se ofrece no está al nivel de la competencia, el efecto principal va a ser la indiferenciación de la empresa en el mercado y por ende la competencia va a aprovechar de esa oportunidad para captar más clientes y atraer a los de Majatex.

2.2. Fundamentación filosófica

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos el siguiente paradigma crítico propositivo por las siguientes razones.

Empleando este paradigma se interpretará la realidad del proceso de cambio y dinamismo tanto para IMPORQUIVENSAS y las personas que colaboran, contribuyendo al desarrollo de la empresa mejorando su calidad de vida, buscando alternativas de solución para el desenvolvimiento de la empresa mediante la aplicación de estrategias de marketing.

En este problema interactúan el objeto de estudio y el investigador de una manera directa, involucrándose con los hechos y acontecimientos de la realidad de la empresa, la teoría permite adquirir conocimientos mientras que la práctica genera experiencia, el conocimiento y la aplicación no deben funcionar de manera individual, la metodología permitirá la investigación cualitativa con la participación de sujetos sociales involucrados y comprometidos con el problema que atraviesa la empresa.

2.3. Fundamentación legal

La presente investigación se sustenta en las siguientes normas jurídicas; de la Constitución Política del Ecuador 2008, que de conformidad con lo dispuesto en el título II capítulo tercero de los derechos de las personas y grupos de atención prioritaria, se dispone que “todas las personas sin acepción: niños, niñas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad, quienes adolezcan de enfermedades catastróficas, etc. recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado.” Así lo determina el **Art. 35** del capítulo tercero de la Constitución de la República al decir: “Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual, maltrato infantil, desastres

naturales o antropogénicos. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad”. (Asamblea Constituyente, 2008)

La sección novena: **Personas usuarias y consumidoras** determina el derecho de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad. Asimismo las empresas deberán utilizar sistemas de medición de satisfacción de los consumidores, y serán responsables de establecer sanciones si no cumplen con los requerimientos de calidad hacia el consumidor.

Así lo determina el **Art 52** al mencionar: “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”. Y el **Art. 53**: “Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación”. (Asamblea Constituyente, 2008)

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1. Categorización de la variable independiente

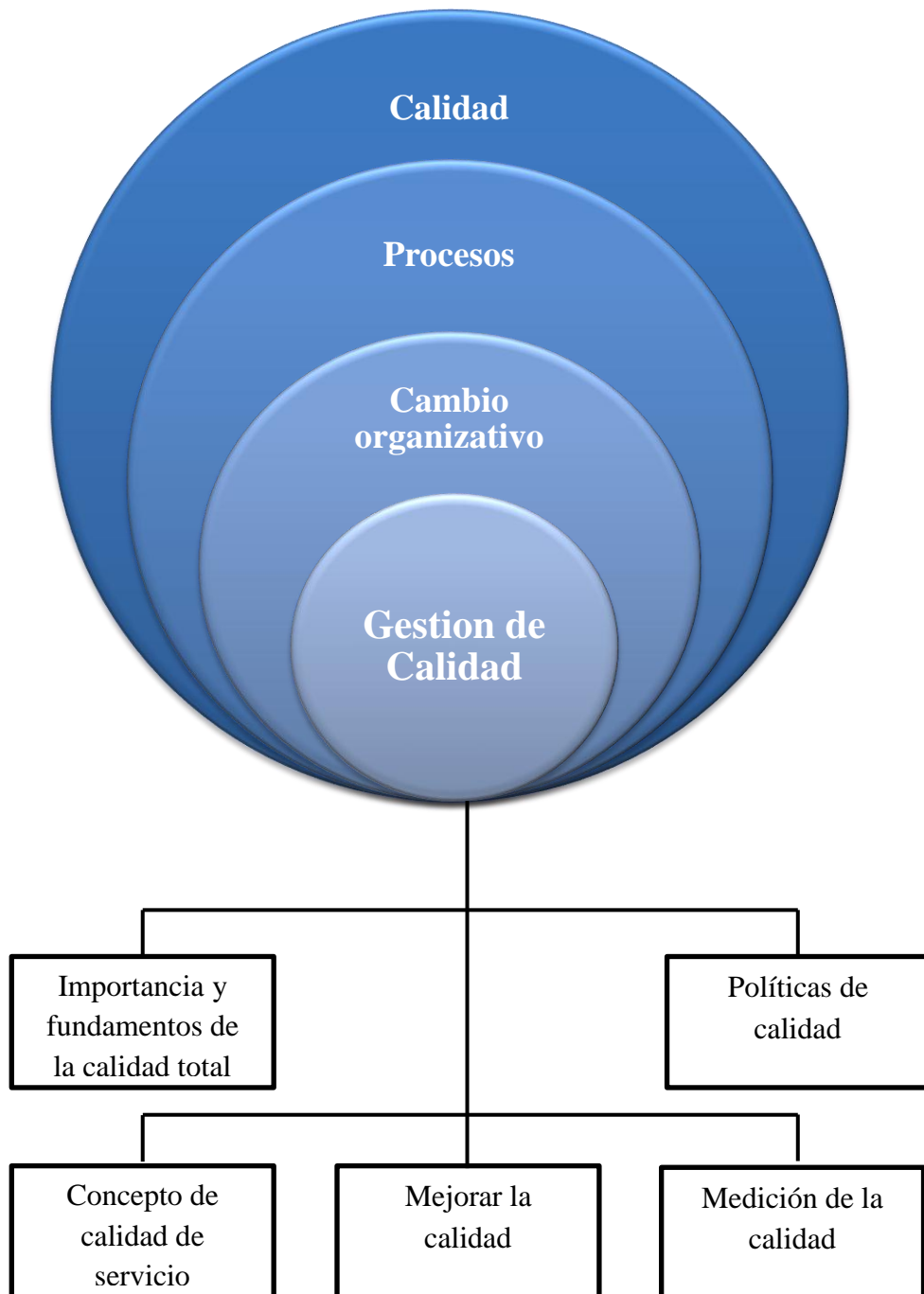


Gráfico N°2: Subordinación conceptual Variable independiente

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborado por: Ivonne Herrera

2.4.2. Categorización de la variable dependiente

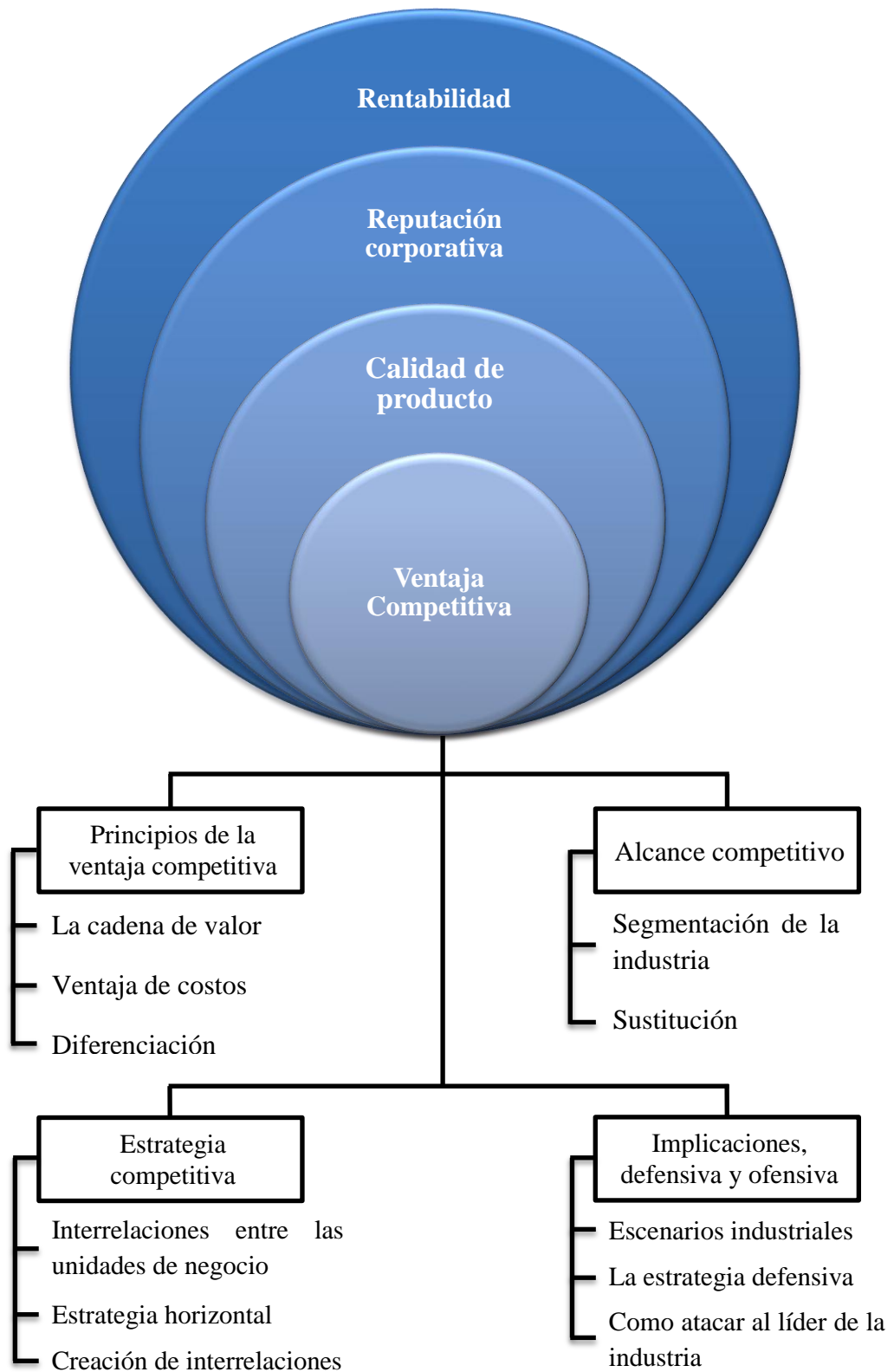


Gráfico N°4: Subordinación de Variable Dependiente

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborado por: Ivonne Herrera

2.4.1.1. Variable Independiente: Gestión de la Calidad

2.4.1.1.1. Gestión de Calidad

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 788) la gestión de calidad es definida como:

La acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo. Permite a una organización, por medio de una estrategia coordinada de trabajo en equipo y de innovaciones, satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.

El Deming Prize Committe de la JUSE definió a la gestión de calidad como:

Un conjunto de actividades sistemáticas conducidas a través de toda la organización para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de la compañía, así como para proveer productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes, en el tiempo y al precio apropiado.

Según (MARÍN, VÉLEZ, MORALES, & MARTÍNEZ, 2006, pág. 9) menciona:

“Un sistema de gestión de calidad en una organización es un conjunto de manuales, procedimientos, instrucciones, técnicas, registros y sistemas de información, que tienen por objeto planificar la calidad de la empresa”

La gestión de calidad se enfoca principalmente en una mejora continua de calidad de bienes y servicios, así como la consecución idónea de los objetivos de la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas del mercado de los consumidores.

Fundamentos de la gestión de calidad

Según (UDAONDO, Gestión de Calidad, 2005, pág. 5) se fundamenta en una nueva concepción de calidad al mencionar que:

- Su objetivo es el mismo de la empresa: ser competitivos y mejorar continuamente.
- Pretende ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Los recursos humanos son su elemento más importante.
- Es preciso el trabajo en equipo para conseguirla.
- La comunicación, la información y la participación a todos los niveles son elementos imprescindibles.

- Se busca la disminución de costes mediante la prevención de anomalías.
- Implica fijar objetivos de mejora permanente y la realización de un seguimiento periódico de resultados.
- Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituye un objetivo estratégico fundamental.

Calidad del servicio

La calidad del servicio se lo puede definir como las expectativas y la satisfacción del requerimiento del bien o servicio por parte del cliente, la ISO 9001:2015 define a calidad del servicio como: *“percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”*.

Asimismo (PÉREZ, 2006, pág. 94) definen a la calidad en el servicio como: *“gap existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido”*

Para que una empresa se asegure de que cumplió con la totalidad de requerimientos y satisfizo una necesidad debe basarse en los siguientes factores: la eficacia de la organización en la correcta administración de los requerimientos de los clientes, la experiencia de los clientes con los bienes y servicios de la competencia y la empresa misma; la estrategia de comunicación de la empresa y las opiniones de terceras personas. (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Políticas de calidad

Las políticas de calidad son documentos de los que tiene responsabilidad la alta dirección cuyo enfoque se basa en fijar objetivos de calidad que estén direccionados a la mejora continua en la administración de la empresa y la responsabilidad de difundir esos objetivos a todos los miembros de la organización para que trabajen en pro de cumplirlos basándose en un Sistema de Gestión de Calidad.

Mejorar la calidad

La percepción que se tenga de la calidad depende del nivel en que el bien o servicio satisfizo las necesidades de los clientes. El responsable de la gestión de calidad es el autor de determinar los estándares o especificaciones que tiene o debe tener un producto, él es quien diseña procedimientos para pruebas de calidad del producto, procedimientos para resolver problemas; es el encargado de detectar defectos que tienen los productos, conocer las causas que generaron esos defectos y la solución para contrarrestar el problema. Además un especialista en control de calidad es el responsable de evitar que productos con defectos lleguen en esas condiciones al consumidor final; por ello determina 4 etapas que evitan que la deficiencia del producto vaya a la par con el nombre de la compañía:

- a) **Definir las características de la calidad** al responder la pregunta ¿qué desean los clientes? y crear productos respondiendo a esas expectativas y necesidades.
- b) **Fijar estándares de calidad** sirve para hacer comparaciones entre lo ideal y lo real. La encargada de fijar estándares (tamaño, color, peso, etc.) es la empresa.
- c) **Desarrollar un programa de revisión de la calidad** para conocer la persona encargada de informar, de ubicar el lugar donde se informarán sobre las revisiones y procedimientos de revisión.
- d) **Lograr un compromiso con la calidad** por parte de todo el personal de la empresa, al estar conscientes de la calidad de los productos como una política de empresa, así como los estándares de calidad y poseer las capacidades y habilidades para cumplir con los mismos. (IVANCEVICH, LORENZI, SKINNER, & CROSBY, 2006)

Medición de la calidad

Antes de definir la medición de la calidad es fundamental conocer que existen diferencias entre medir la calidad de un servicio y medir la calidad de un producto; para el primero siempre ha habido dificultad a la hora de determinar medidas objetivas y existen factores erróneos a la hora de medir el servicio como: controlar únicamente el proceso de prestación del servicio al basarse únicamente

en una percepción como directivo y no enfocada o basada en el cliente, además en el caso de medición de la calidad del producto se cometen errores al momento de supervisar la calidad del producto al momento en que éste ya fue transformado, más no en el proceso mismo de la transformación. (CAMISÓN C. , CRUZ, GONZÁLEZ, & Tomás, 2007)

2.4.1.1.2. Cambio organizativo

Al hablar de cambio organizativo nos referimos a cambiar el entorno de la empresa y esta tarea no es fácil, así (Editorial Vértice, 2008, pág. 30) menciona: *“Cambiar una organización no es tarea fácil y aún lo es menos cambiar un individuo”*.

Por ello resulta imprescindible que el directivo o mando superior en la empresa conozca el movimiento de la empresa hasta el último detalle, para evitar posibles equivocaciones en la toma de decisiones.

Según (VAN, y otros, 2008, pág. 105) el cambio organizativo afecta a toda la organización, y menciona:

Un cambio significativo en un servicio implica también un cambio en la organización, que puede variar desde la transferencia de un miembro del personal a otro departamento hasta cambios más importantes que afecten, por ejemplo, a la forma de trabajar en la organización.

En la gestión de cambios organizativos es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **El ciclo emocional del cambio:** no tomar en cuenta el impacto que causa el cambio en los individuos es un fracaso a largo plazo.
- **El papel desempeñado por la Transición del servicio en los cambios organizativos:** la gestión de cambio es responsabilidad de los directivos y la transición del servicio influye en los cambios organizativos pues se deben tener en cuenta ciertos aspectos como: la cultura organizacional, apoyo individual para la aceptación del cambio, evaluar si la organización

está preparada para el cambio, verificar que el cambio sea aceptado mayoritariamente por los colaboradores de la empresa, etc.

- **Planificación e implementación de cambios organizativos:** hacer constar los cambios organizativos y del personal.

2.4.1.1.3. Procesos

El término proceso tiene una sencilla definición, aplicable en todas las áreas de estudio.

Según (Pérez, 2012, pág. 49), menciona que proceso es: *“Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”*.

Un proceso es definido como la transformación de un bien o servicio en un producto final, así (CAMISÓN C. , CRUZ, GONZÁLEZ, & Tomás, 2007, pág. 843) definen al proceso como:

“La transformación de una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas o outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados.”

Un proceso es aplicable en cualquier tipo de organización y en cualquier tipo de actividad, pues todo posee una transformación o proceso para ser útil para el consumidor final.

2.4.1.1.4. Calidad

Cuando se habla de calidad se habla de rasgos que cumple determinado bien o servicio para satisfacer las necesidades del consumidor, así (IVANCEVICH, LORENZI, SKINNER, & CROSBY, 2006, pág. 12) definen a la calidad como: *“es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresas o implícitas”*.

El término calidad puede ser subjetivo, pues cada individuo define a calidad de acuerdo a sus propias expectativas, pero en algo que concuerdan todos ellos es

que la calidad es un conjunto de cualidades que llaman la atención a un individuo sobre determinado bien o servicio. (NAVA, 2005)

2.4.2.2. Variable Dependiente: Ventaja Competitiva

2.4.2.2.1. Rentabilidad

Según (FAGA & RAMOS, 2006, pág. 12) define a la rentabilidad como:

“Rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objeto válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos, ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo.”

Rentabilidad desde un punto de vista sencillo es la utilidad que le deja a una empresa o persona natural luego de haber realizado cualquier tipo de actividad económica.

Según (DE CAMINE & MULLER, 2006) menciona que: *“La rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido”*.

2.4.2.2.2 Reputación corporativa

La calidad dentro de una empresa define su reputación. Existen medidas de reputación muy variadas y de las cuales vamos a citar tres:

1. **Análisis de contenido de noticias e informes públicos:** los medios de comunicación citan lo que piensan y lo que piensan las demás personas, con base a ello se influye en el criterio de opinión de los lectores, además se dispone de la información en tiempo real.
2. **Utilización de rankings publicados:** los integrantes corporativos conocen de la reputación que posee la empresa sin la necesidad de invertir en encuestas. La ventaja de usar esta herramienta es que la empresa puede pedir un informe más detallado del análisis de su reputación, aunque incurra en un gasto menor del que podría ser objeto, otra ventaja es que con base a los rankings las personas pueden conocer de las empresas y forjarse una reputación sin haberlo pedido, pero una desventaja de esta

herramienta es que se hace el ranking a un determinado número de empresas tomando como principales a las grandes empresas y dejando a un lado a las pequeñas.

3. **Encuestas diseñadas por el investigador** que no es muy recomendable pues sobre la empresa recaen costos de la recogida de la encuesta, el análisis de datos, etc.

La empresa es la responsable de elegir una o varias herramientas como éstas para conocer el nivel de reputación que posee la empresa. (MUÑOZ & GONZÁLEZ, 2010)

2.4.2.2.3. Calidad del producto

La calidad del producto debe estar presente en el mismo, desde su diseño hasta cuando el cliente le dé un uso, es decir en todas las etapas de su ciclo de vida. Los factores que perciben los clientes son: calidad de concepción, calidad del diseño del producto, calidad de conformidad, calidad de entrega, calidad percibida, calidad de servicio. (CAMISÓN C. , CRUZ, GONZÁLEZ, & Tomás, 2007)

La calidad del producto se ha convertido en un término muy importante en las estrategias de marketing, así (KOTLER & AMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 2003, pág. 287) lo definen como: *“capacidad de un producto para desempeñar sus funciones: incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación, y otros atributos valiosos”*.

2.4.2.2.4. Ventaja Competitiva

Según (KOTLER & ARMSTRONG, Marketing, 2012, pág. 528) define como ventaja competitiva a: *“superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor”*

La ventaja competitiva se basa en dos aspectos muy importantes: entregar valor y satisfacción a los consumidores siempre y cuando esta sea superior a la de la competencia. Además para ser considerada como ventaja competitiva debe permanecer en el mercado un paso adelante a la competencia y ser constante en la

competitividad de productos y servicios en el mercado. Hay cinco cualidades que logran hacer la ventaja competitiva: **superioridad** (una organización se distingue por ser la mejor), **inimitabilidad** (hacer algo diferente a la competencia difícil de comparar), **durabilidad** (la marca debe ser reconocida a lo largo del tiempo), **insustituibilidad** (productos o servicios no sustituibles) y **apropiabilidad** (bienes o servicios propios de la empresa relegados en las ganancias superiores a la competencia). (HITT, 2006)

La creación de una ventaja competitiva no es simple, pues lo que primero se debe hacer es identificar a los competidores, evaluarlos y seleccionarlos, en base a estos aspectos se decidirá a que competidor atacar o evitar.

Principios de la ventaja competitiva

Los principios de la ventaja competitiva, son los siguientes:

1. La cadena de valor

Una empresa está formada por múltiples actividades que unidas forman la cadena de valor. La cadena de valor es una herramienta fundamental para evaluar sistemáticamente las tareas que la empresa desarrolla en base a las actividades que la empresa diseña, produce, lleva al mercado y es soporte de los productos en términos de valor y calidad, así como la interacción de las actividades. (GUERRA, 2002)

La cadena de valor permite describir el desarrollo de las actividades de una empresa generando valor al consumidor final. Así (PORTER, 2012, pág. 34) menciona que:

La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades al que le doy el nombre de sistema de valores. Los proveedores cuentan con cadenas de valores (valor ascendente) que crea y entrega los insumos y utilizados de ellas. No solo suministran un producto, sino que también pueden influir en el desempeño que la compañía tiene en muchas otras áreas.

