



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad
para la Participación en el Mercado de la empresa “Molinos
Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato.”**

Autora: Yaselga Velasteguí Geovanna Cristina

Tutor: Ing. Fabián Chávez

Ambato- Ecuador

Noviembre 2012



Ing. Fabián Chávez Y.

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 para obtener el Título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 21 Septiembre del 2012

.....
Ing. Fabián Chávez Y.

TUTOR

DERECHOS DEL 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 proceso 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.

Geovanna Cristina Yaselga Velastegui

C.I. N° 160046952-0

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Geovanna Cristina Yaselga Velastegui, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....

Srta. Geovanna Cristina Yaselga Velastegui

C.I. 160046952-0

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores del tribunal de Grado, 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.

f) _____
LIC. MARIO SIGÜENZA

f) _____
ING. MSc. LORENA IBARRA G.

Ambato, 9 Noviembre de 2012

Dedicatoria

A Dios por darme salud y la fuerza necesaria para el logro de mis objetivos.

A mi madre Sylvia a quien le debo todo en la vida le agradezco su apoyo incondicional para la culminación de mi carrera profesional y por la confianza que siempre hemos tenido.

A mi hijo Mateo Josué por ser incentivo en mi vida y demás familiares que directamente me impulsaron para llegar hasta donde estoy, con todo mi cariño:

KRISS

Agradecimiento

Este trabajo no se habría podido realizar sin Dios, fuente de inspiración en el desarrollo de mi formación profesional. A mi hermano Iván y a mi madre Sylvia por hacer de mi una mejor persona a través de su ejemplo y una gran guía a lo largo de mi vida, a mi gran amigo y demás familiares que es difícil de nombrar pero que saben que están en mi mente y corazón.

A la Universidad Técnica de Ambato en especial a La Facultad de Ciencias Administrativas sin olvidar al Ing. Fabián Chávez por ser el soporte fundamental en el presente trabajo y a todos quienes de una y otra manera formaron parte de mi vida estudiantil.

Gracias
KRISS

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Aprobación del Tutor	i
Derechos del Autor	ii
Declaración de Autenticidad	iii
Aprobación de los Miembros de Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General	vii
Índice Tablas	xii
Índice Cuadros	xiii
Índice Gráficos.....	xiv
Índice Figuras.....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	4
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Delimitación del Problema.....	5
1.2.5 Formulación del Problema	5
1.2.6 Interrogantes (sub problema)	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7

CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	9
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	10
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	11
2.5 HIPÓTESIS.....	60
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	60
CAPÍTULO III	61
3. METODOLOGÍA	61
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	64
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	67
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	68
CAPÍTULO IV	70
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	70
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA... 70	70
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	82
4.2.1 Formulación de la Hipótesis.....	82
4.2.2 Nivel de Significación.....	82
4.2.3 Elección de la Prueba Estadística.....	83
4.2.4 Zona de Aceptación o Rechazo.....	84
4.2.5 Cálculo Matemático	86
4.2.6 Decisión.....	86
CAPÍTULO V	87
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
5.1 CONCLUSIONES	87

5.2	RECOMENDACIONES	89
CAPÍTULO VI		91
6.	PROPUESTA	91
6.1	DATOS INFORMATIVOS:	91
6.2	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA (Reseña Histórica).....	92
6.3	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	93
6.4	JUSTIFICACIÓN.....	94
6.5	OBJETIVOS.....	95
6.5.1	Objetivo General	95
6.5.2	Objetivos Específicos	95
6.6	ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD	95
6.6.1	Política.....	96
6.6.2	Socio-Cultural.....	96
6.6.3	Tecnología	96
6.6.4	Organización.....	97
6.6.5	Equidad de Género	97
6.6.6	Ambiental	98
6.6.7	Económico.....	98
6.6.8	Financiero.....	99
6.6.9	Legal	99
6.7	FUNDAMENTACIÓN	99
6.7.1	Modelo Europeo de Excelencia EFQM.....	99
6.7.2	Agentes Facilitadores	100
6.7.2.1	Liderazgo.....	100
6.7.2.2	Política y Estrategia.....	102
6.7.2.3	Personal	103
6.7.2.4	Alianzas y Recursos	104
6.7.2.5	Procesos.....	106
6.7.3	Resultados.....	108
6.7.3.1	Resultados en los Clientes.....	108
6.7.3.2	Resultados en las Personas.....	109
6.7.3.3	Resultados en la Sociedad.....	110

6.7.3.4	Resultados Clave.....	110
6.8	METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO.....	111
6.8.1	Análisis Situacional.....	111
6.8.2	Modelo Europeo de Excelencia EFQM.....	131
6.9	ADMINISTRACIÓN.....	149
6.10	Previsión de la Evaluación.....	151
6.10.1	Matriz de Seguimiento y Evaluación de la Propuesta.....	152
6.10.2	Plan de Acción para la Ejecución de la Propuesta.....	153
6.10.3	Cronograma de Actividades para la Ejecución de la Propuesta.....	155
6.11	BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	156
6.11.1	Bibliografía.....	156
6.11.2	Anexos.....	157

ANEXOS

Anexo A	Encuesta.....	158
Anexo B	Logotipo	161
Anexo C	Ficha de Observación	162
Anexo D	Marco Muestral	163
Anexo E	Nomina del Personal.....	166
Anexo F	Valores Críticos de Chi ²	168
Anexo G	Croquis de la Empresa Molinos Miraflores S.A	169
Anexo H	Instalaciones y Maquinaria.....	170
Anexo I	Ficha Técnica de Harina de Trigo.....	174
Anexo J	Ficha de Comercialización.....	176
Anexo K	Árbol del Problema.....	177
Anexo L	Principales Importadores de Trigo 2011-A Nivel Nacional.....	178
Anexo M	Principales Importadores de Trigo 2011-A Nivel Local	179
Anexo N	Formato de Evaluación del Desempeño del Personal Interno.....	180

ÍNDICE TABLAS

Tabla N° 1 Pregunta N°1	71
Tabla N° 2 Pregunta N°2	72
Tabla N° 3 Pregunta N°3	73
Tabla N° 4 Pregunta N°4	74
Tabla N° 5 Pregunta N°5	76
Tabla N° 6 Pregunta N°6	77
Tabla N° 7 Pregunta N°7	78
Tabla N° 8 Pregunta N°8	79
Tabla N° 9 Pregunta N°9	80
Tabla N° 10 Pregunta N°10	81
Tabla N° 11 Elección de la Prueba Estadística	84
Tabla N° 12 Cálculo Matemático	86