2. Ventaja en costos

Se basa en producir bienes y servicios con los costos más bajos de la industria y fijar precios más bajos que la competencia y conseguir un amplio margen de participación en el mercado. Así (PORTER, 2012, pág. 61) menciona que:

La ventaja en costos es uno de los tipos de ventaja competitiva que posee una empresa. El costo tiene además una importancia vital para las estrategias de diferenciación, porque para aplicarlas es necesario mantenerse cerca de los competidores en este aspecto.

3. Diferenciación

La diferenciación se basa en el enfoque a una sola línea de productos, para conseguir liderazgo en el mercado. Además consiste en la incorporación de cualidades visibles o intangibles para hacer que el producto sea percibido por el cliente como único. (PORTER, 2012, pág. 119) menciona que: *“La diferenciación no puede entenderse viendo la organización en su conjunto, sino que proviene de las actividades concretas que realiza y de la manera en que afectan al comprador. Prácticamente cualquier actividad constituye una fuente potencial de singularidad.”*

4. Alcance Competitivo dentro de una empresa

El alcance competitivo se refiere a la cantidad de productos, segmentos de mercado que se atiende, lugares donde están los principales competidores y la relación que existe entre el posicionamiento de la empresa y las unidades de negocio con las que compite la misma. (DE KLUYVER, 2001)

5. Segmentación de la Industria

Segmentar el mercado o la industria significa dividirlo en un grupo de consumidores con gustos y necesidades similares. Una empresa no puede hacer todo o enfocarse a distintos mercados de consumidores, pues eso generaría confusión en el cliente y altos costos de producción.

“La segmentación de una industria es su división en subunidades con la intención de diseñar una estrategia competitiva. Ha de ser más amplia que conociendo el concepto de segmentación del mercado, aunque la incluye. Este último tipo de segmentación procura identificar la diferencia en las necesidades del cliente y en su comportamiento de compra, permitiendo a la compañía atender con programas específicos de mercadotecnia en la cadena de valor.” (PORTER, 2012, pág. 233)

Segmentar el mercado es muy importante, así lo menciona (LLAMAS, 2009, pág. 30) al considerar que: *“segmentando, la empresa se adapta mejor a las necesidades y deseos de un grupo de consumidores adecuado y además, va a servir para que la empresa se diferencie del resto de los competidores”*

Sustitución

La sustitución significa que un bien o servicio cumple con las mismas características que un producto ya existente en el mercado.

Todas las empresas enfrentan la amenaza de la sustitución. La sustitución es el proceso en virtud del cual un bien o servicio reemplaza a otro en la operación de una o varias actividades para el comprador. El análisis se aplica de la misma manera a productos y procesos, porque los mismos principios direccionan su decisión de hacer algo de manera diferente en la cadena de valor. La sustitución es uno de los factores que establecen la rentabilidad de un sector, pues su amenaza pone un tope a los precios. (PORTER, 2012, pág. 277)

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es un procedimiento que posee la organización para conseguir y proteger una ventaja competitiva dentro de un sector que le permita resistir a los ataques de la competencia.

Es la manera en que una organización crea valor a través de la configuración y coordinación de las diferentes unidades de negocios y las actividades del mercado.

Es importante resaltar tres términos dentro de la definición: **creación de valor** se refiere a la generación de un ejercicio financiero superior que provenga de diferentes unidades de negocios en el mercado, que creen ventajas corporativas; segundo: **configuración**, se refiere al enfoque de la corporación en múltiples

mercados (diversificación, enfoque geográfico y barreras verticales), y tercero la **coordinación**, es el manejo de aquellas actividades y negocios que estén dentro de la jerarquía corporativa.

Interrelaciones entre las unidades de negocios

Muchas empresas han terminado por reconocer dos tipos de estrategia: la de las unidades de negocio y la organizacional. La primera describe la trayectoria de las actividades de una firma en las industrias individuales; la segunda se enfoca en la estructura del portafolio de unidades de negocio. Con base en ello, casi todas las grandes empresas dividen sus unidades de negocios en ciertos tipos de unidades estratégicas de negocio y han instituido procesos formales de planeación en que las unidades someten los planes para cada año para que sean los responsables de la alta dirección los encargados de revisar. (PORTER, 2012, pág. 321)

Estrategia Horizontal

El objetivo principal de la estrategia horizontal es coordinar objetivos, políticas, valores, es decir las sub estrategias que puedan existir en una organización referentes a todas las unidades de negocios. Asimismo otro objetivo principal de la estrategia horizontal es tomar todas las áreas en que unidades de negocios puedan ayudar a cooperar beneficiosamente y así obtener frutos de una coordinación estratégica. (MANSO, 2003)

Creación de Interrelaciones

Para la mayoría de empresas ha resultado muy complicado obtener interrelaciones. Por una parte se debe a que el costo de cooperar significa que la mayoría de interrelaciones no mejoran la ventaja y por esa misma razón no conviene generarlas. En las que aportan una ventaja evidente competitiva, una amplia variedad de obstáculos empresariales impiden conseguir las en la práctica, partiendo de factores culturales hasta factores culturales y administrativos. La creación de interrelaciones en las unidades de negocio refuta la filosofía predominante en la mayoría de empresas diversificadas. (PORTER, 2012, pág. 389)

Implicaciones, defensiva y ofensiva

Escenarios industriales y estrategia competitiva bajo incertidumbre

Permiten que una empresa traduzca la incertidumbre a sus implicaciones para un sector en particular. Los escenarios industriales también incluyen explícitamente el comportamiento de competidores, una fuente clave de incertidumbre en la elección de estrategias. (BILLENE, 2006)

La estrategia defensiva

El propósito principal de la estrategia defensiva es disminuir al máximo la posibilidad de ataque, desviarlo o disminuir su intensidad. Es una estrategia de defensa o reacción ante la competencia, la ventaja siempre está del lado de la empresa que se defiende. Casi siempre requiere inversiones, para lo cual se renuncia a algún tipo de rentabilidad con tal de valerse de la estrategia. Es importante citar la matriz BCG (Boston Consulting Group) pues ésta muestra el gran peso que poseen las empresas líderes en el mercado ante las empresas que poseen poca participación. (SCHNAARS, 2006)

Cómo atacar al líder de la industria

Para atacar exitosamente al líder, el contrincante debe cumplir tres condiciones fundamentales, así lo determina (PORTER, 2012, pág. 519) al mencionar:

1. *Una ventaja competitiva sostenible:* la competencia deberá poseer una ventaja clara y sostenible sobre el líder del mercado, tanto en diferenciación de productos como en liderazgo en costos. Si la ventaja es un costo bajo, podrá bajar los precios de los productos en el mercado, así ganar una mayor participación en el mercado y su vez obtener utilidades mucho más amplias con los precios promedio de la industria que permitirán reinvertir en marketing o investigación y desarrollo. Por otra parte si logra diferenciación podrá fijar precios altos a los productos, disminuir la inversión en marketing u obtener pruebas de sus productos frente al líder del mercado.

2. *Proximidad en otras actividades.* La competencia dentro del mercado tiene la posibilidad de contrarrestar total o parcialmente las ventajas intrínsecas. Un contrincante ha de estar en posibilidades de neutralizar total o parcialmente las otras ventajas intrínsecas del líder. Si se vale de una estrategia de diferenciación, debe poder contrarrestar en parte la ventaja natural que el líder tiene en costos debido a la escala, las ventajas del primer participante u otras causas.

3. *Algunos obstáculos que impiden al líder tomar represalias.* El competidor debe tener las herramientas necesarias para contrarrestar la represalia. Al líder del mercado se le debe intimidar o impedir que comience represalias contra su competidor, ya sea por sus propias circunstancias o por la estrategia escogida por el líder.

2.5 Hipótesis

La Gestión de la Calidad por Procesos y la Creación de una Ventaja Competitiva, en la Empresa Imporquivenza en la ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de las variables de la hipótesis

Variable Independiente:	Gestión de Calidad
Variable Dependiente:	Ventaja Competitiva

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Las bases del enfoque cualitativo y cuantitativo permitirán que el análisis que se efectúa en la presente investigación, se lo desarrolle con una orientación que contribuya a comprender el problema que experimenta la empresa IMPORQUIVENSÁ, específicamente en el decremento de la participación de mercado.

La orientación dinámica con la que se continuará la investigación está apoyada por el principio de cambio que establece que nada se mantiene constante y estático en el sistema empresarial, dicha predisposición de cambio permitirá hallar y estudiar con profundidad las causas del problema objeto de estudio, a fin de proponer la mejor alternativa de solución que contribuirá a mejorar la situación de la organización, haciéndola mucho más competitiva mediante el desarrollo de estrategias.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

3.2.1. Investigación de Campo

Para (Alvarez, 2010, pág. 34), la investigación de campo es:

“La que se realiza en el lugar de los hechos, permite obtener un mayor conocimiento al investigador permitiéndole manejar los datos de forma más segura porque se puede apoyar en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, este tipo de investigación se apoya en informaciones que se obtienen de la aplicación de cuestionarios de entrevistas, encuestas y observaciones.”

Es decir este tipo de investigación permitirá recoger información en la empresa IMPORQUIVENSÁ, porque es en donde existe el problema lo que ayudará a cumplir con los objetivos planteados en el proyecto a través de los datos obtenidos para proponer mejoras y solucionar los problemas encontrados.

3.2.2. Investigación Bibliográfica-documental

La investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre un problema o tema determinado, que debe realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica.

Es por esto que se aplica este tipo de investigación ya que una buena recopilación de información bibliográfica de textos, revistas, publicaciones, tesis, etc., mejorará y sustentará el contenido de esta tesis.

Argumenta (González, 2011, pág. 167) que: *“Este tipo de investigación consiste en recoger información en documentos, entendiéndose este término, como todo material de índole permanente, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar.”*

3.3. Nivel o tipo de investigación

Una vez reconocido la modalidad de la investigación, se ha definido los niveles de investigación necesarios, los cuales son los siguientes: descriptivo, asociación de variables, explicativo.

3.3.1. Investigación descriptiva

Con esta investigación permitirá determinar las características fundamentales del problema de estudio, es decir, detallar como es y cómo se está presentando en la empresa.

Menciona, (Mariño, 2009, pág. 60) que:

“Es aquella que se encarga de relatar o narrar las características de la población, una situación o área de interés, los datos que los investigadores recogen se basan en una hipótesis o teoría y resumen la información de manera cuidadosa analizándola meticulosamente, a fin de extraer generalidades significativas que aporten al conocimiento.”

Es por lo anteriormente descrito que este tipo de investigación será de gran ayuda en el desarrollo del presente trabajo porque permitirá lograr una diferenciación de los productos o servicios de la empresa, con el fin de influir en la gestión de calidad y ventaja competitiva.

3.3.2. Investigación asociación de variables (correlacional)

Menciona, (González, 2011, pág. 208) que:

“Este tipo de investigación permite evaluar las variaciones del comportamiento de una variable en relación con otra, es decir medir el grado de relación entre variables determinando tendencias o comportamientos mayoritarios.”

Los estudios correlacionales se aplican para medir el grado de relación y la manera cómo interactúan las dos variables entre sí “Gestión de la Calidad” “Ventaja Competitiva”.

3.3.3. Investigación explicativa

Comenta, (González, 2011, pág. 89) que:

“Este tipo de investigación es la que determina las causas de un evento, desde el punto de vista estructural reconoce cuatro aspectos: sujeto, medio y fin para llevar a cabo la actividad que se persigue.”

Es la explicación que trata de descubrir, establecer y explicar las relaciones causalmente funcionales que existen entre las variables estudiadas, y sirve para explicar cómo, cuándo, dónde y por qué ocurre un fenómeno social.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Para la presente investigación la población de la empresa IMPORQUIVENSA está conformada por todo su recurso humano siendo un total de 1350, pues se pretende realizar un análisis interno para poder establecer una estrategia que nos permita alcanzar los objetivos planteados.

Argumenta (Herrera, 2010, pág. 97) que:

“La población es el conjunto de elementos que se desea investigar y tienen ciertas características.”

3.4.2. Muestra

De acuerdo con (González, 2011, pág. 67) la muestra consiste en:

“Seleccionar una parte de los elementos de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio a través de la utilización de un método estadístico.”

Es una parte de la población, se la selecciona de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación, 309 es la muestra del recurso humano.

3.5 Operacionalización de las variables

Tabla N°1: Operacionalización de la variable cualitativa: Gestión de Calidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Gestión de Calidad</p> <p>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 dirigida al personal de la IMPORQUIVENSA</p>

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborado por: Ivonne Herrera

Tabla N°2: Operacionalización de la variable cuantitativa: Ventaja Competitiva

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Ventaja competitiva</p> <p>Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.</p>	<p>Ventajas Competitivas</p> <p>Mercado</p> <p>Posición competitiva</p>	<p>Procesos</p> <p>Tecnología</p> <p>Distribución</p> <p>Sistema</p> <p>Informático</p> <p>Personal</p> <p>Liderazgo</p> <p>Imagen corporativa</p>	<p>¿Existe un control adecuado a los procesos de manufactura?</p> <p>¿Cuentan con tecnología de punta?</p> <p>¿Qué canales de distribución que manejan?</p> <p>¿Sus productos son considerados líderes en el mercado?</p> <p>¿Los clientes consideran que sus productos son superiores a los de la competencia?</p> <p>¿Identifica fácilmente los productos de la empresa Imporquivensa?</p>	<p>Encuesta realizada a los clientes internos</p> <p>/Cuestionario</p> <p>Encuesta realizada a los clientes internos</p> <p>/Cuestionario</p> <p>Encuesta realizada a los clientes internos</p> <p>/Cuestionario</p>

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborado por: Ivonne Herrera

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Plan de recolección de información

Este plan menciona destrezas metodológicas requeridas para el cumplimiento de los objetivos y comprobación de la hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque elegido, para lo cual se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- **Definición de los sujetos:** Las personas que van a ser investigadas para el desarrollo de esta encuesta es todo el personal que laboran en la empresa Imporquivensa.
- **Selección de las técnicas empleadas en el proceso de recopilación de información.** La técnica que se utilizará con el fin de obtener información relacionada con el tema será el cuestionario de encuesta.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica elegida para herramientas de investigación.** El cuestionario de encuesta será diseñado por el investigador.
- **Selección de recursos de apoyo (equipos).** Cabe señalar que en el desarrollo de este proyecto de investigación no se necesitara ningún recurso de apoyo, será el investigador el único que realice el trabajo.
- **Métodos explícitos para la recopilación de información, cómo se va a poner en práctica los instrumentos, las condiciones de tiempo y espacio, entre otros.** La recogida de información se llevará a cabo de la siguiente manera:

3.7. Procesamiento y análisis

3.7.1. Plan de procesamiento de la información

Informes Alertivos: se proponen identificar problemas reales o potenciales para poder solucionarlos a tiempo. Este informe debe indicar la naturaleza del problema que se presenta y qué orígenes, así como alternativas de solución, señalando las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas planteadas. No es conveniente explicitar en el Informe de los inconvenientes, tampoco presentar una sola alternativa de solución. Además, en este informe se deben especificar pendientes las acciones que quedan y sus responsables.

Informes de progreso: Presentar el análisis comparativo de los ejecutados según lo previsto, es decir, la información sobre el estado de aplicación de las metas y productos actividades relativas a las expectativas. Este tipo de informe debe indicar tanto el periodo de información por adelantado y de forma acumulativa de cada año que avanza. También es aconsejable probar la aplicación de los objetivos de ejecución del presupuesto, es decir, lo que hace el análisis de la eficiencia del proyecto.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis manejo de información (Informes de Logros): es un informe de logros obtenidos con las actividades (recogidos a través de la aplicación de indicadores de proceso) y su relación con posibles avances hacia el logro de los resultados anuales esperados se indican. Es importante realizar un análisis comparativo de los logros de las actividades que forman parte de la misma estrategia, que dan elementos para la evaluación continua o el proceso de evaluación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis de resultados

Como parte del proceso investigativo de este capítulo se realizaron encuestas a los clientes internos o miembros de la empresa Imporquivensa de la ciudad de Ambato, mismas que debieron ser tabuladas para el análisis e interpretación de los resultados de cada una de las preguntas planteadas y así dar solución al problema objeto de estudio. Con la aplicación del CHI cuadrado se verificará la hipótesis planteada y se conocerá la relación existente entre las 2 variables.

4.2 Interpretación de datos

1. ¿La alta gerencia delega funciones en organización?

Tabla N°3: Delegación de funciones

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	59	19,0%	19%
No	250	81,0%	100%
TOTAL	309	100%	

Fuente: Encuesta Empresa IMPORQUIVENSA

Autor: Ivonne Herrera



Gráfico N°5: Delegación de funciones

Fuente: Tabla 5 Delegación de funciones

Autor: Ivonne Herrera

Análisis e interpretación de resultados

De un total de 309 personas encuestadas, el 19% considera que si existe delegación de funciones, y el 89% considera que no existe delegación de funciones. Esto quiere decir que no existe una delegación de funciones por parte de la alta gerencia.

2. ¿Con qué frecuencia la organización realiza análisis y medición de procesos?

Tabla N°4: Análisis y medición de procesos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	25	9,0%	9%
Casi siempre	30	10,0%	19%
A menudo	20	6,0%	25%
Casi nunca	94	30,00%	55,00%
Nunca	140	45,00%	100,00%
TOTAL	309	100,00%	

Fuente: Encuesta Empresa IMPORQUIVENSA

Autor: Ivonne Herrera

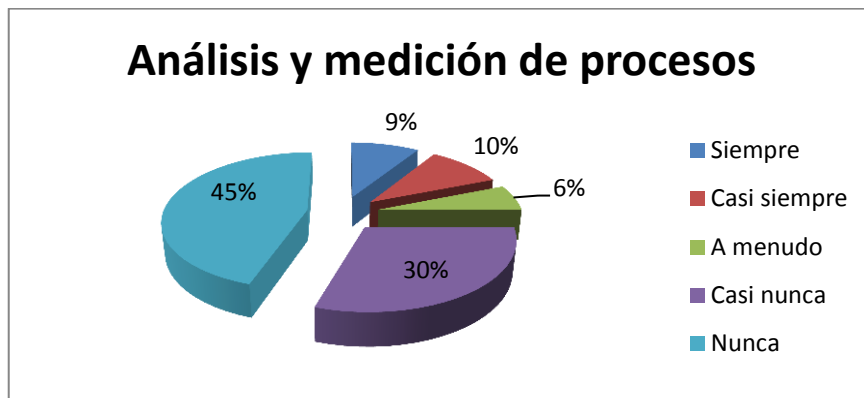


Gráfico N°6: Análisis y medición de procesos

Fuente: Tabla 6 Análisis y medición de procesos

Autor: Ivonne Herrera

Análisis e interpretación de resultados

De un total de 309 personas encuestadas, el 45% que representan 140 personas aseguran que nunca se ha realizado un análisis y medición de procesos, el 30% que representan 94 personas aseguran que casi nunca se ha realizado un análisis y medición de procesos, el 10% que representan 30 personas aseguran que casi siempre se realiza un análisis y medición de procesos, el 6% que representan 20 personas aseguran que a menudo se realiza un análisis y medición de procesos, y el 9% que representan 25 personas aseguran que siempre realizan un análisis y medición de procesos. Esto quiere decir que no se realizan análisis ni medición de procesos.

3. ¿Cómo calificaría usted las actividades que se desarrolla en la organización?

Tabla N°5: Calidad del desarrollo de actividades

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Excelentes	30	10,0%	10%
Muy Buenos	39	13,0%	23%
Buenos	100	32%	55%
Regulares	140	45,00%	100,00%
TOTAL	309	100,00%	

Fuente: Encuesta Empresa IMPORQUIVENSA

Autor: Ivonne Herrera

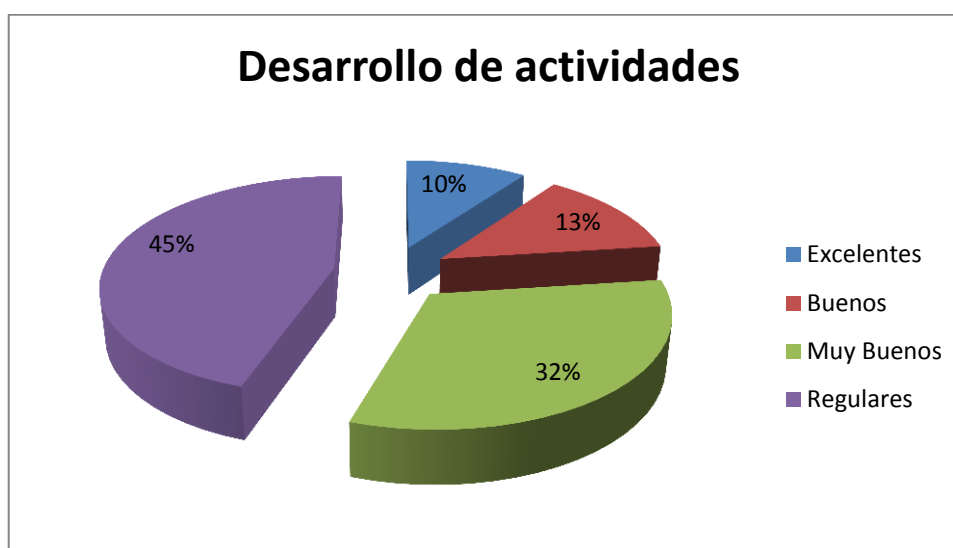


Gráfico N°7: Calidad de desarrollo de actividades

Fuente: Tabla 7 Calidad de desarrollo de actividades

Autor: Ivonne Herrera

Análisis e interpretación de resultados

Del total de 309 personas encuestadas, el 45% que representan 140 personas consideran regular la calidad de desarrollo de actividades, el 32% que representan 100 personas consideran buenos el desarrollo de actividades, el 13% que representan 39 personas consideran muy buenos el desarrollo de actividades, y el 10% que representan 30 personas consideran excelentes el desarrollo de actividades. Esto quiere decir que las actividades que se desarrollan son regulares.

4. ¿Existe un control adecuado a los procesos de manufactura?

Tabla N°6: Control a procesos de manufactura

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Definitivamente si	10	3,00%	3%
Probablemente si	10	3,00%	6%
Indeciso	40	13%	19%
Probablemente no	64	21,00%	35,00%
Definitivamente no	185	60,00%	100,00%
TOTAL	309	100,00%	

Fuente: Encuesta Empresa IMPORQUIVENSA

Autor: Ivonne Herrera

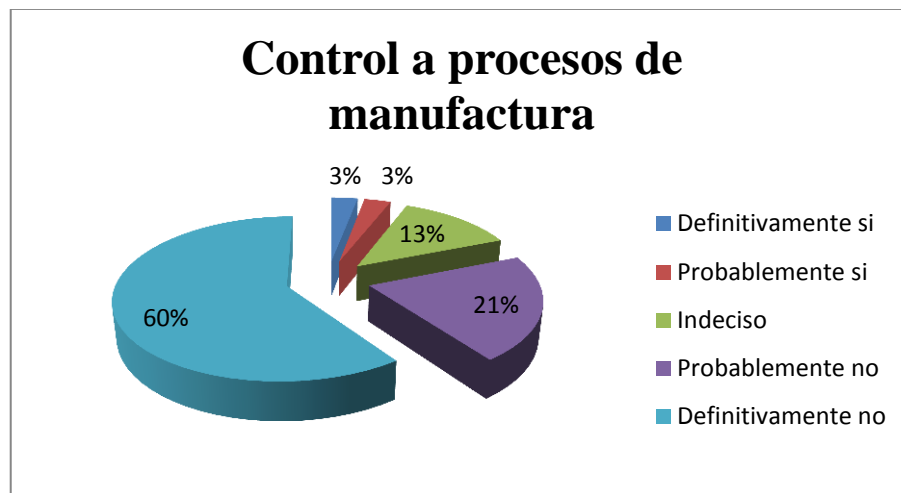


Gráfico N°8: Control a procesos de manufactura

Fuente: Tabla 8 Control a procesos de manufactura

Autor: Ivonne Herrera

Análisis e interpretación de resultados

De un total de 309 personas encuestadas, el 60% que representan 185 personas consideran que definitivamente no existe un control a procesos de manufactura, el 21% que representan 64 personas consideran que probablemente no existe un control a procesos de manufactura, el 13% que representan 40 personas se consideran indecisos en que si existe un control a procesos de manufactura y el 3% que representan 10 personas consideran que definitivamente si existe control a procesos de manufactura y el 3% considera que probablemente si existe un control a procesos de manufactura. Lo que significa que definitivamente no existe un control de procesos de manufactura.

5. ¿La empresa Imporquivensa cuenta con tecnología de punta?

Tabla N°7: Tecnología de punta

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	290	94,0%	94%
No	19	6,0%	100%
TOTAL	309	100,0%	

Fuente: Encuesta Empresa IMPORQUIVENSA

Autor: Ivonne Herrera

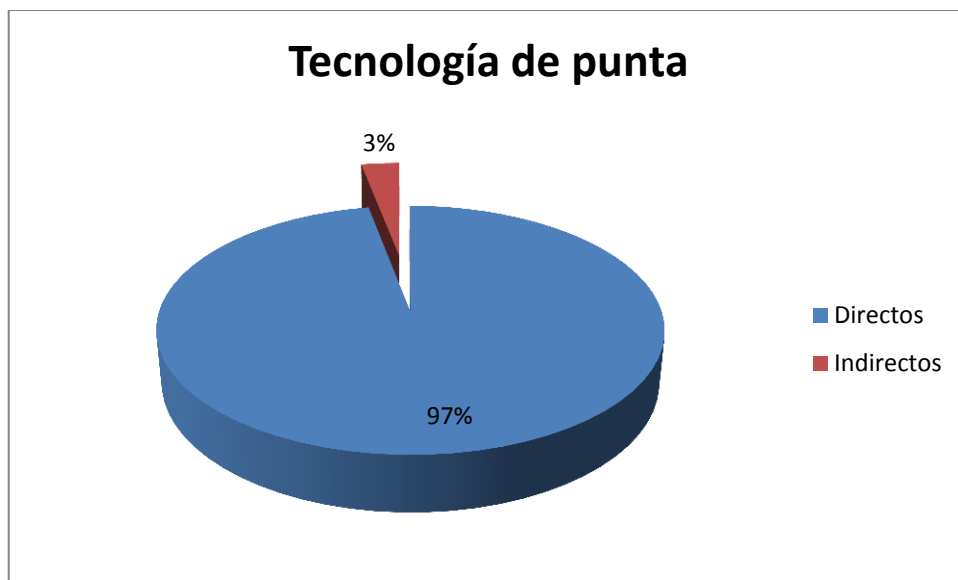


Gráfico N°9: Tecnología de punta

Fuente: Tabla 9 Tecnología de punta

Autor: Ivonne Herrera

Análisis e interpretación de resultados

El 94% que representan 290 personas consideran que la empresa si tiene tecnología de punta y el 6% que representan 19 personas consideran que la empresa no cuenta con tecnología de punta. Lo que significa que la empresa si tiene tecnología de punta.

6. ¿Qué canales de distribución maneja la empresa Imporquivensa?

Tabla N°8: Canales de distribución

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Directos	299	97,00%	97%
Indirectos	10	3,00%	100%
Indirectos cortos	0	0%	100%
Indirectos largos	0	0%	100,00%
TOTAL	309	100,00%	100,00%

Fuente: Encuesta Empresa IMPORQUIVENSA

Autor: Ivonne Herrera

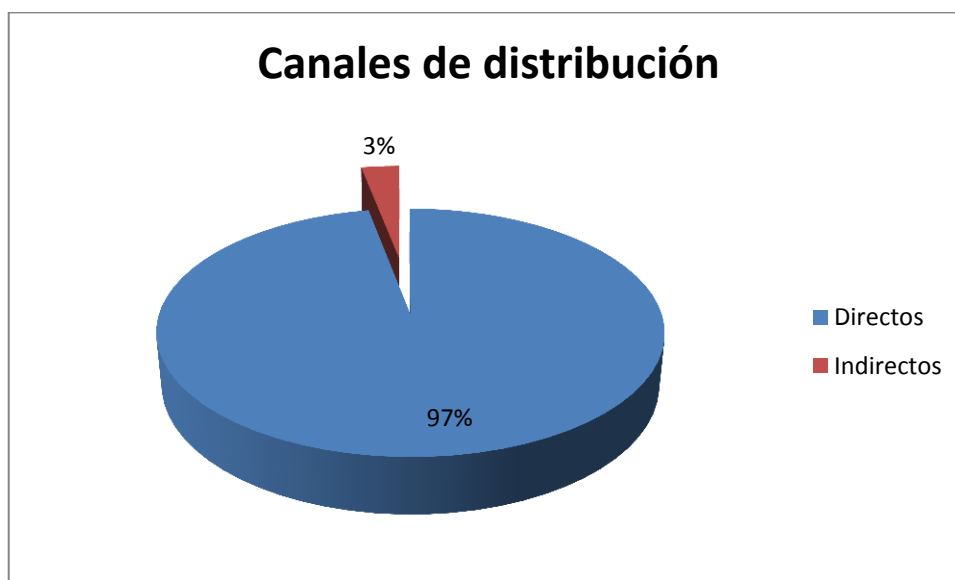


Gráfico N°10: Canales de distribución

Fuente: Tabla 10 Canales de distribución

Autor: Ivonne Herrera

Análisis e interpretación de resultados

Del total de encuestados, 97% que representan 299 personas, consideran que utilizan un canal directo, y el 3% que representan 10 personas consideran que utilizan un canal indirecto. Lo que significa que la empresa utiliza canales de distribución directos.

7. ¿Considera usted que los productos de Imporquivensa son líderes en el mercado?

Tabla N°9: Líderes en el mercado

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Definitivamente si	10	3,00%	3%
Probablemente si	29	9,00%	12%
Indeciso	222	70%	82%
Definitivamente no	30	9%	91,00%
Probablemente no	28	9%	100,00%
TOTAL	319	100,00%	

Fuente: Encuesta Empresa IMPORQUIVENSAS

Autor: Ivonne Herrera

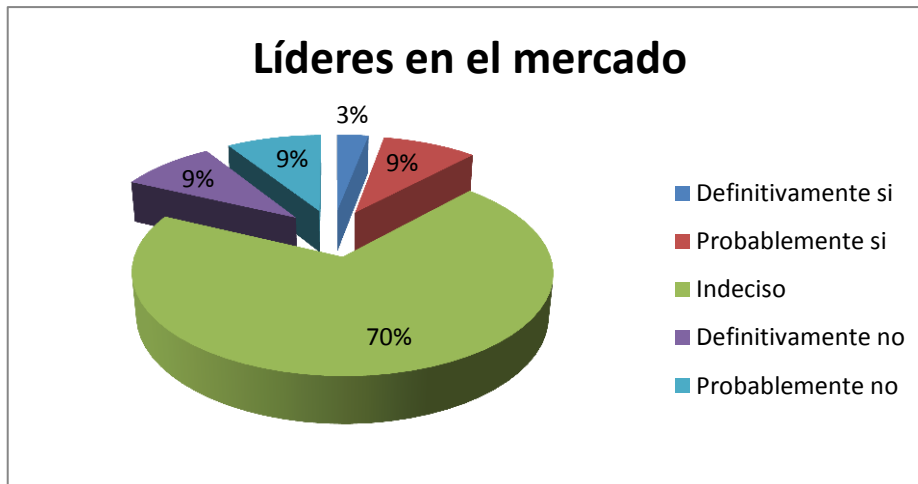


Gráfico N°11: Líderes en el mercado

Fuente: Tabla 11 Líderes en el mercado

Autor: Ivonne Herrera

Análisis e interpretación de resultados

Del total de personas encuestadas, el 70% que representan 222 personas están indecisos en que los productos sean considerados líderes en el mercado, el 9% que representan 30 personas consideran que probablemente si sean líderes en el mercado, el 9% que representan 29 personas consideran que probablemente si sean líderes en el mercado, el 9% que representan 28 personas consideran que probablemente no sean líderes en el mercado, y el 3% que representan 10 personas consideran que definitivamente si son considerados líderes en el mercado. Eso significa una indecisión en ser considerados líderes en el mercado.

8. ¿Considera usted que los productos de Imporquivensa son superiores a los de la competencia?

Tabla N°10: Productos competitivos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	242	78,0%	78%
Si	67	22,0%	100%
TOTAL	309	100%	

Fuente: Encuesta Empresa IMPORQUIVENSA

Autor: Ivonne Herrera

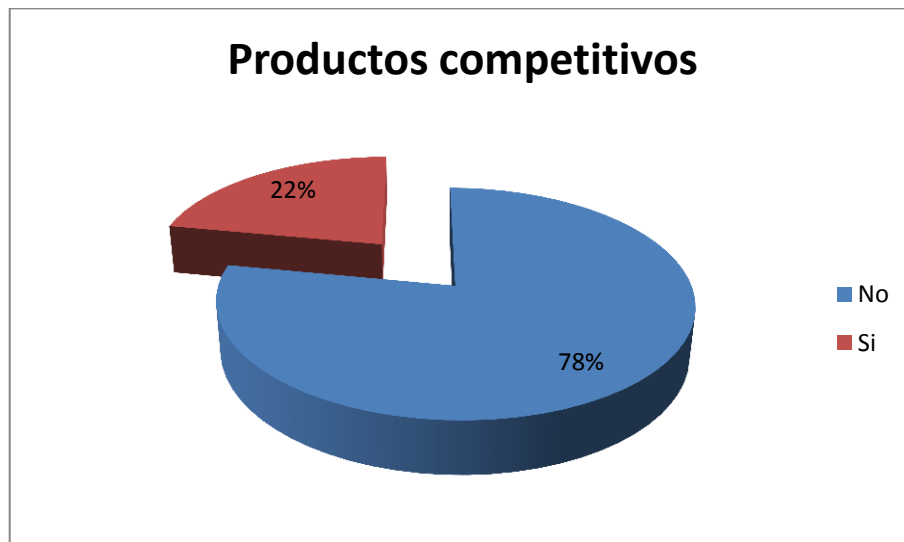


Gráfico N°12: Productos competitivos

Fuente: Tabla 12 Productos competitivos

Autor: Ivonne Herrera

Análisis e interpretación de resultados

De un total de 309 personas encuestadas, el 78% que representan 242 personas consideran que los productos no superiores a los de la competencia, y el 22% que representan 67 personas consideran que los productos son líderes en el mercado. Lo que significa que la empresa no considera a los productos como superiores a los de la competencia.

9. ¿Identifica fácilmente los productos de la empresa Imporquivensa?

Tabla N°11: Posicionamiento de marca

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	30	10,0%	10%
No	279	90,0%	100%
TOTAL	309	100%	

Fuente: Encuesta Empresa IMPORQUIVENSA

Autor: Ivonne Herrera



Gráfico N°13: Posicionamiento de marca

Fuente: Tabla 13 Posicionamiento de marca

Autor: Ivonne Herrera

Análisis e interpretación de resultados

De un total de 309 personas encuestadas, el 90% que representan 279 personas no identifican fácilmente a la empresa, y el 10% que representan 30 personas sí identifican fácilmente a la empresa. Lo que significa que no identifican fácilmente a la empresa.

10. En base a qué parámetros evalúa la satisfacción del cliente de la empresa Imporquivensa

Tabla N°12: Satisfacción del cliente

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Producto	100	32,00%	32%
Tecnología	20	7,00%	39%
Servicio	50	16%	55%
Calidad	100	32%	87,00%
Marca	39	13%	100,00%
TOTAL	309	100,00%	

Fuente: Encuesta Empresa IMPORQUIVENSA

Autor: Ivonne Herrera

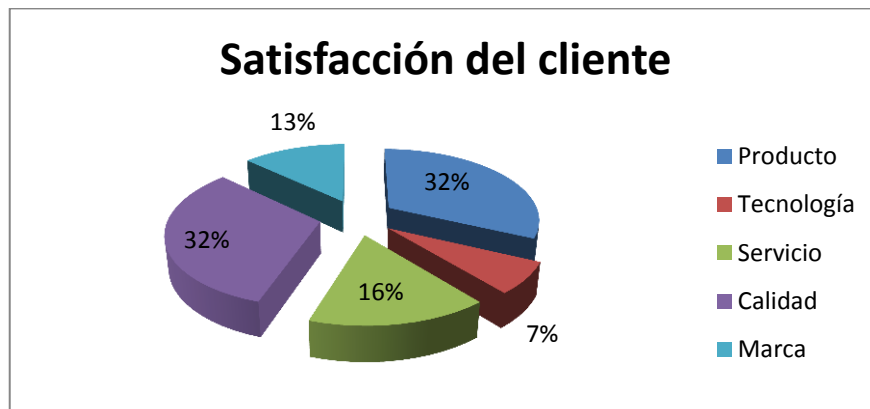


Gráfico N°14: Satisfacción del cliente

Fuente: Tabla 14 Satisfacción del cliente

Autor: Ivonne Herrera

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 32% que representan 100 personas consideran que el producto es un parámetro para satisfacer al cliente, el 32% que representan 100 personas consideran la calidad como parámetro para satisfacer al cliente, el 16% que representan 50 personas consideran el servicio como parámetro para satisfacer al cliente, el 13% que representan 39 personas consideran la marca como parámetro para satisfacer al cliente y el 7% que representan 20 personas consideran a la tecnología como parámetro para satisfacer al cliente. Lo que significa que tanto el producto y la calidad son importantes para satisfacer al cliente.

4.3 Verificación de hipótesis

La comprobación de la hipótesis está basada en la encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Imporquivensa y comprobar las 2 variables que han sido objeto de estudio para el presente trabajo de investigación.

Para la verificación de los resultados se utilizaron las siguientes preguntas de la encuesta:

Pregunta 4. ¿Existe un control adecuado a los procesos de manufactura?

Pregunta 8. ¿Los clientes consideran que sus productos son superiores a los de la competencia?

Análisis de Chi Cuadrado

El Chi cuadrado se lo utiliza para comprobar si la diferencia en los datos que se observaron está dentro de lo normal y si se acepta o rechaza la hipótesis nula.

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

Hipótesis nula

H_0 : La Gestión de Calidad por Procesos NO incide en la Creación de una Ventaja Competitiva en la empresa Imporquivensa en la Ciudad de Ambato.

Hipótesis alternativa

H_1 : La Gestión de Calidad por Procesos SI incide en la Creación de una Ventaja Competitiva en la empresa Imporquivensa en la Ciudad de Ambato.

Modelo Matemático

$$H_0: f_0 = f_e$$

$$H_1: f_0 \neq f_e$$

b) Modelo estadístico

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

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Calculo de grados de libertad

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

$$gl = (4-1)(2-1)$$

$$gl = (3)(1)$$

$$gl = 3$$

Distribución Chi Cuadrado

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, α = Grados de Libertad

Tabla N°13: Distribución Chi Cuadrado

	p						
g	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675

Fuente: Estadística

Autor: Ivonne Herrera

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $gl = 3$

El valor tabulado de X^2_t con 3 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 7.815.

3. Cálculo de X^2

Frecuencias Observadas

Pregunta 4. ¿Existe un control adecuado a los procesos de manufactura?

Pregunta 8. ¿Los clientes consideran que sus productos son superiores a los de la competencia?

Tabla N°14: Frecuencias Observadas

8. ¿ Los clientes consideran que sus productos son superiores a los de la competencia?				
4. ¿Existe un control adecuado a los procesos de manufactura?		SI	NO	TOTAL
	Probablemente SI	4	16	20
	Indeciso	4	36	40
	Probablemente NO	8	56	64
	Defiitivamente NO	51	134	185
	TOTAL	67	242	309

Autor: Ivonne Herrera

Frecuencias esperadas

Tabla N°15: Frecuencias Esperadas

8. ¿Los clientes consideran que sus productos son superiores a los de la competencia?				
4. ¿Existe un control adecuado a los procesos de manufactura?		SI	NO	TOTAL
	Probablemente SI	4,34	15,66	20,00
	Indeciso	8,67	31,33	40,00
	Probablemente NO	13,88	50,12	64,00
	Defiitivamente NO	40,11	144,89	185,00
	TOTAL	67,00	242,00	309,00

Autor: Ivonne Herrera

Cálculo Matemático Chi Cuadrado

Tabla N°16: Cálculo Matemático Chi Cuadrado

$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
Probablemente SI/ SI	4	4,34	-0,34	0,113279082	0,026121818
Probablemente SI/ NO	16	15,66	0,34	0,113279082	0,007232074
Indeciso/ SI	4	8,67	-4,67	21,8382296	2,517915278
Indeciso/ NO	36	31,33	4,67	21,8382296	0,697108775
Probablemente NO/ SI	8	13,88	-5,88	34,53939527	2,488962952
Probablemente NO/NO	56	50,12	5,88	34,53939527	0,689093049
Defiitivamente NO/SI	51	40,11	10,89	118,5209204	2,954656265
Defiitivamente NO/NO	134	144,89	-10,89	118,5209204	0,818024668
				x²c=	10,1991149

Autor: Ivonne Herrera

El valor de X^2_c para los valores observados es de 10,199115

4. Decisión final

El valor de $X^2_t = 7.815 < X^2_p = 10.1991149$

$$10.1991149 > 7.815$$

Como el valor de X^2_p calculado (10.199115) es mayor que el valor de X^2_t (7.815). Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula (7.815) y nos quedamos con la hipótesis alternativa o del investigador (10.199115), es decir que “La Gestión de Calidad por Procesos incide en la creación de una ventaja competitiva en la Empresa Imporquivensa de la ciudad de Ambato”.

Por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

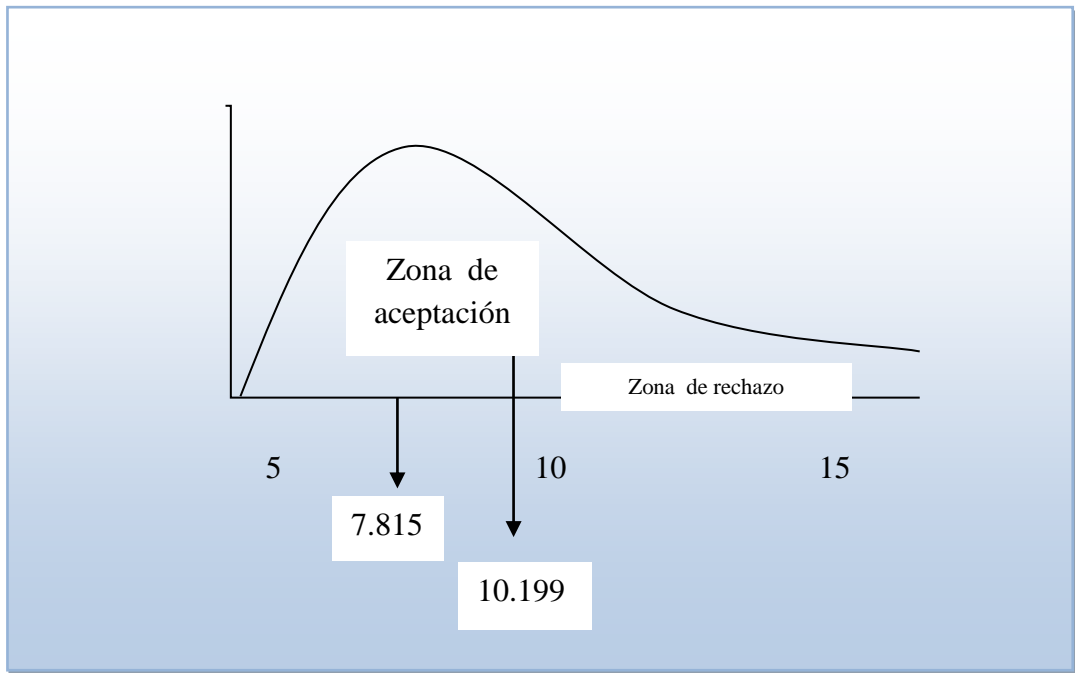


Gráfico N°15: Zona de aceptación de la hipótesis
Autor: Ivonne Herrera

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado un análisis de la situación actual de la empresa Imporquivensa, se llegó a las siguientes conclusiones que son producto del análisis de los datos recogidos.