ÍNDICE CUADROS

Cuadro N° 1	Población y Muestra	63
Cuadro N° 2	Variable Independiente	65
Cuadro N° 3	Variable Dependiente	66
Cuadro N° 4	Recolección de Información.....	67
Cuadro N° 5	Instrumentos de Recolección.....	68
Cuadro N° 6	Subpartidas Arancelarias.....	112
Cuadro N° 7	Producción de Trigo	113
Cuadro N° 8	Nivel Local: Importadores de Trigo 2011	115
Cuadro N° 9	Trader´s	115
Cuadro N° 10	Indicadores Económicos.....	117
Cuadro N° 11	Proveedores.....	119
Cuadro N° 12	Análisis Interno PCI	122
Cuadro N° 13	Análisis Externo POAM	124
Cuadro N° 14	Matriz FODA.....	126
Cuadro N° 15	Ventas Anuales	127
Cuadro N° 16	Diversificación del Producto	136
Cuadro N° 17	Periódico HERALDO	137
Cuadro N° 18	Radio BONITA FM	137
Cuadro N° 19	Volantes y Afiches.....	138
Cuadro N° 20	Regalos.....	138
Cuadro N° 21	Internet	138
Cuadro N° 22	Bolsos Ecológicos.....	139
Cuadro N° 23	Canales de Distribución	139
Cuadro N° 24	Ticket´S.....	140
Cuadro N° 25	Presupuesto	141
Cuadro N° 26	Capacitación.....	142
Cuadro N° 27	Proceso de Producción.....	143
Cuadro N° 29	Matriz EFQM.....	148
Cuadro N° 30	Matriz de Monitoreo.	151
Cuadro N° 31	Matriz de Seguimiento y Evaluación.....	152
Cuadro N° 32	Plan de Acción	153
Cuadro N° 33	Cronograma de Actividades.....	155

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Pregunta 1.....	71
Gráfico N° 2 Pregunta 2.....	72
Gráfico N° 3 Pregunta 3.....	73
Gráfico N° 4 Pregunta 4.....	75
Gráfico N° 5 Pregunta 5.....	76
Gráfico N° 6 Pregunta 6.....	77
Gráfico N° 7 Pregunta 7.....	78
Gráfico N° 8 Pregunta 8.....	79
Gráfico N° 9 Pregunta 9.....	80
Gráfico N° 10 Pregunta 10.....	81
Gráfico N° 11 Zona de Aceptación y Rechazo	85
Gráfico N° 12 Participación en el Mercado a Nivel Nacional	129
Gráfico N° 13 Participación en el Mercado a Nivel Local.....	130

ÍNDICE FIGURAS

Figura N° 1	Proceso Administrativo	22
Figura N° 2	Teoría General de la Administración	23
Figura N° 3	Características de la Calidad	33
Figura N° 4	Funciones Principales del Modelo de Calidad	37
Figura N° 5	El Ciclo P.D.C.A	42
Figura N° 6	Modelo Europeo de Excelencia EFQM.....	45
Figura N° 7	Método de Puntuación REDER.....	46
Figura N° 8	Fundamentos del Modelo EFQM.....	49
Figura N° 9	Estructura del Modelo EFQM	51
Figura N° 10	Proceso de Marketing	54
Figura N° 11	Cinco Fuerzas de Porter	118
Figura N° 12	Penetración en el Mercado.....	136
Figura N° 13	Flujo de Procesos de Distribución	144
Figura N° 14	Método de Puntuación EFQM	147

RESUMEN EJECUTIVO

Molinos Miraflores S.A. es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de harina fortificada, polvillo y afrecho, la misma utiliza maquinaria de última tecnología y materia prima de excelente calidad para la obtención del producto, no obstante el poco perfeccionamiento del perfil empresarial se ve reflejado en su participación en el mercado.

La presente investigación tiene como finalidad analizar los distintos Modelos de Gestión de Calidad, para recurrir al más idóneo y adaptarlo a las gestiones de la empresa con el fin de mejorar la satisfacción del cliente, aumentando las ventas y promoviendo una imagen de calidad en el mercado.

La investigación de campo aplicada a los clientes de la empresa, indican que es de vital importancia tomar acciones correctivas en los aspectos de satisfacción, promoción del producto, puesto que la mayoría de clientes consideran como falencias a los aspectos mencionados por lo que se debe corregir para mejorar la gestión empresarial.

Con esta propuesta se pretende agilizar las gestiones empresariales y aumentar la participación en el mercado con la aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad EFQM que identifica puntos fuertes y áreas que requieren una mejora, combinando criterios e información, siendo los mismos una oportunidad que se presentan hoy el mercado para satisfacer a los clientes con un valor agregado, entendiendo el alcance que posee la calidad como estrategia para batallar con la competencia desmedida y desleal, exigiendo un urgente desarrollo e innovación.

PALABRAS CLAVE:

EMPRESA MOLINERA.
GESTIÓN EMPRESARIAL
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD
EFQM
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

INTRODUCCIÓN

La incesante generación de Modelos de Gestión de Calidad, permiten a los empresarios desarrollar mejor sus gestiones con un enfoque de cero errores dentro de las organizaciones de ámbito industrial, aumentando la satisfacción de clientes con su aplicación, y por tanto la productividad y rendimiento de la empresa. Es por ello, que el presente proyecto está orientado hacia un mejoramiento continuo, el mismo que ayudará al aumento cuantitativo de la participación en el mercado, logrando una mayor producción y beneficio para la empresa.

El presente trabajo de investigación desarrollado en la empresa Molinos Miraflores S.A., está estructurado por capítulos, para lo cual los primeros hacen referencia a la descripción y análisis general del problema, fundamentados en una investigación bibliográfica y de campo, las cuales en su momento dado sirvieron como base para el desarrollo de la aplicación del modelo de gestión de calidad como alternativa de solución ante la baja participación en el mercado; se fortalece la investigación con encuestas de opinión, que arrojan información indispensable y primordial para llegar a la propuesta.

En cada una de estas páginas se encuentran la descripción de técnicas e ilustraciones de las variables del problema en estudio, para alcanzar objetivos planteados, los mismos que ofrecen una facilidad al logro de resultados. También encontramos tablas depuradas y gráficos; y, puesta en marcha la Aplicación del Modelo de Gestión de Calidad EFQM en la participación en el mercado, con información en tiempo real.

Este trabajo no pretende ser la única alternativa de solución ante el problema investigado, sino un aporte para el estudiante que en el momento dado sabrá dar uso adecuado y provechoso, como un auxiliar en la larga tarea de aprender, por lo que está sujeto a cambios y modificaciones según la evolución del tiempo y escenarios tecnológicos y socio-económicos del país.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Aplicación de un modelo de gestión de Calidad para la participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desconocimiento de un modelo de gestión de Calidad afecta la participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

El crecimiento de la industria es uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de cualquier nación para llegar al éxito industrial, se requiere que

las empresas desarrollen competencias en sus productos y procesos a través de mecanismos comerciales que incrementen la presencia en el mercado. A nivel mundial grandes corporaciones han aplicado modelos para que las gestiones se enfoquen en el objetivo determinado, favoreciendo las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de la organización.

La industria ecuatoriana hoy en día está mostrando un gran interés en la calidad, ya sea en sus productos y/o servicios, pero sus directivos no desean invertir en investigaciones, debido a que la inversión no se recupera fácilmente, mostrando gran despreocupación por la búsqueda de mecanismos que mejoren sus procesos para la obtención del producto esperado. Los modelos de calidad optimizan gestiones en la empresa, basándose en estrategias que se adaptan según las necesidades.