5.1 Conclusiones

- En la empresa Imporquivensa no se ha aplicado un manual de procedimientos, por esta razón los empleados desconocen los procesos que deben realizar y por ende desempeñarlos les lleva más del tiempo esperado.
- En la empresa Imporquivensa no existe un manual de funciones, por lo cual los empleados actúan empíricamente en el desempeño de sus actividades.

- En la empresa Imporquivensa no existen objetivos claros que apunten hacia dónde deben llegar, por ende los empleados desconocen las metas que deben cumplir, el tiempo y la manera de hacerlo.
- En la empresa Imporquivensa existe una deficiente toma de decisiones por el desconocimiento del mercado actual, lo que implica no tener una ventaja competitiva y por ende perder muchos clientes potenciales.

5.2 Recomendaciones

- Diseñar un manual de procedimientos para cada persona implicada en el desarrollo de actividades de la empresa para evitar demoras en el proceso.
- Realizar un manual de funciones para cada empleado que labora en la empresa, para determinar las actividades específicas que debe desempeñar.
- Plantear objetivos ambiciosos y alcanzables a cada miembro de la empresa, para que tengan una base sobre lo que se desea obtener en un determinado tiempo.
- Permanecer informado de todas las situaciones que vive el país, en especial el sector vidriero, para evitar que la competencia se aproveche de estas situaciones y poder tomar decisiones sabias y enfocadas en el progreso de la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título: Manual de procedimientos para la mejora continua de los procesos.

Institución Ejecutora: Empresa Imporquivensa S.A

Beneficiarios: Clientes internos de la empresa Imporquivensa

Ubicación: Cerro Hermoso, Villanaco y Sincholagua

Teléfono: 0985161618

Tiempo Estimado: 3 meses

Equipo Técnico responsable: Gerente (Renán Sánchez) e Ivonne Herrera (Investigadora)

Costo: \$2000

6.2 Antecedentes investigativos

En la empresa IMPORQUIVENSA no se registran investigaciones previas a este tema “Manual de Procedimientos” por esa razón es que existen demora en los procesos que ejecutan cada miembro de la organización.

Un manual de procedimientos es una herramienta de soporte administrativo, que agrupa normas y procedimientos administrativos con un objetivo claro, el detalle de las actividades en orden cronológico señalando quién, dónde, cuándo y cómo desarrollarán esas actividades, además de proporcionar elementos de apoyo para una adecuada toma de decisiones.

En el Ecuador y en el mundo entero, desarrollar un manual de políticas y procedimientos ha sido un tema considerado determinante solo para grandes empresas, que han desarrollado e implantado, para controlar y establecer de manera adecuada el desempeño de los colaboradores. Sin embargo es importante mencionar que una empresa por más pequeña que sea y más cuando posee empleados debe implantarla, para controlar procesos por tiempos y confirmar la veracidad de información difundida por el manual.

La eficacia en la ejecución de procesos y las normas que deben cumplir los empleados ahora será posible gracias a la implantación de un manual que garantizará una mejora continua y el conocimiento de políticas que los empleados deberán cumplir.

Una vez que se implante el manual en la empresa, los procedimientos y normas a cumplir serán una obligación de cumplimiento dentro de la empresa, que no podrán dejar de hacerlo.

6.3 Justificación

El cliente es cada vez más exigente, y la base de diferenciación de la empresa, por esa razón la implantación de un manual de procedimientos es imprescindible en la misma. Los procesos serán más eficientes, las actividades que desarrolla cada miembro en la organización estarán fijadas por tiempos y calidad.

Por otra parte al contar con tiempos de actividad, normas que seguir, procesos cronológicos, los servicios brindados a los clientes ofrecerán un valor agregado más importante que el de la competencia.

Muchas empresas consideran que únicamente los productos deben ser de calidad y lo único diferenciable, sin embargo el servicio es fundamental y una ventaja competitiva que se ofrece al cliente y la base para atraer y fidelizar a los mismos.

El talento humano constituye la base en una empresa, pues son los que están en contacto directo con el cliente y quién debe determinar el nivel de satisfacción del cliente, con un manual, el talento humano conocerá que debe hacer, en qué tiempo debe ofrecer determinado servicio y cómo debe hacerlo.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Diseñar un manual de procedimientos para mejorar la efectividad de los procesos de la empresa Imporquivensa.

6.4.2 Objetivos específicos

- Determinar las funciones que deben realizar los miembros de la empresa para evitar confusiones en el desempeño de las mismas.
- Determinar procesos, procedimientos e instrucciones para cada uno de los empleados de la empresa con el fin de que conozcan las actividades que deben desempeñar.
- Determinar políticas para todo el personal de la empresa con el fin de que conozcan el reglamento interno al cual deben atenerse.

- Desarrollar un modelo del manual para determinar costos mediante el plan de acción.

6.5 Análisis de factibilidad

Organizacional

Diseñar un manual de procedimientos para obtener mejora continua y una eficiente gestión por procesos.

Legal

ISO 9001:2008

Según Comités Técnicos ISO (2008) son:

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.3 Control de documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,*
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,*
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,*
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,*
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,*
- f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y*
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.*

4.2.4 Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.2 Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y

b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).

8.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;

b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;

c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;

d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

8.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),*
- b) determinar las causas de las no conformidades,*
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,*
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,*
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y*
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.*

8.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,*
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,*
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,*
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y*
- e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.*

6.6 Fundamentación

Manual

Según (SOSA, 2008, pág. 97) menciona: *“los manuales son documentos que contienen alguno o algunos de los planes antes descritos; así se habla de un manual de procedimientos, o manual de políticas de la empresa, o manual de métodos o normas, etc.”*

Según (FLEITMAN, 2008, pág. 280) el objetivo general de un manual es:

Los manuales tienen el propósito fundamental de establecer y describir los lineamientos del modelo de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad, con el fin de demostrar la capacidad para proporcionar consistentemente productos y servicios en cumplimiento de los requisitos de los clientes, así como para poder apegarse de manera permanente a las características de los productos que la empresa desarrolla en cumplimiento de los objetivos establecidos.

Un manual es un instrumento que contiene información cronológica y sistemática sobre las actividades que se deben realizar con el único propósito de lograr la finalidad para la cual fue creada.

Según (TEJADA, 2006, pág. 463) menciona: *“Los manuales son instrumentos que contienen información e instrucciones escritas, concretas y sistematizadas, sobre actividades técnicas y administrativas con el fin de que se lleven a cabo de modo uniforme y con mayor eficiencia y eficacia”*.

Procedimiento

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013) los procedimientos integran: *“varios roles, las instrucciones que realizan, los medios principales que requieren para ello y una cronología de desempeño de las instrucciones.”*

Según (DIDACT S.L, 2005, pág. 59) un procedimiento es: *“Un módulo de un programa que realiza una tarea específica pero que no devuelve ningún valor como resultado”*.

Según (BASURTO, 2005, pág. 377) menciona que los procedimientos son:

Los procedimientos están compuestos por las acciones que hacen posible que el trabajo que se realiza sea productivo, de calidad y competitivo, y se busca que tangibilicen la posibilidad de obtener el liderazgo de mercado, que es la meta final del Sistema de Empresa Inteligente con respecto a la empresa.

Según (BASURTO, 2005, pág. 377) determina que: *“El mito de la “mejora continua” desaparece, solamente cuando se tiene conciencia, conocimiento y metodología para lograr la evolución en la manera de hacer las cosas, es decir, cuando se administra efectivamente los procedimientos”*.

Instructivos

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013) las instrucciones permiten: *“conocer cómo se realiza una actividad concreta, asignada a un único rol. El propósito de las instrucciones es suministrar una descripción detallada de cómo se debe realizar una operación o una actividad específica.”*

Según (Comité Técnico ISO 9001:2008, 2009) las instrucciones son: *“documentos donde se recogen con detalle cómo se realiza cierta operación a diferencia de los procedimientos documentados, en los que se indica “qué” es lo que se hace, quiénes son los responsables, etc.”*

Los instructivos dentro de una organización son importantes para desarrollar correctamente determinadas actividades debido a que las especificaciones de cómo realizarlas se detallan en ellos.

Registro

Según (MECI, 2008) el registro es: *“un documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.”*

Según (Comité Técnico ISO 9001:2008, 2009) los registros de calidad deben: *“ser legibles, archivados y mantenidos de manera tal que se encuentren en lugares que tengan un ambiente que prevenga daños, deterioro o una pérdida potencial.”*

El registro es un documento en el que se detallan las evidencias de las actividades desarrolladas en los instructivos.

Manual de calidad

Según (Secretaría de Educación Pública, 2008) el manual de calidad: *“es un documento donde se especifica la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.”*

Según (Comité Técnico ISO 9001:2008, 2009) un manual de calidad es: *“un documento "Maestro" en cual la Organización establece como dar cumplimiento a los puntos que marca la Norma y de él se derivan Instructivos de uso de equipos, Procedimientos, etc.”*

Un manual de calidad es un documento que rige el correcto desempeño de una organización, de él se derivan funciones, procesos, procedimientos e instrucciones.

Manual de procedimientos

Según (JURAN, GRAYNA, & BINGHAM, 2008, pág. 97) usar el manual de procedimientos es una manera económica de planificar proyectos que siguen un

modelo común. Una vez preparado el procedimiento normal, puede ser usado una y otra vez, proyecto tras proyecto.

Dentro de un manual de procedimientos se detallan los sistemas y procedimientos.

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

Dentro de un manual de procedimientos tanto actividades como operaciones deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la organización.

Un manual sirve de soporte para hacer un correcto seguimiento y secuencial de las actividades que anteriormente se programaron en orden cronológico y en un tiempo definido.

Todo procedimiento incluye, además de las acciones y funciones del personal, también los tiempos, los recursos (materiales, financieros, tecnológicos), la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un desarrollo eficiente y eficaz en los diferentes procedimientos de una empresa.

Las principales ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- ✓ Apoyo en la formación y entrenamiento del personal.
- ✓ Apoyo en la inducción del puesto de trabajo.
- ✓ Descripción de cada función detalladamente del puesto de trabajo.
- ✓ Facilidad en la interacción de las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Permiten una adecuada coordinación de acciones a través de un flujo eficiente de información.

Según (CHACÓN, HERNÁNDEZ, CONTRERAS, COLÍN, MOTA, & OROPEZA, 2008, pág. 7) un manual de procedimiento es: “Se considera manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas”.

CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Según (CHACÓN, HERNÁNDEZ, CONTRERAS, COLÍN, MOTA, & OROPEZA, 2008) este es el contenido de un manual de procedimientos:

- ✓ Introducción
- ✓ Objetivos
- ✓ Áreas de aplicación
- ✓ Responsables
- ✓ Políticas
- ✓ Descripción de las operaciones
- ✓ Formatos
- ✓ Diagramas de flujo
- ✓ Terminología

Según (CÓRCOLES, 2007) un manual de procedimientos también es conocido como manual de acogida, y es la Biblia de una empresa pues en él los empleados pueden basarse para consultar información.

Recomendaciones acerca de un manual de procedimientos:

- ✓ No sirve de nada elaborar un documento, sacar copias del mismo y repartirlo al personal, pues eso significa pérdida de tiempo y recursos.
- ✓ Cuando se elabore un manual de procedimientos es importante sacarle una copia de seguridad. Eso no significa imprimirlo, archivarlo y guardarlo en un cajón, pues tarde o temprano alguna persona encontrará la carpeta con el manual y lo tirará a la basura, porque desconoce lo importante que es.
- ✓ Elaborar un manual de procedimientos es fundamental porque es una guía para empleados actuales o para conocer la normativa de cada departamento.
- ✓ Si cada departamento en una empresa se preocupara por elaborar un manual de procedimientos, el talento humano estaría mejor preparado, se moverían con facilidad en cada función a desempeñar, accederían a ascensos debido a que todos en el departamento están en la opción de desempeñar cualquier actividad.
- ✓ Un manual de procedimientos siempre debe ser actualizado, el cambio y la fecha de implementación del cambio tienen que ser registradas, así como el motivo del cambio y el nuevo objetivo de la actividad.

Un manual de procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, es un documento de información detallado e integral, que contiene en forma

cronológica y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las diferentes operaciones que deben realizar los individuos y colectivamente en una organización.

6.7 Modelo operativo

6.7.1 Modelo gráfico

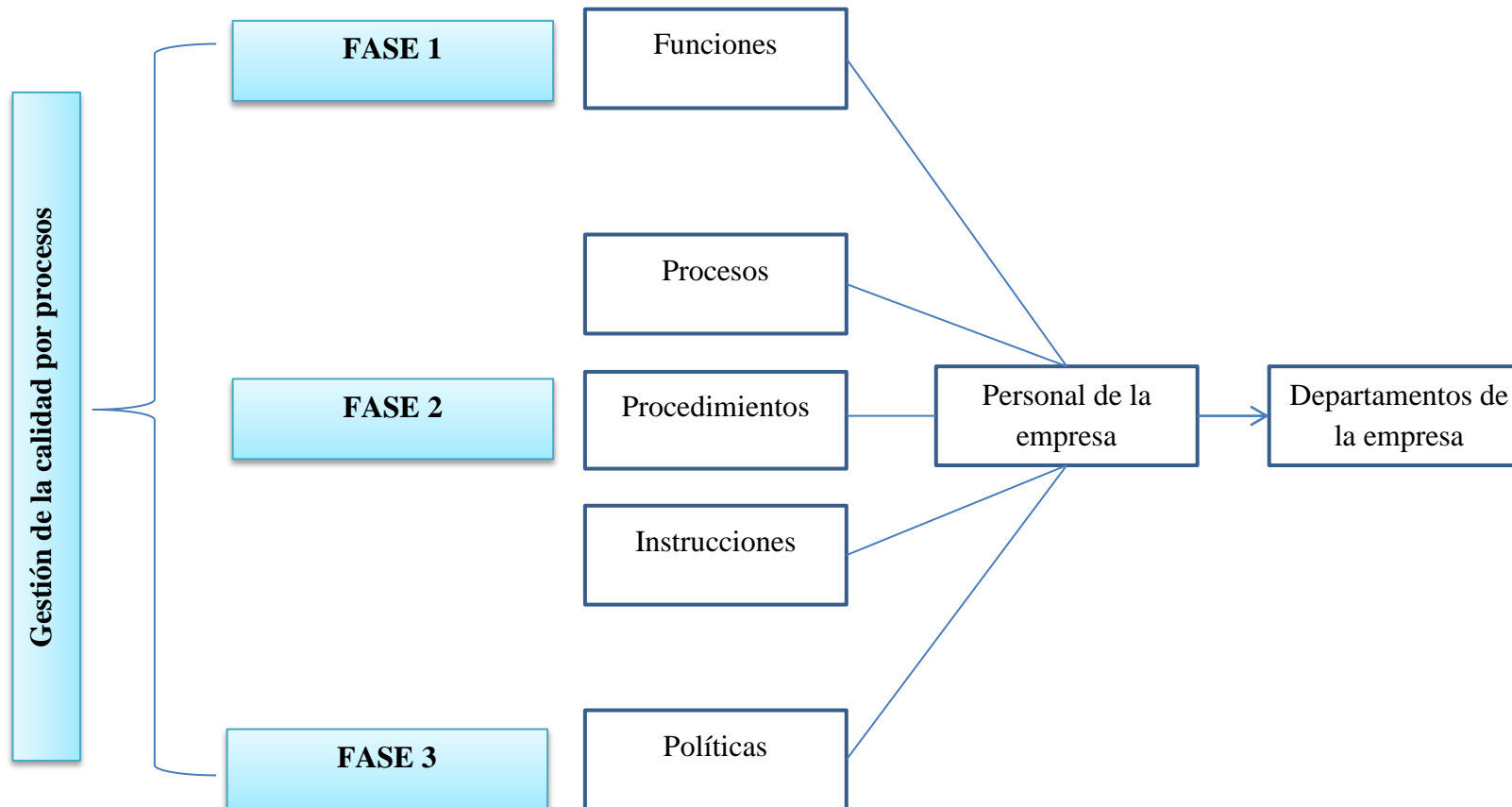


Gráfico N°16: Modelo Interactivo Gestión por Procesos

Fuente: Investigación

Elaborado por: Ivonne Herrera

Gestión por procesos

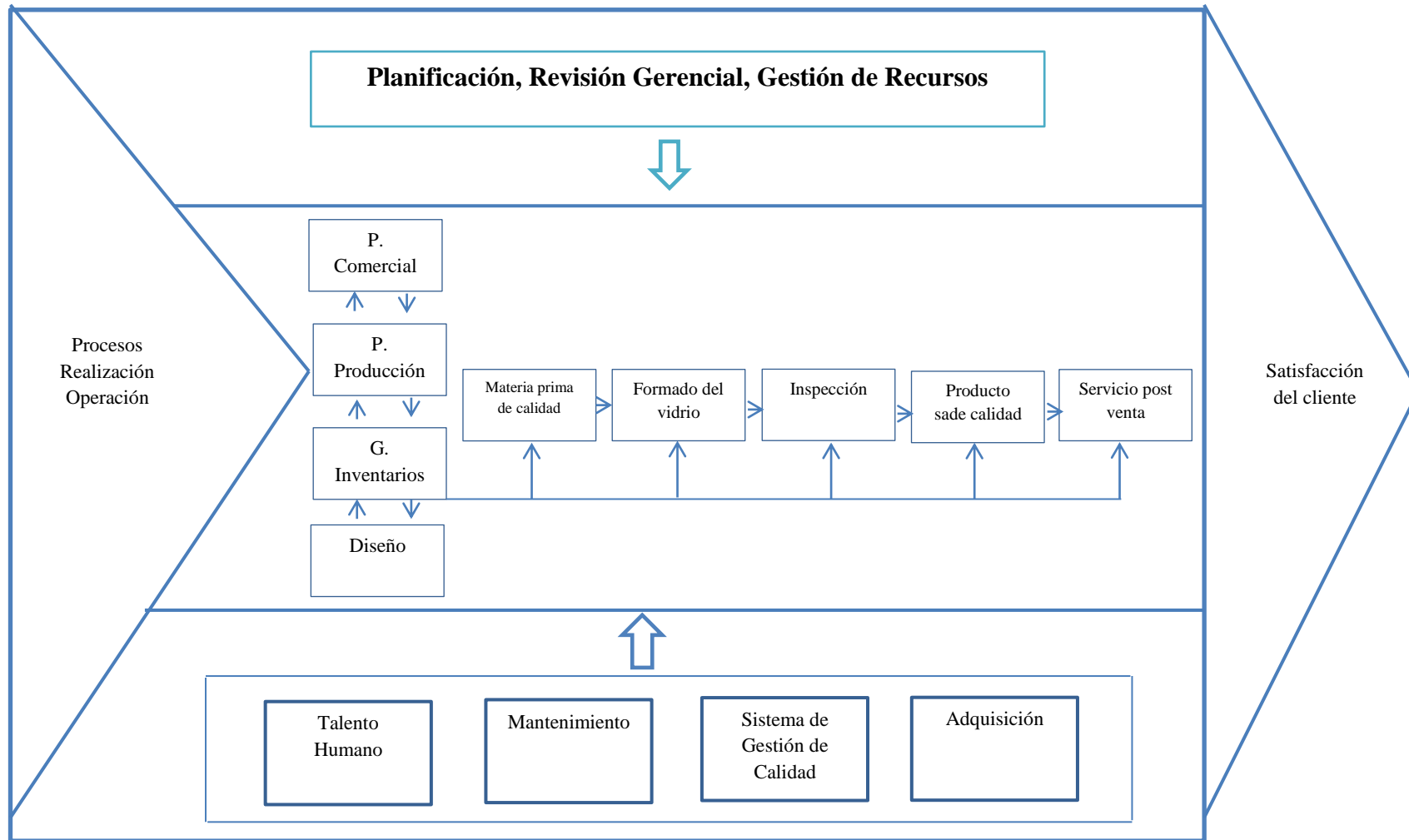


Gráfico N°17: Gestión por procesos

Fuente: Investigación

Elaborado por: Ivonne Herrera

6.7.2 Modelo verbal

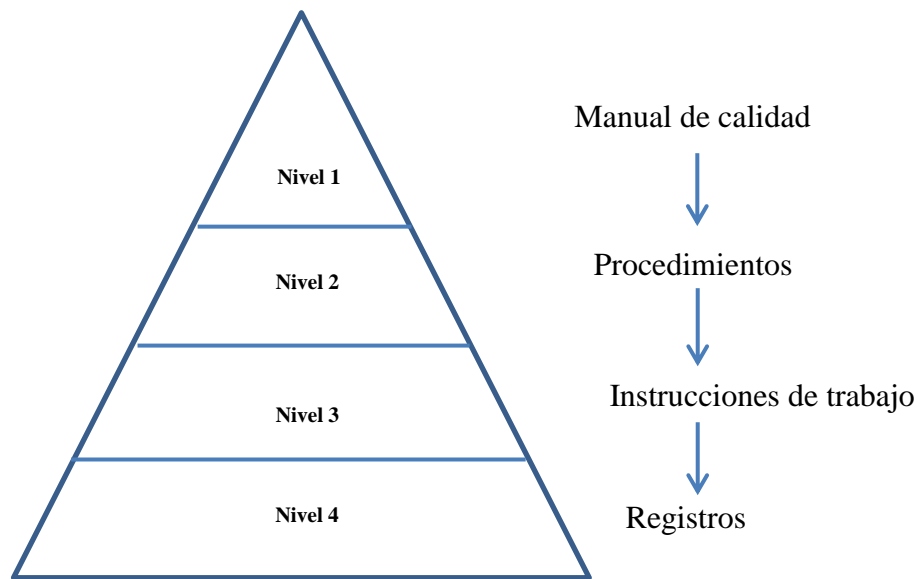


Ilustración N°1: Pirámide de Qualigramme


Fuente: Gestión de la calidad


Elaborado por: Ivonne Herrera

Con base a los símbolos se detallarán los procesos que se llevan a cabo en la empresa IMPORQUIVENSA.

FASE 1

Manual de Funciones y Actividades para el personal de Imporquivensa


	IMPORQUIVENS	Versión 01
		Página 1 de 5
Proceso:	Gestión Gerencia	
Código del Proceso	G-G 001	
Descripción:	Propósito Analizar la Gestión del gerente en la empresa Entradas: Informes	
Productos/servicios de proceso:	Administrar y garantizar la mejora continua de la empresa	
Tipo de proceso	Adjetivo	
Responsable del Proceso	Gerente	
Tipo de cliente	Interno	
Marco legal	Acuerdo U-P 001	


	Manual de Funciones	Código	001
		Versión	1
		Fecha	01/04/15
		Hoja	1 de 5

Nombre del Cargo: Gerente		Departamento: Gerencia General	
Cargo Administrativa	Jefe Inmediato: Junta	Cargos supervisados: Secretaria, Jefe de Producción, Jefe de Ventas, Bodeguero.	
FUNCIONES			

1. Administrar adecuadamente los clientes internos y externos de la empresa.
2. Organizar adecuadamente el equipo de trabajo.
3. Dirigir la empresa con visión de futuro.
4. Supervisar al talento humano de la empresa y que los objetivos planteados se estén cumpliendo adecuadamente.
5. Delegar funciones a los miembros de la empresa.
6. Hacer cumplir los objetivos establecidos.
7. Revisar informes presentados.
8. Comunicarse continuamente con los clientes internos y externos.
9. Tomar decisiones adecuadas.
10. Atender las quejas y sugerencias de clientes/empleados.
11. Conocer de manera global las funciones de cada área.
12. Tomar las medidas necesarias para el éxito de la empresa.

Elaborado por: Ivonne Herrera	Revisado por: Gerencia	Aprobado por: Junta Administrativa
---	----------------------------------	--


	IMPORQUIVENSA	Versión 01
		Página 2 de 5
Proceso:	Gestión Secretaría	
Código del Proceso	G-S 001	
Descripción:	Propósito Llevar en orden cronológico los archivos documentales de la empresa. Entradas: Informes, memorándums	
Productos/servicios de proceso:	Administrar correctamente la documentación de la empresa.	
Tipo de proceso	Adjetivo	
Responsable del Proceso	Secretaria	
Tipo de cliente	Interno	
Marco legal	Acuerdo U-P 001	


	Manual de Funciones y Responsabilidades	Código	002
		Versión	2
		Fecha	01/04/15
		Hoja	2 de 5

Nombre del Cargo: Secretaria	Departamento: Gerencia General
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Cargos supervisados: No tiene personas a su cargo.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir sugerencias de gerente. 2. Realizar correctamente las funciones a ella encomendadas. 3. Archivar cronológicamente la documentación. 4. Elaborar informes solicitados por el gerente. 5. Llevar adecuadamente la agenda del gerente. 6. Recibir llamadas y anotar mensajes. 7. Llevar un registro contable de año en curso. 8. Atender las quejas y sugerencias de clientes/empleados. 9. Comunicar avisos al personal.

Elaborado por: Ivonne Herrera	Revisado por: Gerencia	Aprobado por: Junta Administrativa
---	----------------------------------	--


	IMPORQUIVENSA	Versión 01
		Página 3 de 5
Proceso:	Unidad de Producción	
Código del Proceso	U-P 001	
Descripción:	Propósito Elaborar productos de calidad y controlar el proceso de los mismos Entradas: Solicitud de requerimiento de Ventas.	
Productos/servicios de proceso:	Administrar y garantizar la Unidad de Producción	
Tipo de proceso	Adjetivo	
Responsable del Proceso	Unidad de Producción	
Tipo de cliente	Interno	
Marco legal	Acuerdo U-P 001	


	Manual de Funciones y Responsabilidades	Código	003
		Versión	3
		Fecha	01/04/15
		Hoja	3 de 5

Nombre del Cargo: Jefe de Producción	Departamento: Producción
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Cargos supervisados: Obreros
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir pedidos de productos. 2. Enviar informes de productos. 3. Solicitar materia prima para la elaboración de productos. 4. Controlar la elaboración de los productos (entradas, proceso, salidas). 5. Basar la producción en normas de calidad. 6. Crear un ambiente ameno con los obreros para mejorar el proceso de producción. 7. Registrar mediante un informe la materia prima requerida para la producción. 8. Llamar la atención a los obreros de ser necesario en los procesos de producción.

Elaborado por: Ivonne Herrera	Revisado por: Gerencia	Aprobado por: Junta Administrativa
---	----------------------------------	--


	IMPORQUIVENSA	Versión 01
		Página 4 de 5
Proceso:	Venta	
Código del Proceso	V-T 001	
Descripción:	Propósito Ofrecer al cliente los mejores productos de calidad en lo referente a vidrios. Entradas: Hoja de rutas, pedidos de clientes.	
Productos/servicios de proceso:	Administrar y garantizar la venta de productos	
Tipo de proceso	Adjetivo	
Responsable del Proceso	vendedor	
Tipo de cliente	Interno	
Marco legal	Acuerdo U-P 001	


	Manual de Funciones y Responsabilidades	Código	004
		Versión	4
		Fecha	01/04/15
		Hoja	4 de 5

Nombre del Cargo: Vendedor	Departamento: Ventas
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Cargos supervisados: No tiene personas a su cargo.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

1. Conocer muy bien el producto que está ofreciendo.
2. Recibir pedidos de clientes.
3. Presentar informes de ventas al gerente.
4. Solicitar el número de productos requeridos al área de producción.
5. Fidelizar clientes mediante la diferenciación en el producto/servicio.
6. Visitar a clientes reales y potenciales.
7. Influenciar a la compra de productos.
8. Cumplir las cuotas de ventas.
9. Establecer rutas de ventas para mejor acceso de mercados.

Elaborado por: Ivonne Herrera	Revisado por: Gerencia	Aprobado por: Junta Administrativa
---	----------------------------------	--

	IMPORQUIVENSA	Versión 01
		Página 5 de 5
Proceso:	Despacho materia prima	
Código del Proceso	D-P 001	
Descripción:	Propósito Despachar materia prima requerida en producción Entradas: Pedidos	
Productos/servicios de proceso:	Administrar y garantizar despacho de materia prima	
Tipo de proceso	Adjetivo	
Responsable del Proceso	Bodeguero	
Tipo de cliente	Interno	
Marco legal	Acuerdo U-P 001	

	Manual de Funciones y Responsabilidades	Código	005
		Versión	5
		Fecha	01/04/15
		Hoja	5 de 5

Nombre del Cargo: Bodeguero	Departamento: Bodega
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Cargos supervisados: No tiene personas a su cargo
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

1. Despachar la cantidad de materia prima que producción requiera.
2. Atender el pedido de producción con eficiencia.
3. Expedir un informe de la materia prima despachada.
4. Recibir materia prima del proveedor.
5. Registrar las entradas o salidas de materia prima/productos mediante tarjetas kárdex.

Elaborado por: Ivonne Herrera	Revisado por: Gerencia	Aprobado por: Junta Administrativa
---	----------------------------------	--

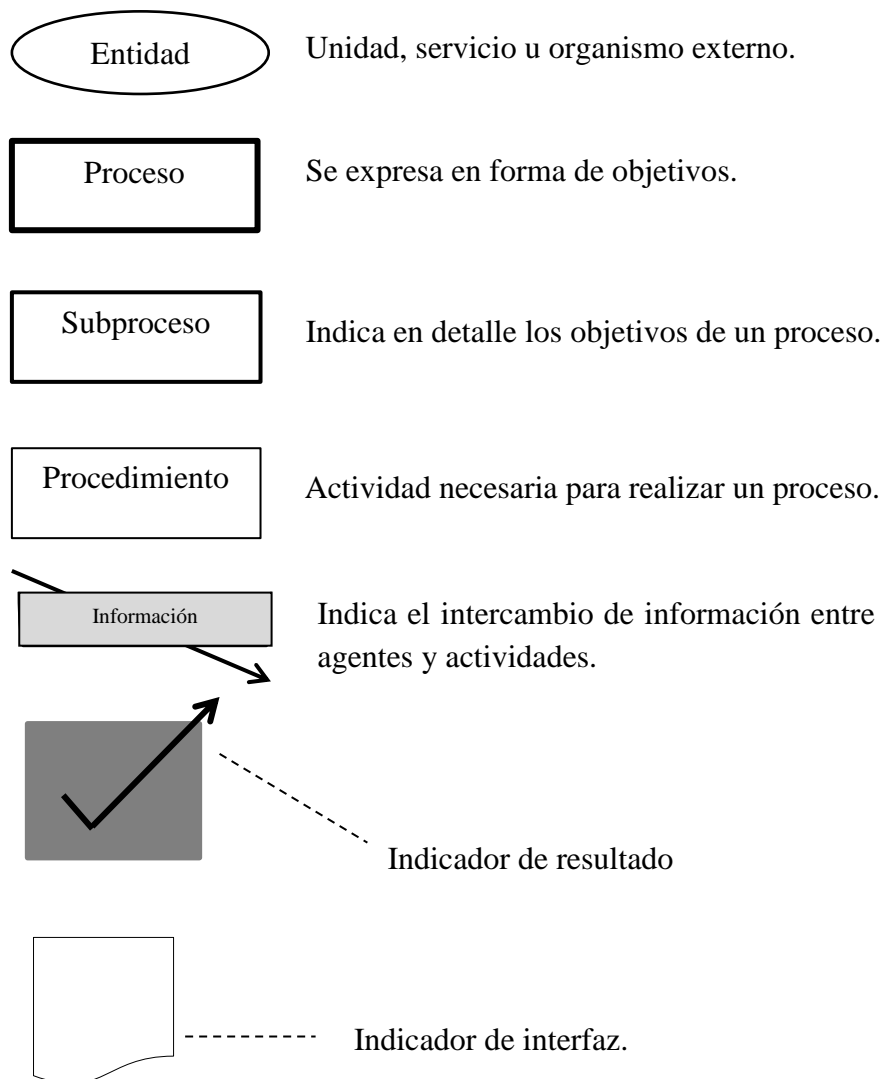
FASE 2

Manual de Procesos, Procedimientos e Instrucciones.

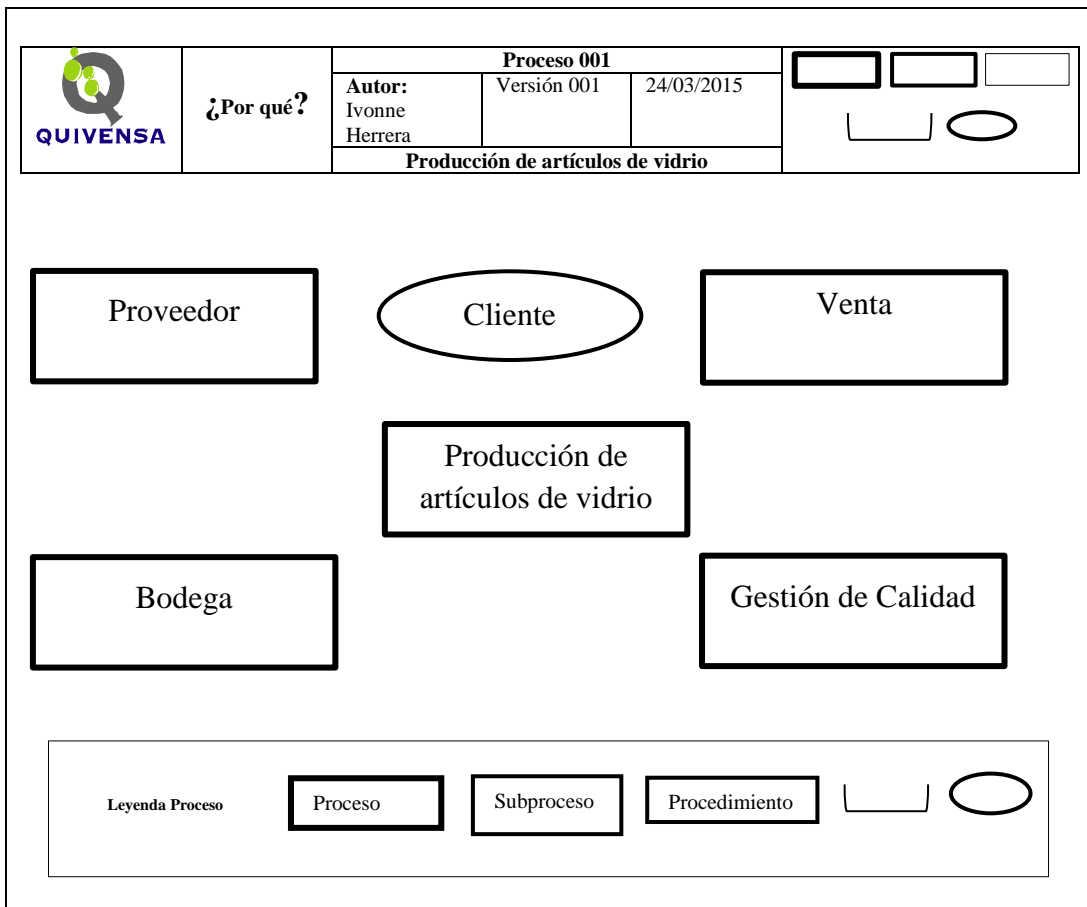
MANUAL DE PROCESOS

Representación gráfica de los procesos

Descripción de procesos



1. Cartografía macroscópica



El diagrama de procesos presentado muestra la importancia de manejar toda actividad por medio de actores.

El proveedor es el encargado de proveer de materia prima a la empresa.

Bodega es la encargada de despachar la materia prima. Aunque cumple otro rol importante como es despachar los productos al área de Ventas.

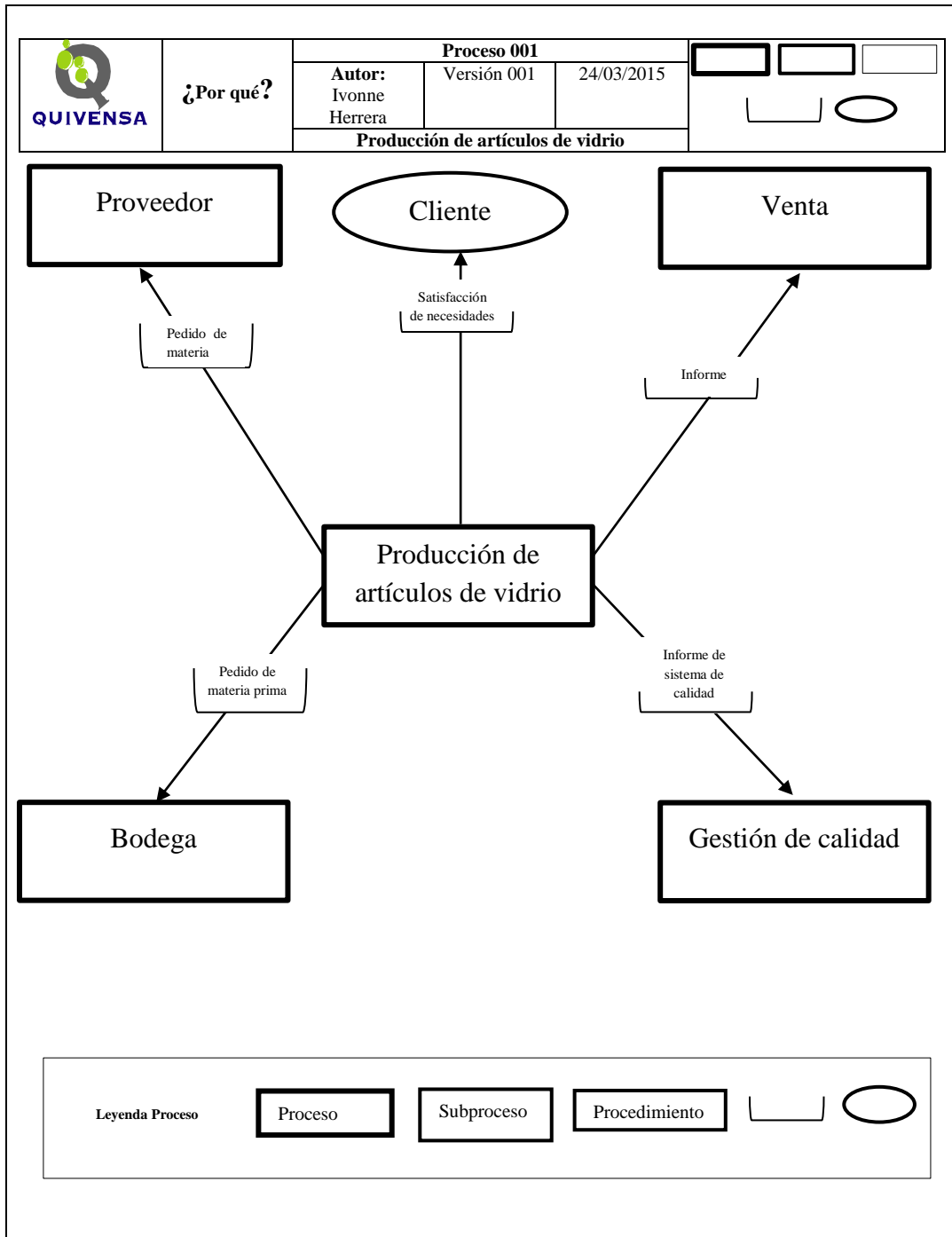
Con la materia prima lista, el área de Producción se encarga de producir artículos de vidrio de excelente calidad.

Gestión de Calidad (Gerencia) se encarga de evaluar la calidad de los productos.

El área de ventas se encarga de influenciar en el cliente para la compra de los productos.

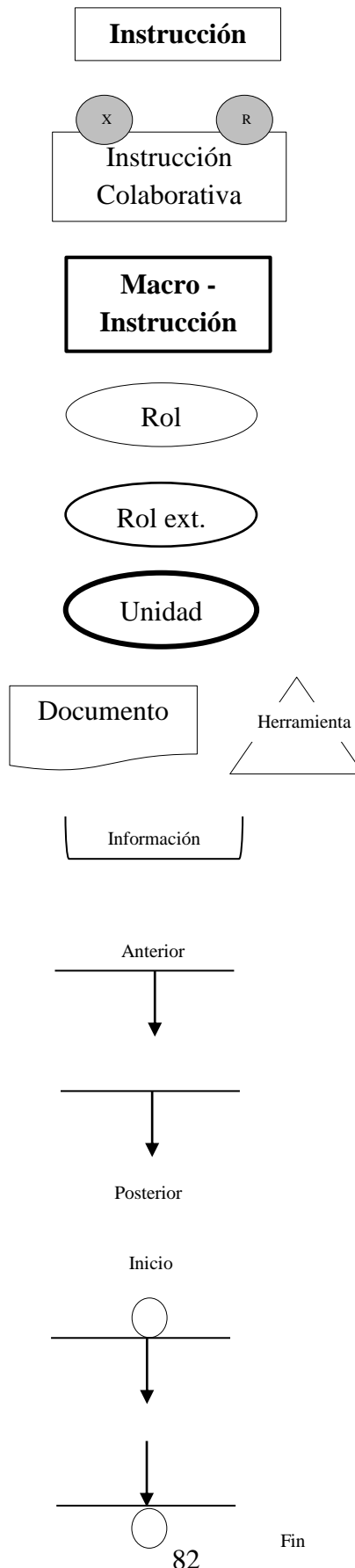
El cliente es quien decidirá aprobar o rechazar los productos que posee la empresa.