En Tungurahua, se han registrado a 90 empresas dedicadas a la actividad industrial, según la cámara de industrias de la zona; las mismas que están compitiendo y algunas de estas han recurrido a estrategias para mejorar sus gestiones y su participación en el mercado, logrando la expansión y crecimiento a fin de generar en el cliente lealtad y satisfacción, por lo tanto el producto y su comercialización van de la mano y son el reflejo del buen manejo de las gestiones de la empresa.

En la empresa Molinos Miraflores S.A., el problema objeto de estudio parte del desconocimiento de un modelo de gestión de calidad que actualmente está influyendo en la participación en el mercado, por lo que se pretende aplicar el modelo EFQM para que mejore la gestión empresarial y se perfeccione el servicio con calidad, aprovechando el buen producto que posee en el mercado.

1.2.2 Análisis Crítico

Las empresas del sector molinero buscan optimizar la comercialización de sus productos, siendo la competitividad la característica a alcanzar, innovando cada uno de sus aspectos a desarrollar con una debida actualización de información de mercado.

Molinos Miraflores S.A., enfrenta una débil participación de mercado, debido a que los directivos y los jefes de área no han realizado un análisis minucioso, sin contar con la carencia de herramientas empresariales perjudicando su aplicación de las mismas para corregir desviaciones.

Una fuente de innovación es la actualización de información relacionado a comercialización, aspecto que forma parte en la decisión empresarial, factor que influye directamente en la problemática y ocasionará un desconocimiento de la marca en el mercado por falta de publicidad.

La poca capacitación en temas de interés comercial, es otro factor para que disminuya el nivel de participación en el mercado, que conllevará a la pérdida de clientes, cierre de tiendas propias en la ciudad, siendo esta la clave del éxito.

Todo lo anterior desencadena en un desconocimiento del modelo de gestión de calidad, provocando el bajo nivel de participación en el mercado de la empresa, puesto que los directivos no han optado por recurrir a acciones correctivas para enfrentar la situación en la que se presentan.

1.2.3 Prognosis

El Modelo de Gestión de Calidad le va a permitir a la empresa Molinos Miraflores S.A., obtener una mejora continua para reflejarse en la sociedad con productos y servicios con valor agregado, ampliando su demanda a nivel local, causando fidelidad de los actuales y futuros clientes, esta organización no ha aplicado herramientas modernas, razón por la cual no se le ha permitido mejorar su participación en el mercado, limitando sus negocios y alianzas estratégicas.

Los directivos al no buscar alternativas de solución ante la problemática presentada, corre el riesgo de perder posicionamiento comercial, dando a la competencia la oportunidad de expandirse y reducir utilidades para Molinos Miraflores S.A., hasta llegar al punto de desaparecer del entorno productivo de la ciudad.

1.2.4 Delimitación del Problema

- Límite del Contenido:

Campo: Administración

Área: Gestión Empresarial

Aspectos: Modelo de Gestión de Calidad

- Límite Espacial: Empresa “Molinos Miraflores S.A.” ciudad Ambato.
- Límite Temporal: De octubre a diciembre del 2011.

1.2.5 Formulación del Problema

¿Cómo afecta el desconocimiento de un modelo de gestión de calidad en la participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Interrogantes (sub problemas)

¿Cuáles son las falencias de la gestión empresarial de “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato?

¿Qué modelo de Gestión de Calidad aplicará la empresa “Molinos Miraflores S.A.” para vender sus productos?

¿De qué manera se puede aumentar la participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato?

1.3 JUSTIFICACIÓN

En un mundo globalizado donde hoy en día la competitividad es un factor clave para surgir, es necesario considerar a la calidad en todos sus aspectos, basados en modelos de gestión de calidad que ayuden a optimizar actividades para cruzar barreras, las mismas que han servido de apoyo en otras empresas que lo han aplicado, la empresa se ha visto en la necesidad de recurrir a un modelo de calidad basado en el progreso continuo que mejore la participación en el mercado.

Con esta investigación se presume solucionar inconvenientes no solo en beneficio del producto, mejor aún para las gestiones que se reflejará en el mercado; ya que el gran interés de la calidad del producto ha influido para propiciar un auge productivo, cumpliendo así los objetivos y exigencias del mercado.

Este modelo se basa en atraer a clientes, con un valor agregado, llegando a nichos que no han sido alcanzados, la misma que será adaptable a las necesidades de la empresa y de los clientes. Con este desarrollo bien planificado se corregirán acciones

La investigación ha realizarse es factible por poseer información de distintas fuentes bibliográficas sobre el modelo de gestión de calidad, además de información primordial de la empresa, existen los recursos necesarios para desarrollar lo propuesto sin olvidar el involucramiento de todos los miembros de la empresa con la problemática.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad, mediante un análisis de adaptabilidad para mejorar participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión empresarial, mediante un análisis F.O.D.A. para determinar acciones correctivas en la empresa “Molinos Miraflores S.A.”

Analizar el modelo de gestión de calidad más eficaz a través de un estudio comparativo para adaptarlo a las necesidades de la empresa “Molinos Miraflores S.A.”

Proponer la aplicación del modelo de gestión de calidad EFQM, examinando sus beneficios para mejorar la situación comercial de la empresa “Molinos Miraflores S.A.”

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Existe información en libros, tesis de grado, fuentes bibliográficas electrónicas relacionados a Modelos de Gestión de Calidad y Participación en el Mercado, que servirán de apoyo para llevar a cabo la investigación, así como artículos publicados y tomados de:

Laborda Castillo, De Zuani. (2008) “*Fundamentos de Gestión Empresarial*” dice: “Modelo de volumen económico de pedido de Wilson. Su objetivo es determinar el tamaño del lote que hay que comprar o fabricar, de forma que el coste de aprovisionamiento sea mínimo. Esta cantidad o lote económico se obtiene al minimizar la función de costes totales, compuesta por los costes de adquisición y los de mantenimiento.”

Thompson Iván. (Artículo Publicado en Mayo 2006) **Derechos Reservados**
“*Estrategias de Mercado*” dice “Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado, los mercadólogos necesitan planificar e implementar una o más estrategias de mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta. Teniendo esto en cuenta, en el presente artículo se describen diversas estrategias de mercado que han sido planteadas por expertos en la materia, como: Richard Sandhusen, en su libro "Mercadotecnia", William Stanton, en su libro "Fundamentos de Marketing", y Ricardo Romero, en su libro "Marketing".

Valdés Clemente (Publicado 17/6/2010) Fuente: Gestipolis “*Calidad – Gestión*” dice: “Los elementos que caracterizan la Gestión de Calidad Total deben estudiarse con la mayor minuciosidad para la aplicación del sistema ya que todos son importantes, recordemos algunos de ellos: en función de la calidad debe estar toda la organización, las personas deben sentirse actores y no espectadores, motivados y con todos los procesos y actividades interrelacionadas sean productivas o no.

Propiciar un trabajo sin errores desde la primera vez que se realice. La orientación hacia el cliente es otro elemento trascendente de esta filosofía. Pretende una mejora continua y que se mantenga a largo plazo con objetivos de mejora bien definidos y con un control y seguimiento de estos, sobre todo por quienes ejecutan la actividad concreta. El costo constituye una cuestión relevante por lo que el estudio de lo expuesto debe realizarse con detenimiento para su observación y aplicación correctas.”

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la investigación de la problemática se aplicó el paradigma Crítico – Propositivo, puesto que permite interpretar la realidad de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” y contribuir al cambio, con razones que sustentan el conocimiento

dando paso a posibles soluciones, una de ellas la aplicación de un modelo de gestión de calidad.

El desconocimiento de un modelo de gestión de calidad está influyendo de manera negativa en la participación en el mercado razón por la cual los directivos ven la necesidad de tomar acciones correctivas para mejorar sus gestiones y generar valor agregado en sus productos y servicios. Se cuenta con información interna proporcionada por los miembros de la empresa, como referencia, y con conocimientos relacionados con la problemática, que en su momento dado sirve de apoyo y complemento para solucionarlo.

También se conservarán los valores corporativos de los miembros de la empresa quienes están relacionados con el proceso de investigación, respetando los mismos sin interferir el régimen. Se pretende proponer la aplicación del modelo de gestión de calidad en la organización para que los productos y servicios sean de mayor agrado a los clientes, generando mayor participación en el mercado, contribuyendo al mejoramiento continuo y cumpliendo con los objetivos de la empresa.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se sustentó en la siguiente norma:

Según la LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR se aplicará el CAPÍTULO XII el cual trata del CONTROL DE CALIDAD de acuerdo a los siguientes artículos:

Art. 66.- NORMAS TÉCNICAS.- El control de cantidad y calidad se realizará de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización –INEN-, entidad que también se encargará de su control sin perjuicio de la participación de los demás organismos gubernamentales

competentes. De comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, el INEN no permitirá su comercialización; para esta comprobación técnica actuará en coordinación con los diferentes organismos especializados públicos o privados, quienes prestarán obligatoriamente sus servicios y colaboración.

Las normas técnicas no podrán establecer requisitos no características que excedan las establecidas en los estándares internacionales para los respectivos bienes.

Art. 67.- DELEGACIÓN.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización –INEN- y las demás autoridades competentes, podrán, de acuerdo con la ley y los Reglamentos, delegar la facultad de control de calidad mencionada en el artículo anterior, a los Municipios que cuenten con la capacidad para asumir dicha responsabilidad.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

¿Cómo afecta el desconocimiento del modelo de gestión de calidad en la participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato?