2. Cartografía relacional (visión proveedor “IMPORQUIVENS”)”))



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

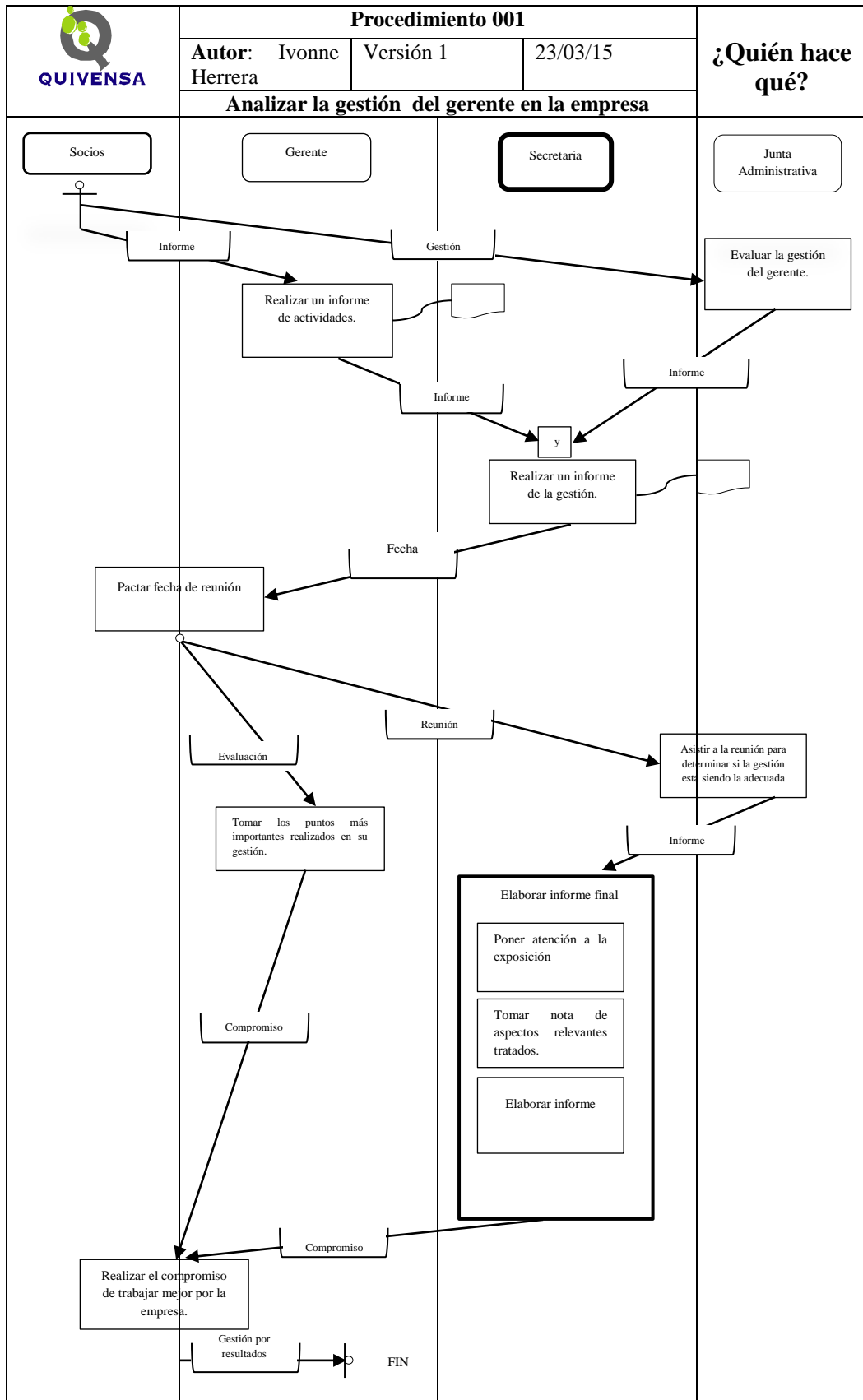
Leyenda PROCEDIMIENTO



Descripción del procedimiento

A continuación se realizará un manual de procedimientos de acuerdo al diagrama de Qualigramme, donde se detallan las personas que intervienen en el proceso. Así la columna 1 consta del rol externo, la columna 2 del rol que interviene, la columna 3 de la unidad que interviene en el proceso y la columna 4 del rol interno de Imporquivensa.

En el procedimiento 1 (**Analizar la gestión del gerente en la empresa**) interviene como rol externo los Socios, el rol implicado es el **Gerente**, la unidad que interviene es la Secretaria y el rol interno es la Junta Administrativa



Interpretación

Con el diagrama presentado anteriormente, el procedimiento que se llevó a cabo es el siguiente:

El rol externo (socios) pide evaluar la gestión del gerente a la Junta Administrativa, mismos que solicitan a la secretaria elaborar un informe de las gestiones realizadas por el gerente. De la misma manera el gerente le pide a la secretaria elaborar un informe de su gestión para presentárselo a los socios y empleados de la empresa, es así como llegan al mismo punto.

La secretaria solicita al Gerente y Socios pactar la fecha de reunión.

El Gerente y los Socios solicitan a la Junta Administrativa y Secretaria asistir a la reunión.

El Gerente debe tomar los puntos más importantes realizados en su gestión para exponerlos.

La Secretaria debe elaborar un informe final de la Gestión del Gerente.

Finalmente la secretaria le pide al Gerente y Socios realizar un compromiso para trabajar mejor por la empresa. Es así como se llega al final del proceso.

INTERPRETACIÓN

La Junta Administrativa le solicita al gerente un informe de su Gestión, para lo cual, el Gerente planifica actividades como:

Realizar el informe de actividades que conlleva:

- Armar la agenda
- Preparar distintos folletos
- Presentar su gestión

Si no ha hecho estas actividades hay Descoordinación en el informe por lo tanto se levanta una Acta Administrativa para que realice el informe de actividades nuevamente.

Presentar la gestión realizada

Concluir en la toma de decisiones

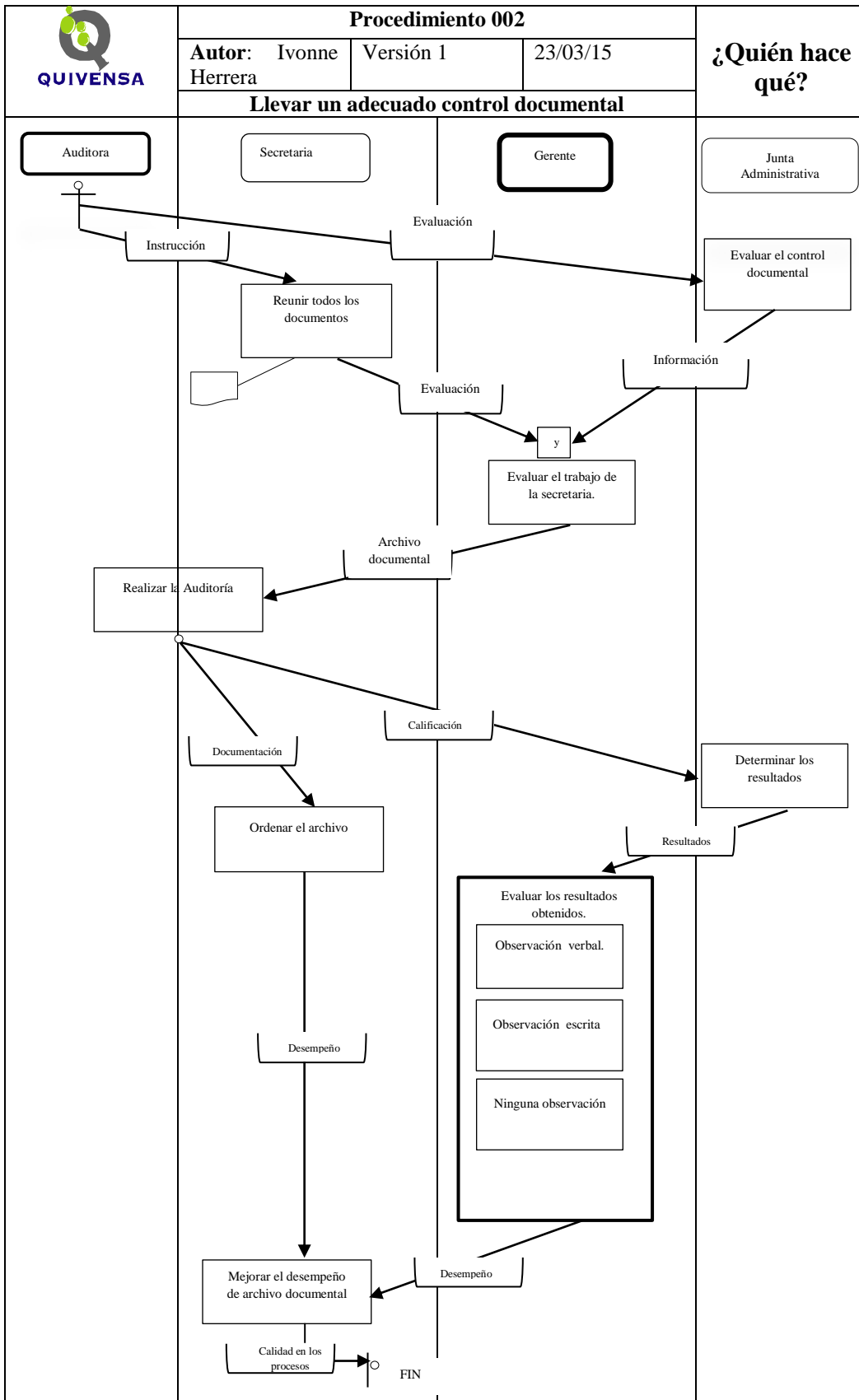
- Si la Junta Administrativa está inconforme
- Y hay insatisfacción en los avances

Se Levanta una Acta de no Conformidad y se regresa al principio a planear nuevamente todas las actividades

Descripción del procedimiento

A continuación se realizará un manual de procedimientos de acuerdo al diagrama de Qualigramme, donde se detallan las personas que intervienen en el proceso. Así la columna 1 consta del rol externo, la columna 2 del rol que interviene, la columna 3 de la unidad que interviene en el proceso y la columna 4 del rol interno de Imporquivensa.

En el procedimiento 2 (**Llevar un adecuado control documental**) interviene como rol externo la Auditora, el rol implicado es la **Secretaria**, la unidad que interviene es el Gerente y el rol interno la Junta Administrativa.



Interpretación

Con el diagrama presentado anteriormente, el procedimiento que se llevó a cabo es el siguiente:

El rol externo (Auditora) comunica que va a evaluar el control documental de la secretaria a la Junta Administrativa, mismos que solicitan al Gerente evaluar el trabajo de la secretaria. De la misma manera la auditora le solicita a la secretaria reunir todos los documentos.

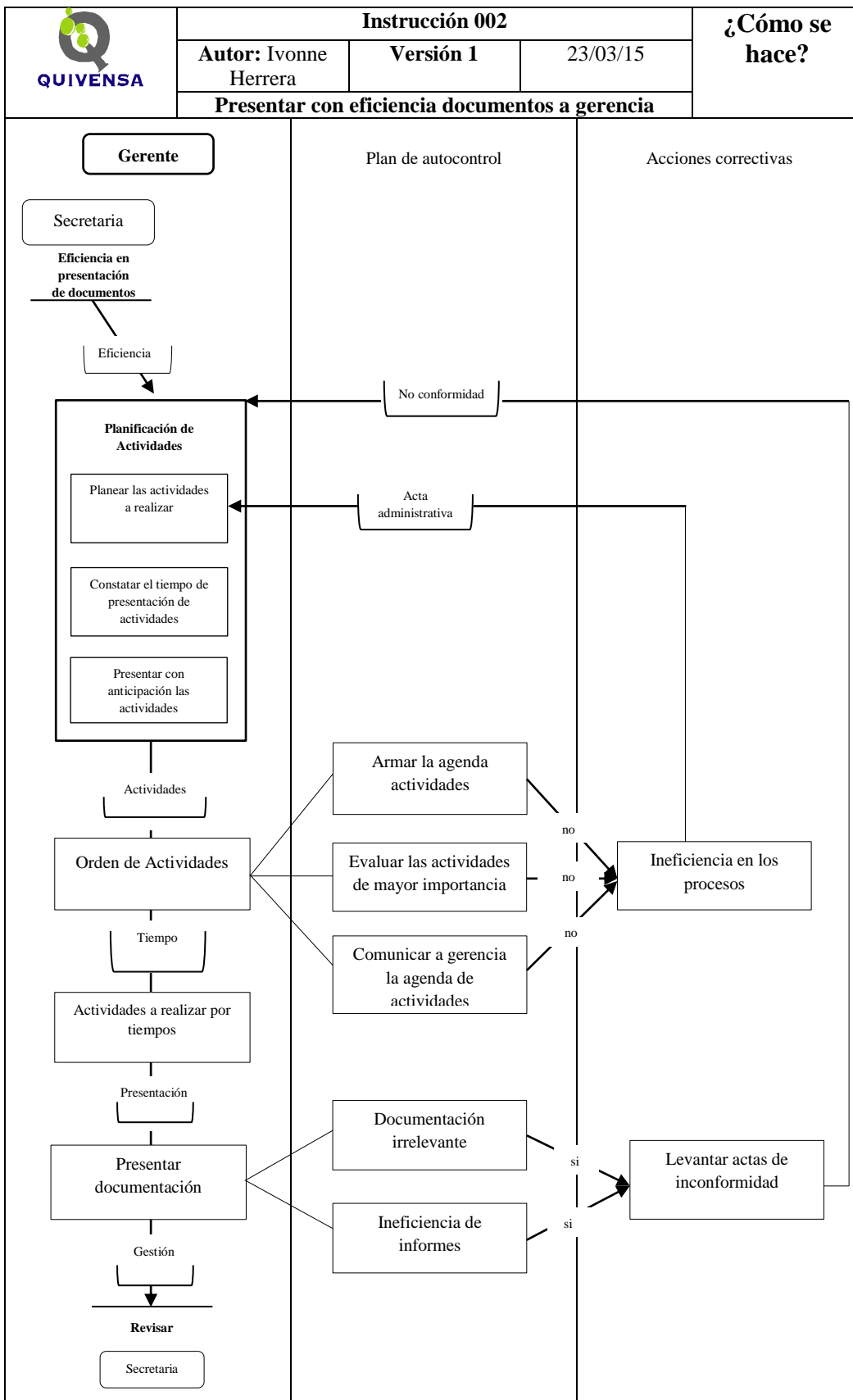
El Gerente le solicita a la Secretaria tener el archivo documental para realizar la Auditoría.

La Secretaria debe ordenar el archivo.

La Secretaria y Auditora le piden a la Junta Administrativa determinar los resultados.

La Junta Administrativa le solicita al Gerente evaluar los resultados obtenidos.

Finalmente el Gerente en base a los resultados le solicita a la Secretaria mejorar el archivo documental.



INTERPRETACIÓN

El Gerente le solicita a la secretaria eficiencia en la presentación de documentos, para lo cual, la secretaria planifica actividades como:

Planear las actividades a realizar que conlleva ordenar las actividades:

- Armar la agenda actividades
- Evaluar las actividades de mayor importancia
- Comunicar a gerencia la agenda de actividades

Si no ha hecho estas actividades hay Ineficiencia en los procesos y se levanta una Acta Administrativa para que realice el informe de actividades nuevamente.

Constatar el tiempo de presentación de actividades

Presentar con anticipación las actividades

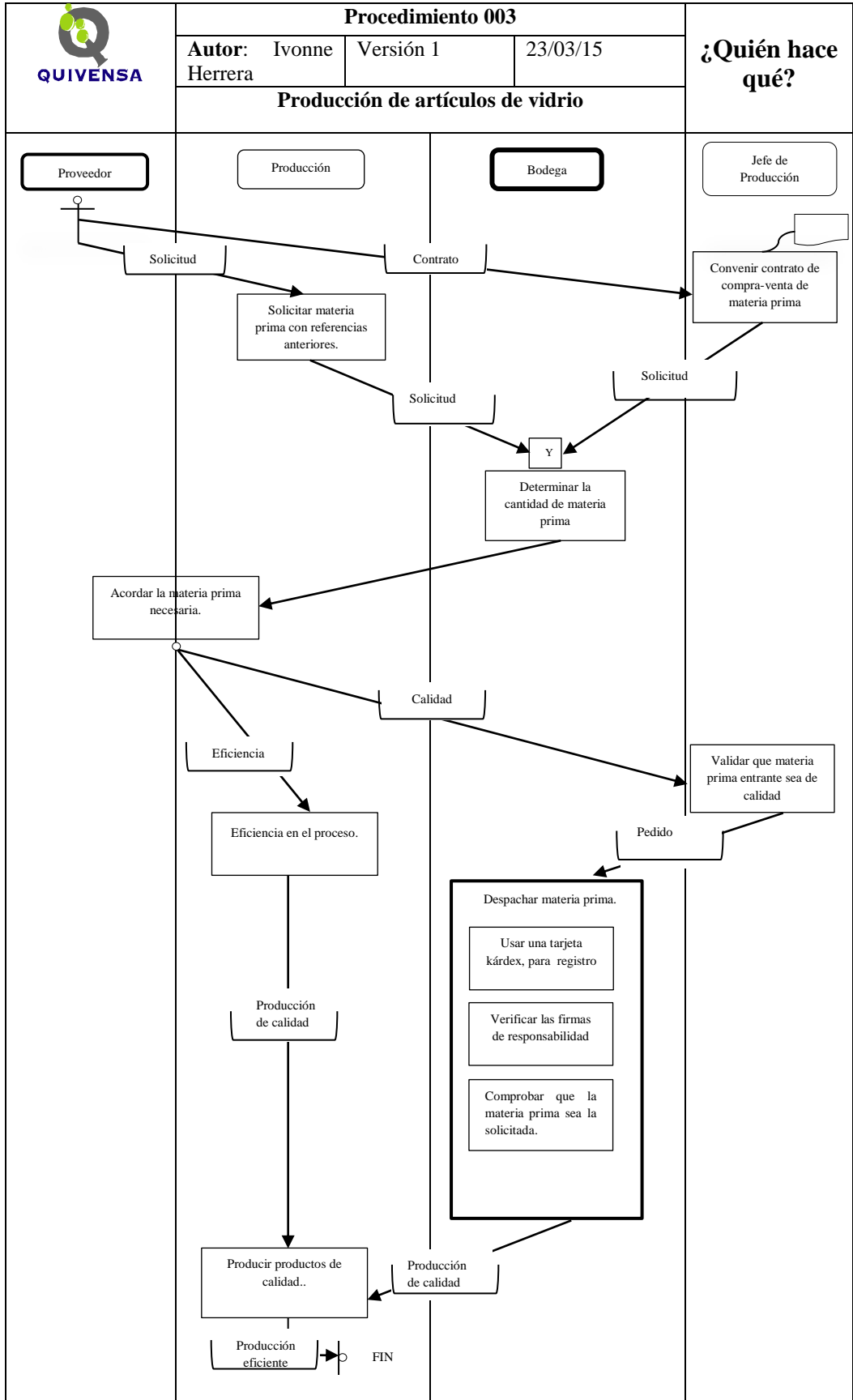
- Si se presenta Documentación irrelevante
- Si hay Ineficiencia de informes

Se Levanta actas de inconformidad y se regresa al principio a planear nuevamente todas las actividades.

Descripción del procedimiento

A continuación se realizará un manual de procedimientos de acuerdo al diagrama de Qualigramme, donde se detallan las personas que intervienen en el proceso. Así la columna 1 consta del rol externo, la columna 2 del rol que interviene, la columna 3 de la unidad que interviene en el proceso y la columna 4 del rol interno de Imporquivensa.

En el procedimiento 3 (**Producción de artículos de vidrio**) interviene como rol externo el Proveedor, el rol implicado es Producción, la unidad que interviene es la Bodega y el rol interno el Jefe de Producción.



Interpretación

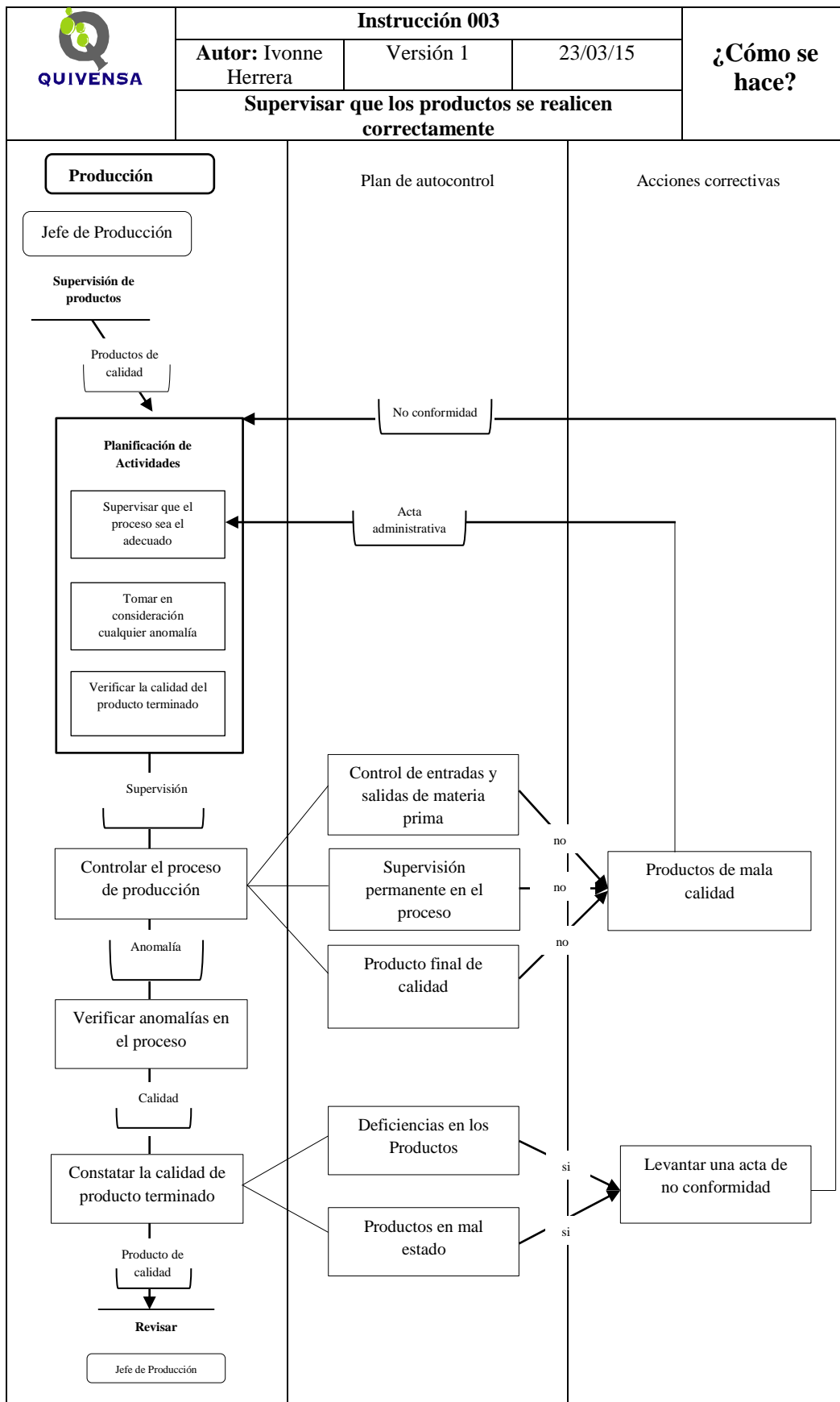
Con el diagrama presentado anteriormente, el procedimiento que se llevó a cabo es el siguiente:

El rol externo (proveedor) pide convenir el contrato de compra venta de materia prima con el Jefe de Producción, mismo que solicita a Bodega determinar la cantidad de materia prima necesaria.