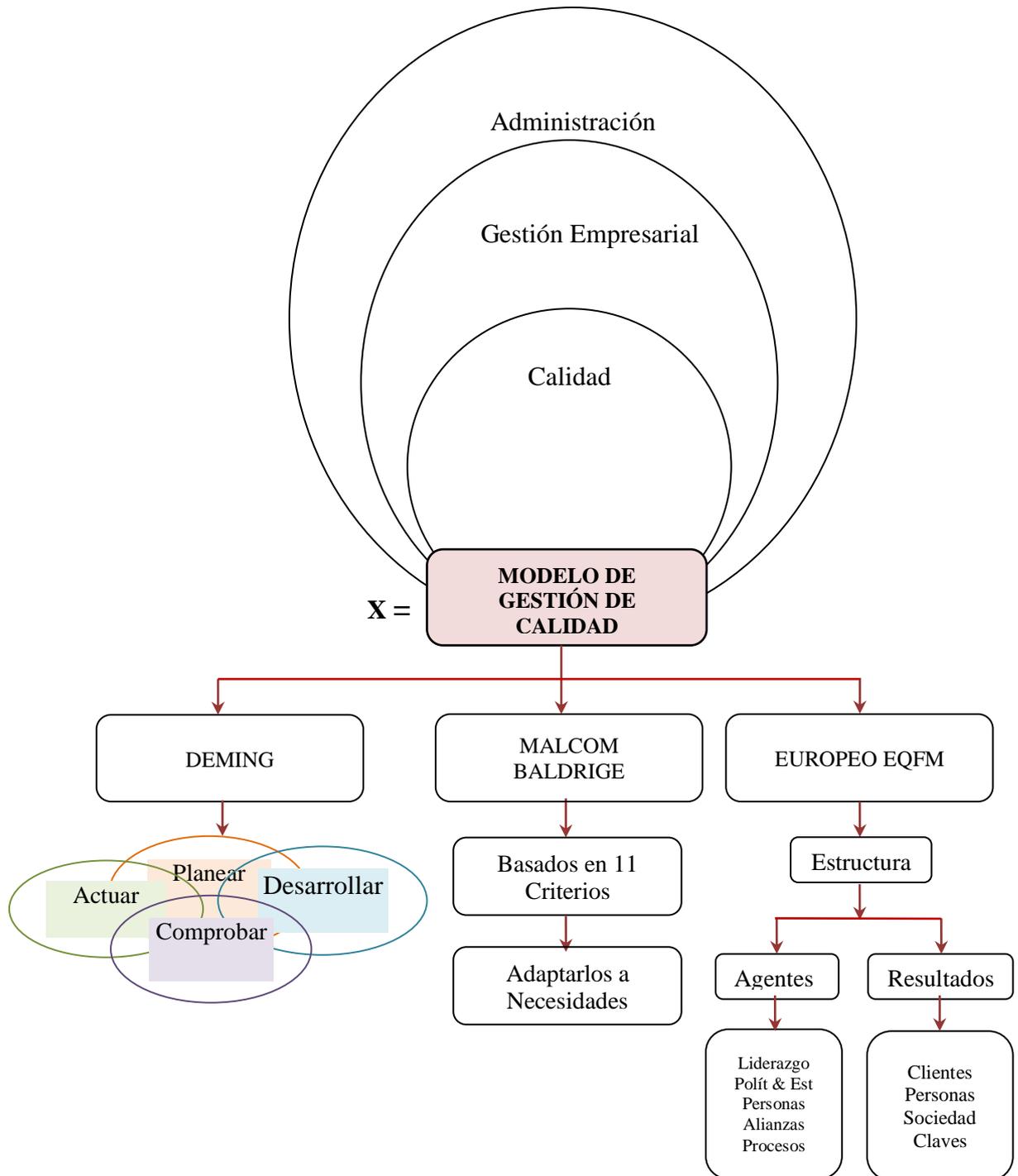
Variables

X = Modelo de Gestión de Calidad

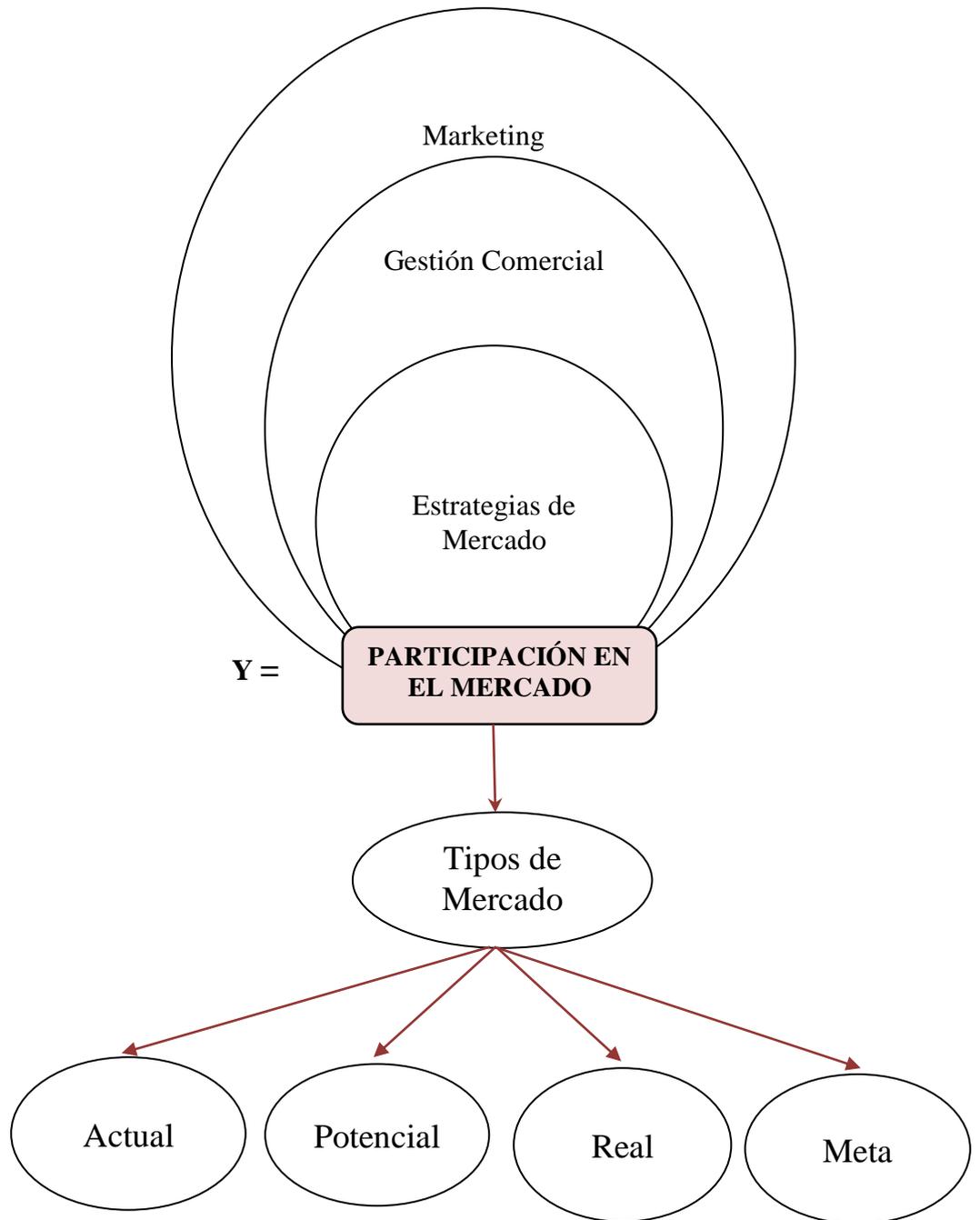
Y = Participación en el Mercado

Categorización

VARIABLE INDEPENDIENTE



VARIABLE DEPENDIENTE



DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

ADMINISTRACIÓN

Se puede conceptualizar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales. Guzmán Valdivia Isaac (1996) Pag. 45

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Harold Koontz (1992) Pag. 68

Proceso de planificación, organización y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la empresa para alcanzar las metas establecidas. James A. Stoner (1993) Pag. 97

Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. W. Jiménez Castro (1995) Pag. 103

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Época Primitiva

- Los miembros de la tribu realizaban actividades de caza pesca y recolección.
- Los jefes de familia tomaban las decisiones de mayor importancia.
- Se conoció en forma primitiva la división del trabajo, esto fue originado por la diferencia de capacidad entre los dos sexos y la diferencia de capacidad según las edades de los integrantes de la sociedad.

Periodo Agrícola

- Aparición de la agricultura y de la vida sedentaria.
- Toma mayor importancia la división del trabajo por edad y sexo.
- La economía agrícola de subsistencia deja en un lugar secundario a la caza, pesca y recolección.

Antigüedad Grecolatina

- Aparición del esclavismo.
- La administración se caracteriza por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como medida disciplinaria.
- Bajo rendimiento productivo debido al descontento por el trato inhumano que sufrían los esclavos.

Época Feudal

- Las relaciones sociales se caracterizan por un régimen de servidumbre.
- La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal.
- Los siervos se vuelven trabajadores independientes, lo que da origen a los talleres artesanales.
- Surgen nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extensas y niveles de supervisión escasos.

Revolución Industrial

- Aparición de diversos inventos que propiciaron el desarrollo industrial.
- Centraliza la producción lo que da origen a un sistema de fábricas donde el empresario es dueño de los medios de producción y el trabajador vende su fuerza de trabajo.
- Explotación inhumana del trabajador: horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas.
- La complejidad del trabajo hace necesaria la aparición de especialistas en administración.

Siglo XX

- Gran desarrollo tecnológico e industrial.
- Surge la administración científica con Frederick Winslow Taylor.
- Surgen numerosos investigadores de la administración,
- La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier empresa.

ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA

- *Época Prehispánica:* Desarrollo de grandes civilizaciones con base en la administración de los estados, de los grupos colectivos de trabajo, de los tributos y de los mercados.
- *Época Colonial:* Administración de las colonias fundamentada en métodos utilizados en España.
- *Siglo XIX:* Administración de fábricas de acuerdo con sistemas vigentes en occidente.
- *Siglo XX:* Administración dependiente de las técnicas utilizadas en Estados Unidos.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La mayoría de los conceptos de administración utilizan los siguientes términos:

1. *Objetivo:* La administración siempre está enfocada a lograr determinados fines o resultados.
2. *Eficacia:* Se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
3. *Eficiencia:* Esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

4. *Grupo Social:* Es necesario que exista un grupo social para que se de la administración.
5. *Coordinación de Recursos:* En la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
6. *Productividad:* Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

“Con estas definiciones podemos decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.”

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- *Universalidad:* Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, etc.
- *Valor Instrumental:* Como su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.
- *Unidad Temporal:* La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.
- *Amplitud de Ejercicio:* Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

- *Especificidad*: Aunque se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otras disciplinas afines.
- *Interdisciplinariedad*: La administración se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo
- *Flexibilidad*: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración.

¿CIENCIA, TÉCNICA O ARTE?

- La administración es en parte una ciencia porque se fundamenta en principios y métodos.
- Tiene su parte de técnica en la aplicación o utilidad práctica.
- Y es en parte arte porque en la administración se necesita de creatividad para poder alcanzar los objetivos exitosamente. Por lo tanto la administración es un conjunto de las tres.

PADRES DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL

- FREDERICK TAYLOR

Reconocido como "padre de la administración científica". Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico.

- HENRI FAYOL

Conocido como "padre de la teoría de administrativa moderna" Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló el proceso administrativo y los 14 principios de la administración, como los referidos a la autoridad y la responsabilidad, la unión de mando, la cadena escalar y el espíritu de cuerpo.

- ELTON MAYO

Conocido como "padre del enfoque de sistemas sociales" de la organización y la administración. Realizo famosos estudios en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE FAYOL

1. *División del Trabajo*: Este principio se refiere a la especialización de tareas.
2. *Autoridad y Responsabilidad*: Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad.
3. *Disciplina*: Con este principio Fayol se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, porque la

disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

4. *Unidad de Mando:* Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues si hay más de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.
5. *Unidad de Dirección:* Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues solo así se lograrán los resultados deseados.
6. *Subordinación del Interés Individual al General:* Este principio se refiere a que debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal.
7. *Remuneración al Personal:* Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo.
8. *Descentralización vs. Centralización:* Con respecto se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible
9. *Jerarquía:* Este principio se refiere a que debe haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias.
10. *Orden:* Este principio establece “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En una organización este principio cambiaría a “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.
11. *Equidad:* En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.
12. *Estabilidad del Personal:* Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado.
13. *Iniciativa:* Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización.
14. *Espíritu de grupo o Unión del personal:* Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. La unión hace la fuerza.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN: “Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente”, en esta definición hay cuatro elementos que son:

1. Meta
2. Campo de acción
3. Definición de la Acción
4. Orientación

A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia

LA CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN UNA EMPRESA

1. Obtener Utilidades (Económicos)
2. Proporcionar buenos productos o servicios
3. Bienestar de los empleados (Sociales)
4. Ser eficiente
5. Progresar

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. *Universalidad:* La administración se da donde quiera que existe un organismo social porque en él tiene siempre que existir coordinación.
2. *Especificidad:* La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, va acompañada de funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc. y son completamente distintas.
3. *Unidad Temporal:* En todo momento de la vida de una empresa en mayor o menor grado, los elementos administrativos.

4. *Unidad Jerárquica*: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.
5. *Valor Instrumental*: La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.
6. *Flexibilidad*: La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
7. *Amplitud de Ejercicio*: Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico.

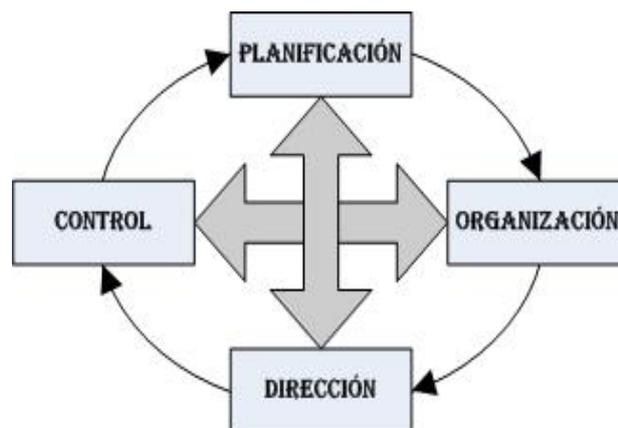


Figura N° 1 Proceso Administrativo

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Autor: I. Chiavenato

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.



Figura N° 2 Teoría General de la Administración

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Autor: I. Chiavenato

EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir.

Un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planificación y el control de producción, etc., ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin

embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

CAMPO DE APLICACIÓN

- El administrador es un organizador de recursos materiales y humanos
- Estudiando administración las habilidades y conocimientos que desarrolles te permitirán detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de las personas
- Como administrador se puede ayudar a las personas a hacer mejor las cosas y a ser más efectivos en su trabajo
- El campo de trabajo del administrador comprende todas las Organizaciones Humanas, Públicas y Privadas, Despachos de Asesoría y servicios como emprendedor independiente

GESTIÓN EMPRESARIAL

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. León Carlos y Otros (2000) Pag. 164

CAPACIDADES Y HABILIDADES DE LA FUNCIÓN GERENCIAL

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Deseo de superación

FACTORES DE COMPETITIVIDAD QUE AFECTAN LA GESTIÓN

Nivel Micro:

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción
- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial
- Interacción entre proveedores, productores y comprado

Nivel Macro:

- Política de infraestructura fiscal
- Política educacional
- Política tecnológica

- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional
- Política de comercio exterior

OBJETIVO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- *Análisis Estratégico:* Diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- *Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:* Planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- *Gestión de la Tecnología de Información:* Aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- *Gestión Financiera:* Obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- *Gestión de Recursos Humanos:* Buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

- *Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:* Suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- *Gestión Ambiental:* Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo, la localización, competencia, etc. Sin embargo el empresario puede crear su propio modelo según gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

Por otro lado cuando el buen empresario productor o administrador está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- Planear a corto, mediano y largo plazo
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones
- Reducción y control de costos
- Generación de valor agregado
- Prever el cambio

FUNCIONES BÁSICAS DE LA GESTIÓN:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

CALIDAD

Autores como Juran, Deming o Crosby han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones.

Según Deming la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Para Juran y Gryna 1993 la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad).

La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

La idea principal que aporta Crosby es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos."

Reeves y Bednar (1994) revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de las mismas sino básicamente cuatro tipos de definición:

- *Calidad como Excelencia:* En este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.
- *Calidad como Valor:* En este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. Feigenbaum (2001) sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.
- *Calidad como ajuste a las especificaciones:* este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.
- *Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes:* Esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

Para Genichi Taguchi (1999) pág. 322. La calidad es algo que está siendo diseñado dentro del producto para hacer que este sea fuerte e inmune a los factores incontrolables ambientales en la fase de fabricación, dando por resultado, que la calidad consiste en la reducción de la variación en un producto.

“La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente.” García (2001)
Pag. 138

Es de suma importancia también, definir los siguientes conceptos:

- *La Calidad Programada:* Es aquella establecida por la organización como objetivo y que se concreta en las especificaciones de diseño para el producto o servicio, así como para los diferentes sistemas de gestión y los procesos necesarios.
- *La Calidad Realizada:* Es aquella obtenida realmente tras la consecución del proceso de producción o servicio, y que queda plasmada en el producto o servicio que ofrece la organización al cliente.
- *La Calidad que necesita el Cliente:* Es la calidad demandada por éste, manifestada en sus necesidades y expectativas, y que podrá analizarse a través de metodologías tales como las encuestas de opinión y de satisfacción, los grupos de trabajo y mejora con los clientes, los estudios de prospectiva, el análisis de la oferta de los competidores y las mejoras prácticas, u otros medios de análisis y estudio.

CATORCE PASOS DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE CROSBY

1. Asegúrese de que la dirección está comprometida con la calidad.
2. Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes
3. Determine dónde se presentan problemas de calidad actual y potencial.

4. Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
5. Incremente la información de calidad y el interés personal de los empleados.
6. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados
7. Instituya una comisión para el programa de “cero defectos”.
8. Instruya a los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Aliente a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento
11. Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconozca y valore a quienes participan activamente en el programa.
13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal de forma regular.
14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

MAESTROS DE LA CALIDAD

Cada uno de los maestros (Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa y Crosby) explica la calidad desde diferentes puntos de vista, pero tienen algunos puntos en común:

1. El problema está en el sistema y sólo la dirección puede cambiar el sistema. La dirección es responsable de todo lo que pasa y por tanto es ella la que debe comprometerse a cambiar es sistema.
2. Debemos de actuar de una manera específica, sistemática y continua. La dirección tiene que saber dar prioridad a los problemas.
3. Conseguir calidad lleva tiempo. Paciencia. La impaciencia puede destruir un programa de calidad antes de que éste empiece. Lo que arreglamos de hoy para mañana seguro que tiene defectos.
4. La dirección tiene que liderar y el personal de base tienen que estar involucrado en el esfuerzo de calidad. Para conseguirlo, debemos darle más voz en las decisiones de cómo debe hacerse el trabajo. La participación del trabajador es imprescindible.
5. Los empleados deben estar formados y deben reciclarse continuamente.
6. Si lo que se necesita para producir calidad es la mejora continua, entonces lo que se necesita para dirigir es el aprendizaje continuo.
7. Los proveedores, la tecnología y el desarrollo del entorno juegan un papel importantísimo en la calidad.

CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD

Entendemos por características de calidad cualquier propiedad que contribuya a la adecuación al uso de un producto, proceso o servicio. El primer paso para establecer un sistema de control de calidad para un producto, servicio o proceso es identificar sus usuarios y sus necesidades, así como aquellas de sus características

que determinan su calidad y que deben controlarse frecuentemente. Las características de la calidad están ligadas a las características del servicio.



Figura N° 3 Características de la calidad

Fuente: www.secretariafreelance.es/tag/la-calidad-como-imagen-de-empresa

La medida de la Calidad: “Nada se conoce hasta que se consigue medir”. Una de las principales cualidades de la calidad, es que ésta es susceptible de medirse en cualquier circunstancia y momento. Esta capacidad de medición es un punto importante de cara a su mejora. Dentro de esta característica la elección del indicador de medida de la calidad es un factor muy importante ya que es fundamental para saber dónde partimos, ver la evolución de nuestra actuación y fijar objetivos y conseguirlos.

Uno de los tantos aspectos y características de la calidad es que el mensaje de la calidad debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores.
- Los Proveedores y,
- Los Clientes.

Los fundamentos y demás características de la calidad son los siguientes:

- El trabajo bien hecho.
- La mejora continúa con la colaboración de todos
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.
- Aplicable a todo tipo de empresas

GRANDES PREMIOS A LA CALIDAD

- Premio Nacional de Calidad de EEUU “Malcom Baldrige”
- Premio Europeo a la calidad
- Premio Deming que es el premio Nacional a la Calidad en Japón
- Algunos países tienen su premio nacional

EL PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD EN ECUADOR



La Constitución Política de la Republica establece como un deber del Estado promover el desarrollo de las actividades y mercados competitivos. Debido a esto, se crea el Sistema de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación (MNAC) como un mecanismo imprescindible para viabilizar las políticas nacionales orientadas a la creación de una cultura de calidad, protección al consumidor, promoción de la producción competitividad e incremento de las exportaciones en el marco del libre comercio y la globalización, como elementos

necesarios para conseguir la mejora en la calidad de vida de la población. El Sistema MNAC se crea a través de la emisión del Decreto Ejecutivo No- 401 del 22 Mayo del 2000, publicado en el Registro Oficial No- 87 del 30 de mayo del 2000.

Este Decreto es sustituido posteriormente por el Decreto Ejecutivo No- 3497, del texto unificado de legislación del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, publicado en el Registro Oficial No- 744 del 14 enero del 2003.

GANADORES 2003: En ceremonia del Día Ecuatoriano de la Calidad, celebrando el 26 de Noviembre del 2003, se otorgo medallas al merito de Calidad a General Motors.

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un *modelo* es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. La *gestión* de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un *modelo de gestión de calidad* es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. Sosa Pulido (2006) Pag. 39

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

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos

Para tener éxito se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la empresa:

- Cultura de calidad en la empresa
- Atención centrada en el cliente creando el máximo valor.
- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y perseverancia
- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad
- Establecer que procesos, métodos sujetos a ciclos de mejora continua.
- Contribuir con la sociedad promoviendo valores de calidad, generando un compromiso con la conservación del medio ambiente.

“Cada caso se deberá de adaptar a la estructura con la que funcione la empresa”