Por otro lado el Proveedor le solicita a la unidad de Producción solicitar materia prima con referencias anteriores. Una vez llegado al mismo punto, el proveedor le pide al Jefe de Producción validar que la materia prima sea de calidad y le pide a Bodega que despache la materia prima.

Producción debe realizar el proceso con eficiencia.

Bodega finalmente le pide a la unidad de producción producir productos de calidad.



INTERPRETACIÓN

La Unidad de Producción le solicita al Jefe de Producción supervisar los productos de calidad:

Supervisar que el proceso sea el adecuado que conlleva controlar el proceso de producción a través de:

- Control de entradas y salidas de materia prima
- Supervisión permanente en el proceso
- Producto final de calidad

Si no ha hecho estas actividades hay Productos de mala calidad y se levanta una Acta Administrativa para que supervise que el proceso sea el adecuado.

Tomar en consideración cualquier anomalía

Verificar la calidad del producto terminado

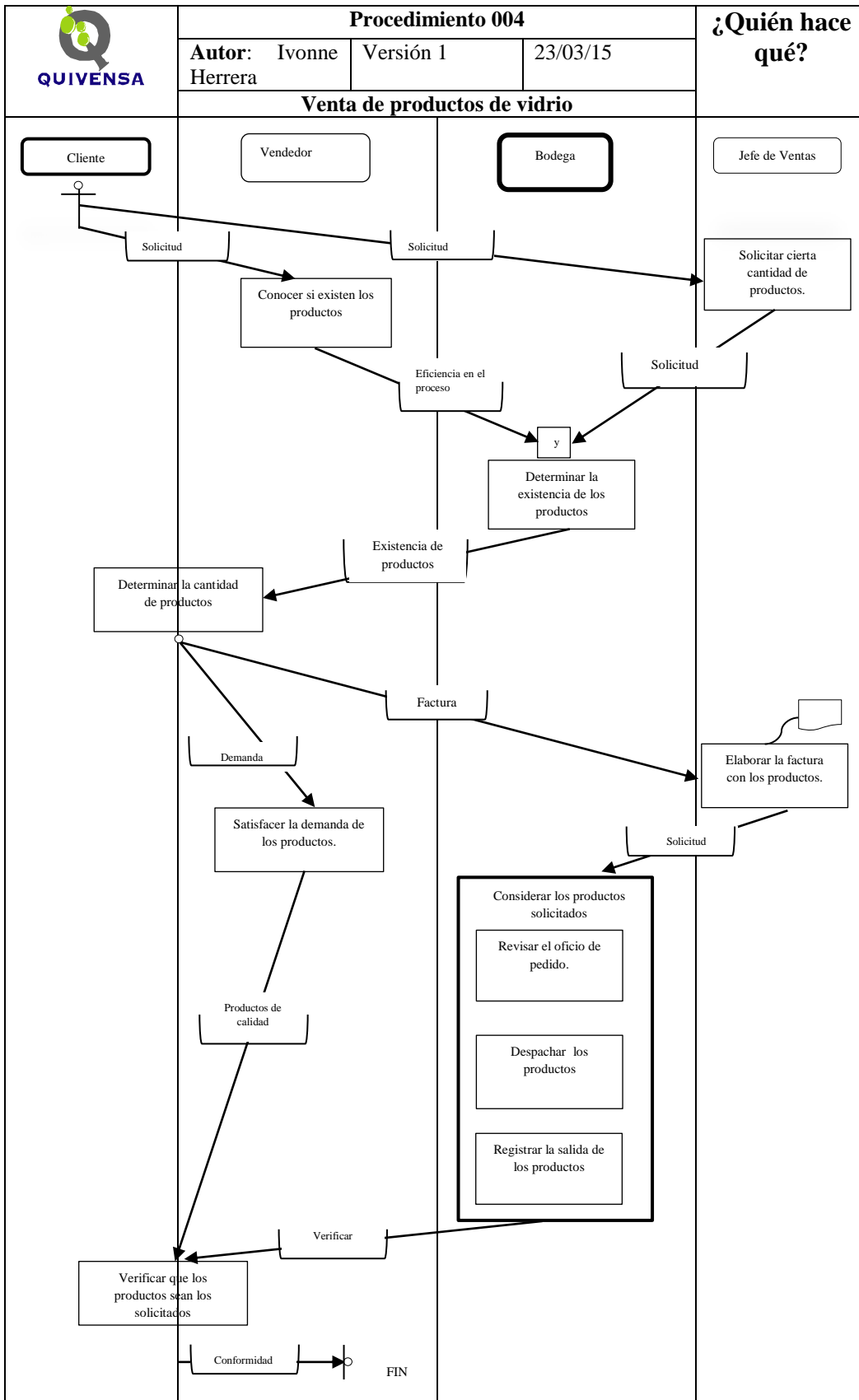
- Si hay deficiencias en los productos
- Si hay productos en mal estado

Se Levanta una acta de inconformidad y se regresa al principio a planear nuevamente todas las actividades.

Descripción del procedimiento

A continuación se realizará un manual de procedimientos de acuerdo al diagrama de Qualigramme, donde se detallan las personas que intervienen en el proceso. Así la columna 1 consta del rol externo, la columna 2 del rol que interviene, la columna 3 de la unidad que interviene en el proceso y la columna 4 del rol interno de Imporquivensa.

En el procedimiento 4 (**Venta de productos de vidrio**) interviene como rol externo el Cliente, el rol implicado es el **Vendedor**, la unidad implicada es la Bodega y el rol interno es el Jefe de Ventas.



Interpretación

Con el diagrama presentado anteriormente, el procedimiento que se llevó a cabo es el siguiente:

El rol externo (cliente) solicita al Jefe de Ventas cierta cantidad de productos. Este a su vez le pide a Bodega determinar si los productos existen.

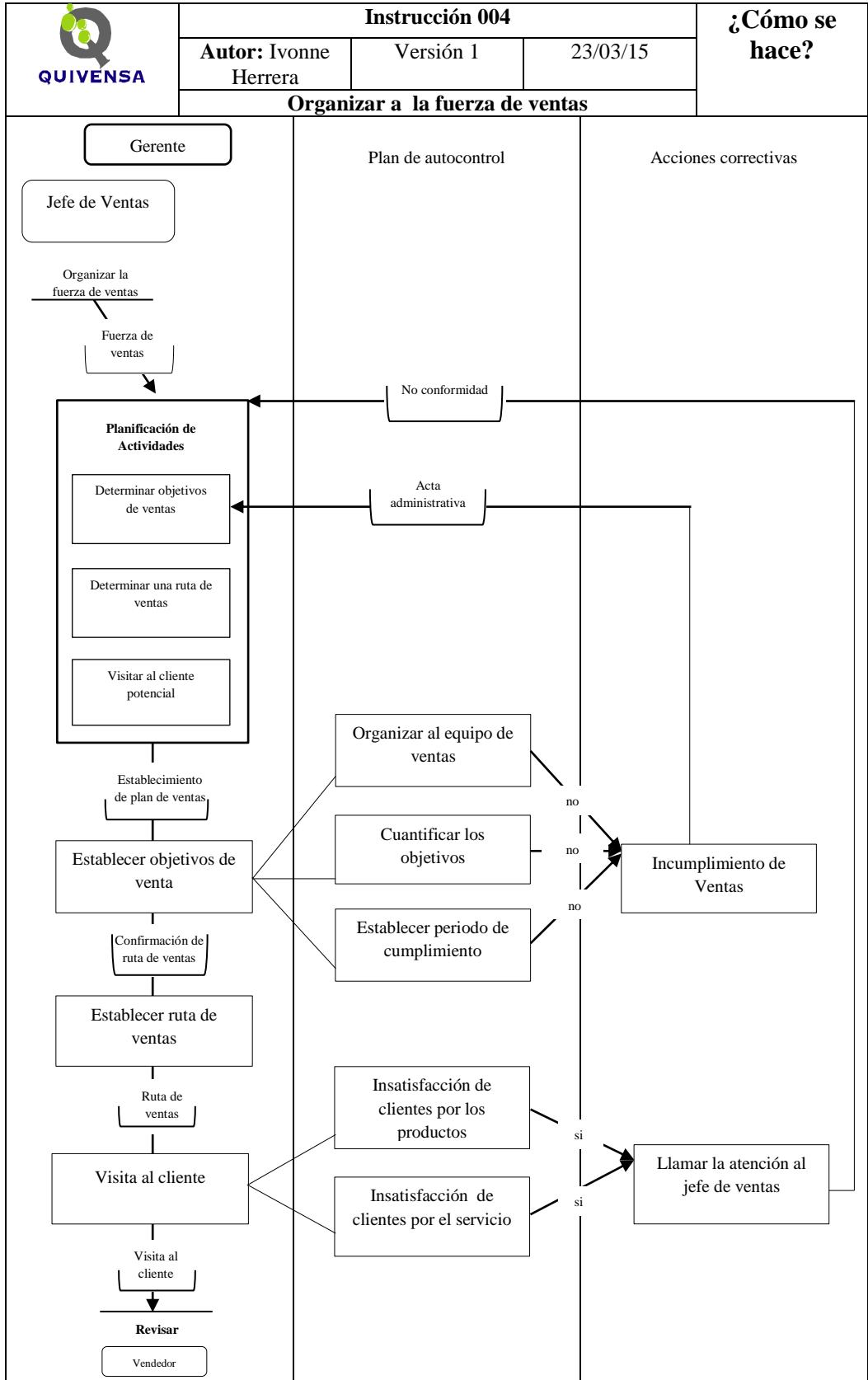
Así mismo el cliente le pregunta directamente al vendedor si los productos existen, este le solicita a Bodega determinar si existen los productos. Es así como se llega al mismo punto.

Por otra parte Bodega les pide al cliente y vendedor determinar la cantidad de productos, una vez realizada esta, los dos se ponen de acuerdo y le solicitan al Jefe de ventas elaborar la factura.

El vendedor debe satisfacer la demanda del cliente.

El Jefe de ventas solicita al Bodeguero despachar los productos requeridos.

El Bodeguero le solicita al cliente y vendedor verificar la calidad y que los productos sean los solicitados. Así se termina el proceso en la conformidad del vendedor por el servicio ofrecido.



INTERPRETACIÓN

El Gerente le solicita al Jefe de Ventas organizar la fuerza de ventas para ello:

Determinar objetivos de ventas que conlleva:

- Organizar al equipo de ventas
- Cuantificar los objetivos
- Establecer periodo de cumplimiento

Si no ha hecho estas actividades hay Incumplimiento de Ventas y se levanta una Acta Administrativa para que determine nuevamente objetivos de ventas.

Determinar una ruta de ventas

Visitar al cliente potencial

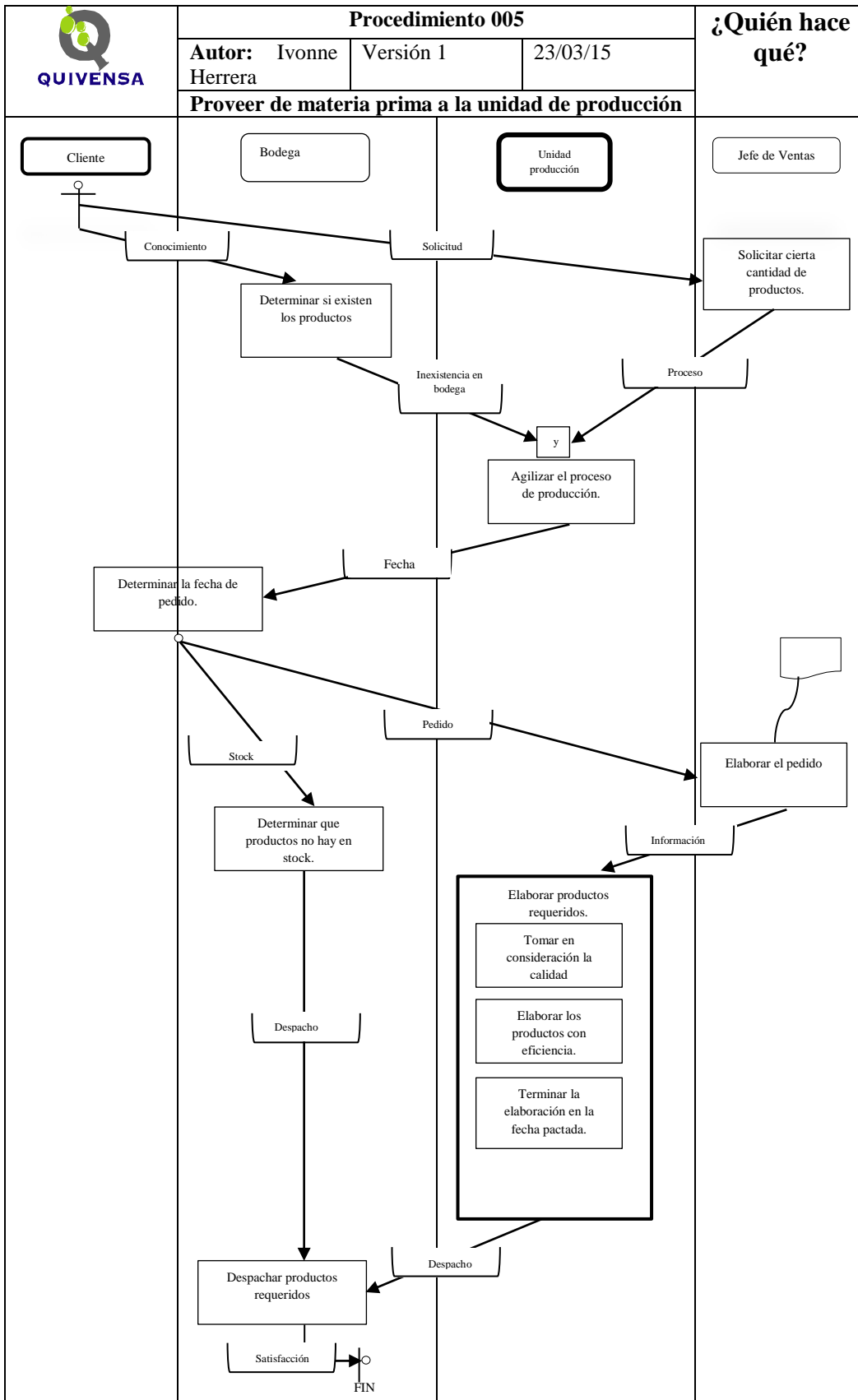
- Si hay insatisfacción de clientes por los productos
- Si hay insatisfacción de clientes por el servicio

Se llama la atención al jefe de ventas y se regresa al principio a planear nuevamente todas las actividades.

Descripción del procedimiento

A continuación se realizará un manual de procedimientos de acuerdo al diagrama de Qualigramme, donde se detallan las personas que intervienen en el proceso. Así la columna 1 consta del rol externo, la columna 2 del rol que interviene, la columna 3 de la unidad que interviene en el proceso y la columna 4 del rol interno de Imporquivensa.

En el procedimiento 5 (**Proveer de materia prima a la unidad de producción**) interviene como rol externo el cliente, el rol implicado es **Bodega**, la unidad que interviene es la Unidad de Producción y el rol interno es el Jefe de Ventas.



Interpretación

Con el diagrama presentado anteriormente, el procedimiento que se llevó a cabo es el siguiente:

El rol externo (Cliente) solicita al Jefe de Ventas cierta cantidad de productos, mismo que pide a la unidad de Producción agilizar el proceso de producción.

Asimismo el cliente le pide determinar a Bodega si existen los productos.

Bodega con la inexistencia de los productos le pide a Producción agilizar el proceso de producción.

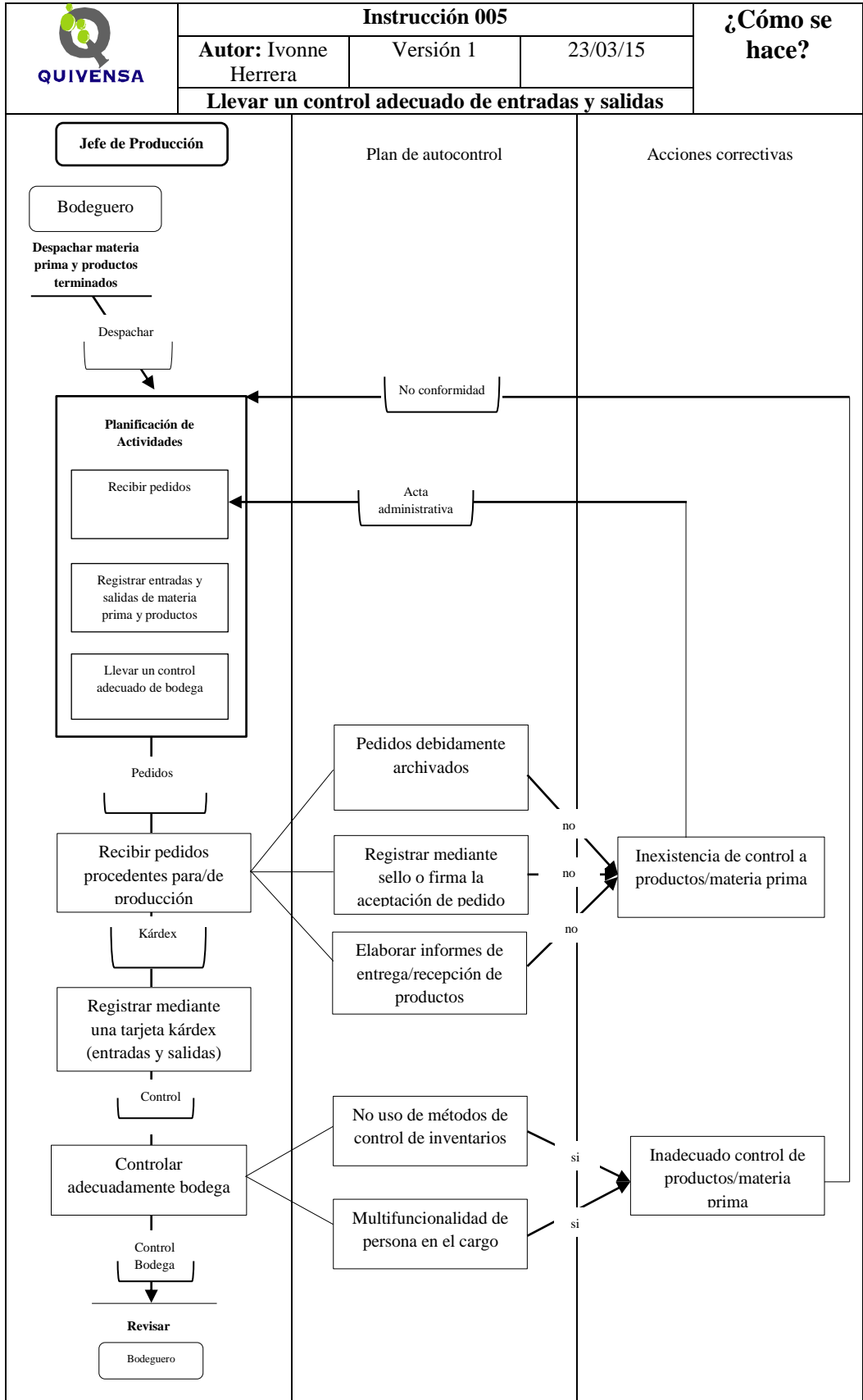
Unidad de Producción les pide a Bodega y al cliente determinar la fecha de pedido.

Bodega debe determinar qué productos no existen en stock.

Cliente y el Bodega le piden al Jefe de Ventas elaborar el pedido.

El Jefe de Ventas le pide a la Unidad de Producción elaborar los productos con las especificaciones solicitadas.

Y finalmente Unidad de Producción le pide a Bodega despachar los productos requeridos



INTERPRETACIÓN

El Jefe de Producción le solicita al Bodeguero despachar materia prima y productos terminados para ello:

Recibir pedidos que conlleva:

- Pedidos debidamente archivados
- Registrar mediante sello o firma la aceptación del pedido
- Elaborar informes de entrega/recepción de productos

Si no ha hecho estas actividades hay Inexistencia de control a productos/materia prima y se levanta una Acta Administrativa para que determine nuevamente recibir pedidos.

Registrar entradas y salidas de materia prima y productos.


Llevar un control adecuado de bodega

- Si hay un no uso de métodos de control de inventarios.
- Si hay Multifuncionalidad de persona en el cargo

Hay un inadecuado control de productos/materia prima y una no conformidad que significa planificar las actividades nuevamente.

FASE 3

Manual de políticas para el personal

 QUIVENSA	Manual de Políticas para el Personal de la Empresa Imporquivensa	Pág. 1
		Versión 01
HORARIO DE TRABAJO		
<p>El personal que labora en la empresa Imporquivensa, está obligado a asistir los días establecidos de acuerdo al contrato de trabajo.</p> <p>La jornada de trabajo es de lunes a viernes de 8:30 A.M a 5:30 P.M siempre y cuando no exista alguna situación que afecte su desenvolvimiento laboral.</p>		
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA		
<p>La secretaria es la responsable de verificar atrasos, faltas del personal de la empresa.</p> <p>La asistencia al trabajo con más de 10 minutos del horario regular de entrada, se considerará tardanza.</p> <p>En caso de que el empleado asista más de 3 veces tarde a la empresa, se le disminuirá el 10% de su salario establecido.</p> <p>Toda falta debe ser justificada con máximo un día posterior a la inasistencia, en caso de que no la justifique se le disminuirá el 20% de su salario establecido.</p> <p>Se considerará inasistencia personal cuando la persona no se haya presentado al lugar de trabajo o cuando hayan transcurrido 2 horas de inicio de la jornada de trabajo.</p> <p>Los permisos deben solicitarse con máximo dos días de antelación a través de un formulario de Control de Asistencia a la secretaria.</p> <p>En caso de que el empleado asista en estado de ebriedad, alcoholizado tendrá una disminución del 30% del salario establecido según contrato de trabajo.</p>		
SISTEMAS DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS		
<p>El pago al personal por concepto de sueldos será mensual, los 2 primeros días de cada mes, en caso del pago por concepto de salarios será quincenal a la fecha.</p> <p>La secretaria encargada del pago salarial emitirá el comprobante de pago, según</p>		

descuentos por conceptos de atrasos o ausencias

TERMINACIÓN DE CONTRATO DE TRABAJO

La terminación del contrato de trabajo se puede darse por los siguientes casos: Desahucio, Renuncia y Fallecimiento.

Al momento de la salida del empleado, este deberá entregar todas las cosas a su jefe inmediato (documentos, activos fijos).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Gerente General de la empresa evaluará el desempeño del personal con la colaboración de los jefes de área.

El rendimiento del personal se lo medirá de acuerdo a las políticas, procedimientos de la empresa con el propósito de evaluar sus cualidades, eficiencia y eficacia en cada una de las actividades a ellos encomendadas.

El período de evaluación del desempeño del personal es semestral, cada seis meses, en relación a las actividades realizadas en su cargo.

El periodo de prueba de los aspirantes a ocupar un puesto en la empresa es de 3 meses, y al término de prueba se debe esperar el contrato fijo.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La Gerencia General debe mantener permanente capacitación a los empleados de la empresa con el fin de que todos se mantengan actualizados con respecto a ciertos aspectos relevantes.

La secretaria juntamente con el Gerente General, planearán el número de capacitaciones adecuadas para cada año de actividad.

COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

La Gerencia General de Imporquivensa determinará beneficios adicionales a la remuneración a fin de mantener motivado y arraigado a la empresa a los empleados de la empresa:

Aumento Salarial

El aumento salarial se otorgará en los siguientes casos:

Captación de más de 20 clientes nuevos para la empresa.

Superación de los objetivos planteados al inicio en un 10%.

Vacaciones

Los empleados de la empresa Imporquivensa gozarán anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de vacaciones remuneradas al cumplir un año de servicio ininterrumpido en la empresa de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo Art.69 del Código de Trabajo. Si los trabajadores prestan su servicio por más de 5 años en la empresa entonces tienen derecho a gozar de un día más de vacaciones de acuerdo al tiempo de trabajo.

Tiempo de servicio	Pago a recibir
De 1 a 5 años	15 días de sueldo
5 años o más	16 días de sueldo de acuerdo al tiempo de prestación de servicios.

Anualmente los empleados de la empresa Imporquivensa deben gozar de beneficios de ley (Décimo Tercero, Décimo Cuarto sueldo).

6.7.3 Modelo matemático

Presupuesto de manuales

Tabla N°17: Presupuesto de la Propuesta

Manuales			
ORDEN	Manual	Responsable	VALOR TOTAL
Fase 1	Funciones	Ingeniero en organización y métodos	\$ 2000,00
	Manual de Funciones para cada rol		
Fase 2	Procesos, Procedimientos, Instrucciones		
	Manual de Procesos		
	Manual de Procedimientos		
	Manual de Instrucciones		
Fase 3	Políticas de empresa		
	Manual de Políticas		
Total			\$ 2000,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Ivonne Herrera

Para la ejecución de la siguiente propuesta se necesitará la cantidad de \$2000, los cuales serán financiados por la empresa Imporquivensa con el objetivo principal de mejorar los procesos, ahorrar tiempo y medir en base a indicadores las funciones de cada uno de los miembros de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN

Tabla N°18: Plan de Acción

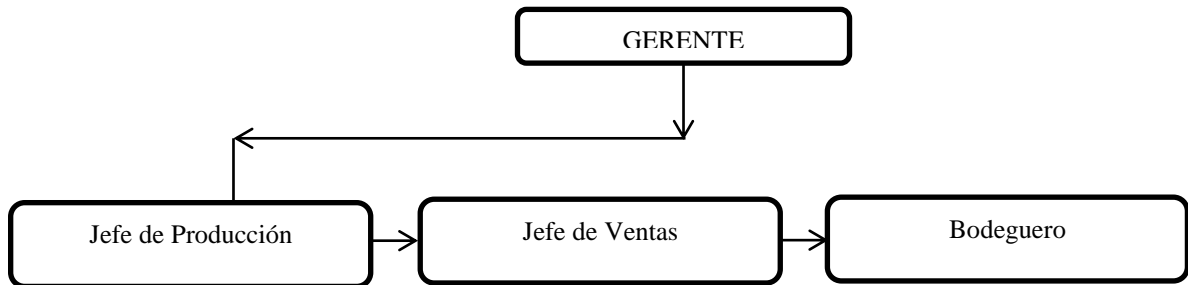
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO		RESPONSABLES	COSTO
		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN		
Elaboración de manuales de funciones	Humano	Abril 2015	Junio 2015	Ingeniero en organización y métodos	\$2000
Elaboración de manuales de procesos, procedimientos e instrucciones	Humano	Abril 2015	Junio 2015	Ingeniero en organización y métodos.	
Elaboración de políticas	Humano	Abril 2015	Junio 2015	Ingeniero en organización y métodos.	
Total					\$2000

Fuente: Investigación

Elaborado por: Ivonne Herrera

6.9 Previsión de la evaluación

Gráfico N°18: Administración de la propuesta



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Ivonne Herrera

6.9 Previsión de la evaluación

Tabla N°19: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan la evaluación?	El gerente
¿Por qué evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta planteada
¿Para qué evaluar?	Para establecer el cumplimiento de los objetivos establecidos
¿Qué evaluar?	Se evaluará las actividades del plan de acción
¿Quién evalúa?	Gerente
¿Cuándo evaluar?	La evaluación será permanente y de forma periódica
¿Cómo evaluar?	Encuestas
¿Con que evaluar?	Instrumentos de investigación

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Ivonne Herrera

Bibliografía

- Acosta Tobón, A. (2008). Autoservicio: Un reto para el mercado minorista. *Huellas*, 2(4), 18 - 25.
- Alcaide, J. C. (2011). *Fidelización de clientes*. Espana : ESIC.
- Alet, J. (2011). *Marketing Directo e Interactivo* . Madrid: ESIC.
- ÁLVAREZ, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México D.F (México): Panorama Editorial.
- Alvarez, S. (2010). *Tecnicas de investigacion*. Caracas: Limusa.
- Anonimo. (2011). *mejormarketing.com*. Obtenido de <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/04/las-8-ps-del-marketing-de-servicios.html>
- APLIPAT. (2014). *Socios 2014*. Ambato: ABC.
- Artal Castells, M. (2012). *Dirección de ventas 12ª edición: Organización del departamento de ventas y gestion de vendedores* . Espana : ESIC.
- Artal, M. (2009). *Dirección de ventas*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Contitución de la República del Ecuador*.
- Barreno, L. (2012). *Métodos de Administración de inventarios*. Bogotá: Limusa.
- BASURTO, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. Mexico D.F (México): Empresa Inteligente.
- Bejar, J. (2010). *Guía para elaborar la Tesis de Grado*. Ambato, Ecuador.
- BILLENE, R. (2006). *Análisis de costos II*. Mendoza (Argentina): Ediciones Jurídicas CUYO.
- Bonilla, R. (01 de 09 de 2014). Librerías en el Ecuador. (D. Cevallos, Entrevistador)
- Brun, H. (14 de Abril de 2012). *HEBRUN*. Obtenido de <http://hebrun.wordpress.com/2012/04/14/las-tecnicas-de-venta/>
- CAMISÓN, C., CRUZ, S., & GONZÁLES, T. (2013). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educacion, S.A.,

- CAMISÓN, C., CRUZ, S., GONZÁLEZ, & Tomás. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Casado, A. B. (2010). *Introducción al Marketing*. España : Club Universitario .
- Cauca, U. d. (2014). Obtenido de <http://fceca.unicauca.edu.co/old/procesamiento.htm>
- CHACÓN, F., HERNÁNDEZ, F., CONTRERAS, L., COLÍN, M., MOTA, M., & OROPEZA, M. (2008). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos de la Secretaría de la Salud*. México D.F (México): Secretaría de Salud.
- Cierro, A., Piqueres, G., Marta, P., & Ruiz, L. (2013). *Manual de dirección de operaciones: Decisiones estratégicas*. España: Universidad de Cantabria .
- Consumoteca. (14 de Enero de 2010). *Consumoteca consumidores bien informados*. Obtenido de <http://www.consumoteca.com/electrodomesticos/servicios-de-asistencia-tecnica-sat/servicio-postventa/>
- CÓRCOLES, A. (2007). *El manual de acogida en la empresa*. Madrid (España): FC Editorial.
- DE CAMINE, R., & MULLER, S. (2006). *La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*. México D.F: Pearson Educación.
- DE KLUYVER, C. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires (Argentina): Pearson Educación.
- De la Parra, E. (2006). *Guía Práctica para lograr calidad en el servicio*. México D.F (México): Ediciones Fiscales ISEF.
- definicion.De. (2014). *definicion.De*. Obtenido de <http://definicion.de/venta/>
- degerencia.com. (2011). Calidad. *degerencia.com*, 1.
- Díaz González, Y. &. (2009). PRINCIPALES CONCEPCIONES TEÓRICAS SOBRE MARKETING DE SERVICIOS: NECESIDAD DEL ESTUDIO Y APLICACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA. *eumed.net*, 43.
- DÍAZ, L. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José (Costa Rica): EUNED.

- DIDACT S.L. (2005). *Manual de programación lenguaje C++*. Sevilla (España): MAD, S.L.
- Diez de Castro, E. (2004). *Distribución Comercial* (Tercera Edición ed.). (S. Figueras, Ed.) Madrid, España: McGraw–Hill Interamericana de España.
- Dinner, C. (16 de octubre de 2008). *SlideShare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/christianluc/marketing-de-servicios-presentation>
- Editorial Vértice. (2008). *Habilidades directivas*. Madrid: Vértice.
- Escudero Serrano, M. J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: PARANINFO.
- Explored. (27 de 11 de 2002). *www.explored.com.ec*. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de *www.explored.com.ec*: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-sin-cultura-de-atencion-al-cliente-132150.html>
- Expoinustrial. (2008). *Congreso Canacindra*. Recuperado el 08 de Mayo de 2012, de Vendiendo en las tiendas de autoservicio.
- FAGA, A., & RAMOS, M. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. México D.F: Ediciones GRANICA S.A.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar*. Espana: Graficas Rogar .
- Fernandez Verde, D. &. (2010). *COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Y ATENCIÓN AL CLIENTE*. espana: Paraninfo.
- Fernández, M. J. (2012). *Empresa y Administración*. Espana: EDITEX S.A.
- FLEITMAN, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México D.F (México): Pax México.
- Galindo, M., & Palma, L. (2010). *Diccionario de teoría económica*. España: Editorial del Economista.
- Galindo, M., & Sastre, M. A. (2009). *Diccionario de dirección de empresas y marketing*. España: Editorial Ecobook.
- GARCÍA, María . (2010). *Manual de Marketing* . Madrid: Esic.
- GARMENDIA, Fermín; SERNA, Jhon. (2010). *El nuevo sistema informacion de marketing*. Madrid : Esic.

- González Barroso, Y. (2012). Marketing, comercialización y orientación al mercado. Definición y tendencias principales. *Gestiopolis*, 21.
- González, P. (2011). *Técnicas actuales de Investigación*. Mexico: Editmundo.
- Gonzalez, R. (2010). *MARKETING EN EL SIGLO XXI*.
- Grande, I. E. (2005). *Marketing de los servicios*. Espana: Graficas Dehon .
- Griful, E. (2006). *Gestión de la calidad*. Catalunya (España): Ediciones UPC.
- Guardaño Ligeró, M. d. (2013). *Atención al cliente en el proceso comercial*. . Malaga: IC EDITORIAL.
- GUERRA, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José (Costa Rica): AGROAMÉRICA.
- GUERRERO, Humberto. (2009). *Inventarios*. Bogotá: Ecoe.
- Hartley, R. (2007). *Administración de ventas* (Vigésima Primera Reimpresión ed.). México: Grupo editorial Patria.
- Hernández Bravo, J. (2014). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>
- Herrera, G. (2010). *Tutoria de la Investigación Científica*. Ambato: Graficas Corona.
- HITT, M. (2006). *Administración*. México D.F (México): Pearson Educación.
- Humberto, G. S. (2011). *Inventarios - Manejo y control*. Colombia: ISBN.
- Ideaspropias. (2006). *Técnicas de ventas* (Segunda Edición ed.). España: Editorial Vigo.
- Instituto-Interamericano-de-Cooperación-para-la-agricultura. (2010). *La administración de la empresa asociativa*. Paraguay: IICA.
- IVANCEVICH, J., LORENZI, P., SKINNER, S., & CROSBY, P. (2006). *Gestión Calidad y Competitividad*. Madrid: IRWIN.
- Jamer Arthur Finch Syoner, R. d. (2010). *ADMINISTRACIÓN*. MEXICO: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Jordi, G. (2009). *Tácticas magistrales de venta*. Colombia: Grupo Rditorial Norma.
- JURAN, M., GRZYNA, F., & BINGHAM, R. (2008). *Manual de control de la calidad*. Barcelona (España): Reverté S.A.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2010). *ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial*. MEXICO: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2010). *ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial*. MÈXICO: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- KOTLER, P., & AMSTRONG, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing* (Doceava Edición ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Küster, I., & Roman, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas*. Madrid, España: Thomson Editores Spain.
- LLAMAS, C. (2009). *Marketing Y Gestión de la Calidad Turística*. Madrid: LIBER FACTORY.
- Llano, F. &. (2012). *Hoy es marketing. Liderando en la incertidumbre: Innovación y marketing en estado puro*. Espana : ESIC.
- López Gonzales, M. J. (Julio de 2007). Un nuevo concepto de administración. *Administración Electrónica*(12), 26 - 29.
- López Gonzales, M. J. (Julio de 2007). Un nuevo concepto de administración. *Administración Electrónica*(12), 26 - 29.
- Makahe. (martes de Julio de 2010). *MAKAHE*. Obtenido de <http://makahe03.blogspot.com/2010/07/recoleccion-de-datos.html>
- MANSO, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MARÍN, M., VÉLEZ, L., MORALES, M., & MARTÍNEZ, O. (2006). *Guía práctica para el manejo e interventoría de obras civiles bajo el esquema de gestión de la calidad*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Mariño, R. (2009). *Innestigación Científica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Marketing Publishing. (2007). *El plan de marketing personal*. España: Ediciones Días de Santos.
- marketingdirecto.com. (2014). Preventa. *marketingdirecto.com*, 1.

- Marshall, G., & Johnston, M. (2009). *Administración de ventas* (Novena Edición ed.). Distrito federal, México: McGraw hill Interamericas.
- Martín Peña, M. L. (2013). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Espana: ESIC.
- Martínez Sánchez, J., & Jiménez, E. (2010). *Marketing*. USA: Editorial FIRMAS Press.
- Martínez Sánchez, J., & Jiménez, E. (2010). *Marketing*. USA: Editorial FIRMAS Press.
- Martínez, F. S. (2010). *Supervisión de ventas y comercialización* (Segunda Edición ed.). México: Editorial TRILLAS.
- Martinez, R. (2010). *Manual de contabilidad para PYMES*. España: Club Universitario.
- McDaniel, C., Lamb, C., & Hair, J. (2006). *Marketing* (Octava Edición ed.). Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores S.A.
- Mercado Hernández, S. (2012). *Administración de ventas* (Segunda Edición ed.). México: Editorial TRILLAS.
- monografias.com. (10 de Noviembre de 2010). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml>
- MOYANO, J., BRUQUE, S., & MARTÍNEZ, P. (2009). *Gestión de la calidad en empresas tecnológicas*. Colombia: Starbook.
- MUÑOZ, M., & GONZÁLEZ, M. d. (2010). *Información y comunicación de la RSC*. La Coruña (España): NETBIBLO.
- Nakasone, G. T. (2010). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- NAVA, V. (2005). *Qué es la calidad?: conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México D.F: LIMUSA S.A.
- Palomares Borja, R. (2012). *Marketing en el punto de venta : 100 ideas clave para vender más*. Espana: ESIC .
- Pereira, J. E. (Agosto de 2007). *Autoservicios y el merchandising*. Recuperado el 08 de Mayo de 2012, de Publicidad, promoción y relaciones públicas: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/autoservicio-s-y-el-merchandising-de-un-producto.htm>

- Pérez Torres, V. C. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. España: Ideas propias .
- PEREZ, Enrique; CASTRO, Juan; CÓRDOVA, Victor; QUISMALÍN, Mauricio; MORENO, Klever. (2013). *Mercadotecnia*. Ambato: Editext.
- PÉREZ, J. (2006). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- PORTER, M. (2012). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Pujol, B. (2003). *Diccionario de Marketing*. Madrid, España: Editorial Cultural S.A.
- QuimiNet. (31 de marzo de 2011). *QuimiNet* . Obtenido de <http://www.quiminet.com/articulos/cuales-son-los-diferentes-tipos-de-clientes-que-existen-51404.htm>
- Rey, U., Lopez, I. M., & Viegas, S. R. (2014). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>
- Reyes Cano Liz, M. (2014). *Angelfire*. Obtenido de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm
- REYES, A. (2006). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México D.F (México): LIMUSA.
- Rivadeneira, D. (28 de Marzo de 2012). *Empresa & Actualidad*. Obtenido de <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>
- Rivas, S. (2014). *rivassanti*. Obtenido de <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/definicion-de-venta.php>
- ROBINS, S. P. (2010). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, 3ra ed.* MEXICO: PERSON EDUCACIÓN.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *El plan de marketing en la práctica 18º ed.* España: ESIC.
- SALLENAVE, J.-P. (2011). *GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA*. BOGOTA: NORMA.
- Sánchez, M. J. (2010). *Control de Inventarios y teoría de colas*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José.

- SCHNAARS, S. (2006). *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.
- Soriano , C. (1993). *Las Tres dimensiones del marketing de servicios: marketing tradicional, marketing interactivo, marketing interno* . Madrid: Díaz .
- SOSA, D. (2008). *Manual de calidad total para operarios/Total Quality Manual for Operators*. México D.F (México): LIMUSA.
- TEJADA, B. (2006). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Universidad de Antioquia: Medellín (Colombia).
- Thompson, I. (Septiembre de 2007). *Promonegocios.Net*. Recuperado el 08 de Mayo de 2012, de Técnicas de Venta (Basadas en el Modelo Aida): <http://www.promonegocios.net/venta/tecnicas-venta.html>
- Thompson, I. (2008). Definición de Administración. *PromonegocioS.net*, 1.
- Trillanes Gallardo, L. C. (11 de Mayo de 2011). *Cómo Vender en Tiendas de Auto Servicio*. Recuperado el 08 de Mayo de 2012, de El Merchandising: <http://www.facultytalent.mx/ultimos-articulos/103-como-vender-en-tiendas-de-auto-servicio>
- UDAONDO, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Diaz.
- UDAONDO, M. (2005). *Gestión de Calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Valda, J. C. (10 de Agosto de 2013). *grandes Pymes*. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- VAN, J., DE JONG, A., KOLTHOF, A., PIEPER, M., TJASSING, R., VAN DER VEEN, A., y otros. (2008). *Fundamentos de ITIL*. Amersfoort: Van Haren Publishing.
- Vertice. (2011). *Técnicas de Venta*. Espana : VERTICE.
- Viciano Pérez, A. (2011). *Técnicas de Venta*. Malaga: IC.
- Vigaray, J. (2005). *Comercialización y Retailing*. (D. F. Aragón, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Villaseca Morales, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. Espana: ESIC Editorial.
- West, A. (2007). *Gestión de la distribución comercial: concepto de distribución total*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Wild, J. J., Subramanyam, K., & Halsey, R. F. (2011). *Análisis de Estados Financieros*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

ANEXOS

ANEXO 1 Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO

La presente encuesta está realizada con el objetivo de conocer la opinión de las personas que trabajan en la empresa IMPORQUIVENSAS.

- 1) ¿La alta gerencia delega funciones en la organización?
 - Si
 - No
- 2) ¿Con qué frecuencia la organización realiza el análisis y medición de procesos?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - A menudo
 - Casi nunca
 - Nunca
- 3) ¿Cómo calificaría usted las actividades que se desarrolla en la organización?
 - Excelentes
 - Muy buenos
 - Buenos
 - Regulares
- 4) ¿Existe un control adecuado a los procesos de manufactura?
 - Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Indeciso
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
- 5) ¿La empresa Imporquivensas cuenta con tecnología de punta?
 - Si
 - No

6) ¿Qué canales de distribución maneja la empresa Imporquivensa?

- Directos
- Indirectos
- Indirectos cortos
- Indirectos largos

7) ¿Considera usted que los productos de Imporquivensa son líderes en el mercado?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

8) ¿Considera usted que los productos de Imporquivensa son superiores a los de la competencia?

- Si
- No

9) Identifica fácilmente los productos de la empresa Imporquivensa?

- Si
- No

10) En base a qué parámetros evalúa la satisfacción del cliente de la empresa Imporquivensa.

- Producto
- Tecnología
- Servicio
- Calidad
- Marca

Gracias por su colaboración...