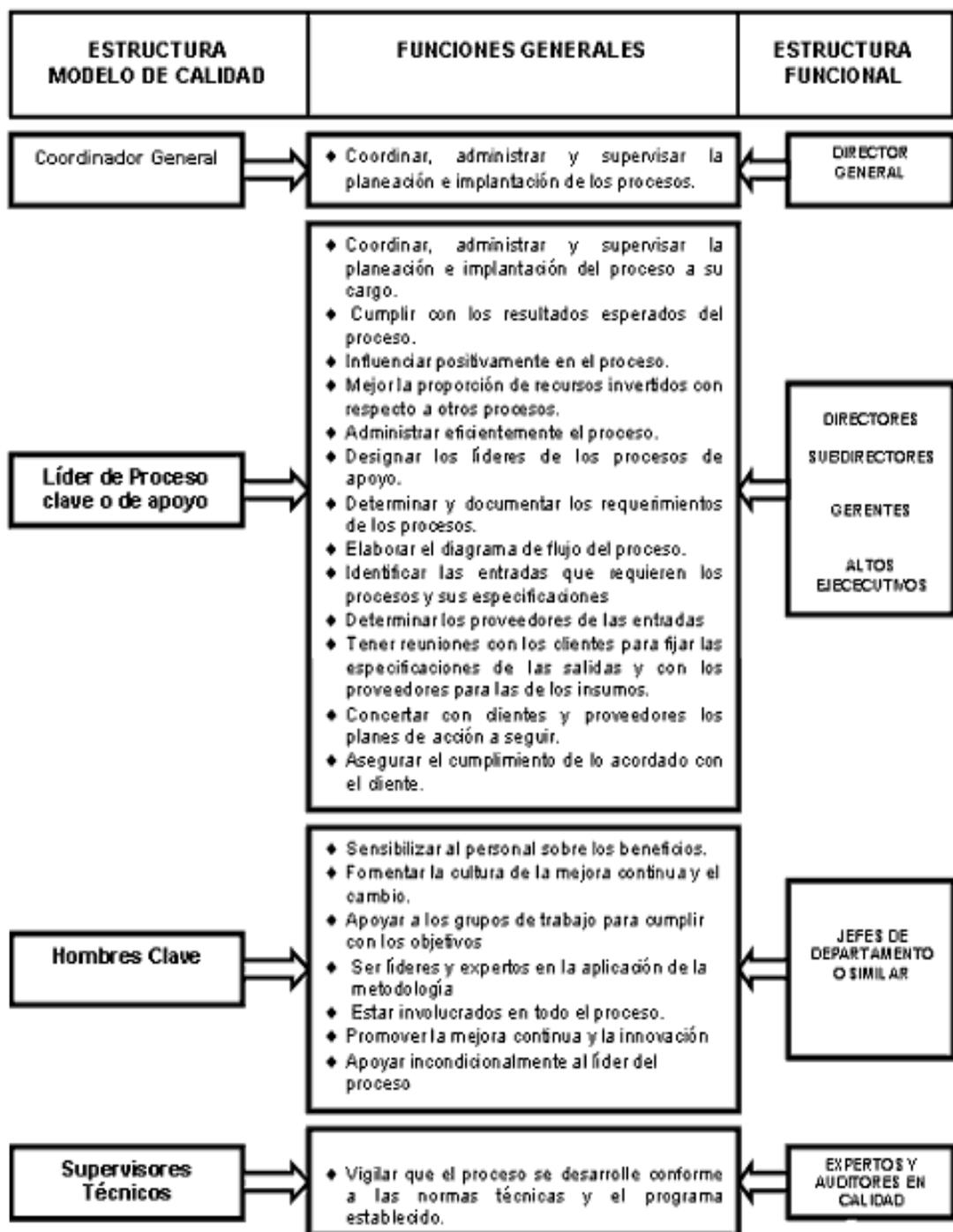


Figura N° 4 Funciones Principales del Modelo de Calidad

Fuente: www.slideshare.net/funciones-del-modelo

DIAGNÓSTICO INTEGRAL

La mejor forma de iniciar la implantación y aplicación de un modelo de calidad es realizando una evaluación integral para tener un diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo de calidad.

Durante la implantación y aplicación del modelo es necesario evaluar los sistemas y procesos, a las personas involucradas y los resultados cualitativos y cuantitativos que se están observando, para conocer lo que provoca las desviaciones y lo que causa las limitaciones durante la implantación del modelo de calidad y las mejoras proyectadas.

PROCESOS: Para implantar un modelo de calidad se requiere que el personal involucrado tenga muy claro que se entiende por un proceso.

- Combinación de métodos, información, materiales, máquinas, gente, medio ambiente para obtener productos con valor agregado para un cliente.
- Conjunto de actividades para obtener un producto o servicio que satisfaga a un cliente interno o externo.
- Procesos que fluyen en distintas áreas y puestos de la organización funcional.

VENTAJAS DE IMPLANTAR Y APLICAR MODELOS DE CALIDAD

- Tener oportunidades para corregir procesos que se hayan desajustado con el tiempo.
- Cambiar la actitud del personal de la empresa.
- Desarrollar y mejorar el nivel y calidad de vida del personal.

- Mejora continua en la calidad de los procesos utilizados, los servicios y los productos.
- Lograr que la empresa sea más competitiva.
- Reducir costos en todos los procesos.
- Aumentar la productividad, efectividad y utilidad de la empresa.
- Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Tener productos y servicios con valor agregado.
- Tener aceptación total de los clientes.
- Tener permanentemente mejores procesos, productos y servicios.

“Un modelo de calidad tiene como objetivo principal en las empresas desarrollar sistemáticamente productos, bienes y servicios de mejor calidad para cumplir con las necesidades y deseos de los clientes”.

Requiere de procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, pasando por las etapas de diseño, materias primas, fabricación, distribución, entrega y satisfacción del cliente.

El objetivo es que el modelo de calidad sea adecuado y aplicable a las características de la empresa de que se trate. La base de un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales.

Es necesario que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad.

El modelo de calidad *consiste* en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

Se requiere ver a la empresa, como un ente dinámico que se retroalimenta del interior y del exterior y que tiene interacciones e interdependencias con los diferentes actores relacionados con la empresa. (Proveedores, instituciones de crédito, clientes, personal, etc.).

Para tener éxito se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la empresa:

- Cultura de calidad
- Atención centrada en el cliente creando máximo valor.
- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Constancia y perseverancia de mejorar productos y servicios.
- Innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad y con la conservación del medio ambiente.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad más difundidos son:

- El modelo Deming creado en 1951,
- El modelo Malcolm Baldrige en 1987 y
- El Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. en 1992.

MODELO DEMING: CICLO DE MEJORA PDCA

El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Nació el 14 de octubre de 1900. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming. El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming

se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewhart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe.

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

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

P.- *PLAN* (Planear): Establecer los planes.

D.- *DO* (Hacer): Llevar a cabo los planes.

C.- *CHECK* (Verificar): Verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

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

- *Planificar*: Programar actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos.
- *Desarrollar (hacer)*: Implantar, ejecutar o desarrollar actividades propuestas.
- *Comprobar*: Verificar si las actividades se han resuelto bien.
- *Actuar*: Aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.

EL CICLO P.D.C.A.

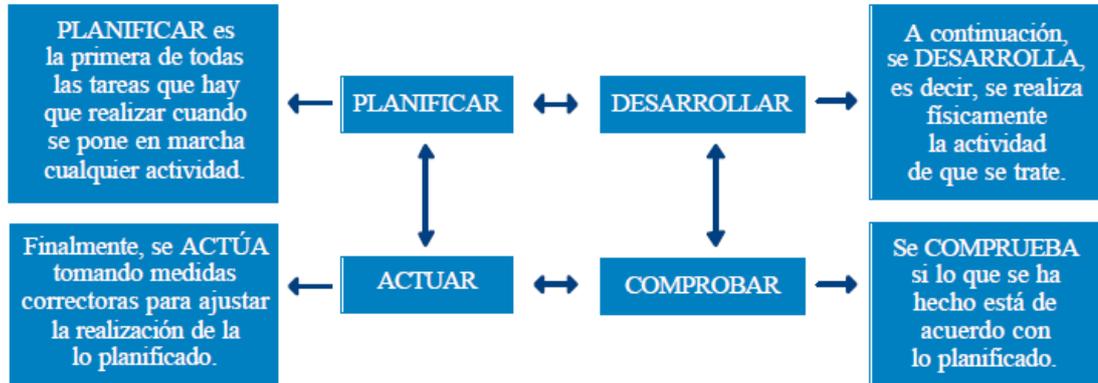


Figura N° 5 El Ciclo P.D.C.A

Fuente: <http://leanroots.com/PDCA-Deming.html>

EL MODELO BALDRIGE

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

1. Calidad basada en el cliente.
2. Liderazgo.
3. Mejora y aprendizaje organizativo.
4. Participación y desarrollo del personal.
5. Rapidez en la respuesta.
6. Calidad en el diseño y en la prevención.
7. Visión a largo plazo del futuro.
8. Gestión basada en datos y hechos.
9. Desarrollo de la asociación entre los implicados.
10. Responsabilidad social.
11. Orientación a los resultados.

Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que se está implantando.

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

1. *Liderazgo*: Está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
2. *Planificación Estratégica*: La organización determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados
3. *Enfoque al Cliente*: La organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
4. *Información y Análisis*: Examina el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y su rendimiento.
5. *Enfoque al Recurso Humano*: Examinan como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
6. *Proceso Administrativo*: Examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.
7. *Resultados del Negocio*: Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional.

La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EFQM

ANTECEDENTES

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

1988: Se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad.

1992: Cuatro años más tarde, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación. Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas.

Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos:

- Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia);
- Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades.

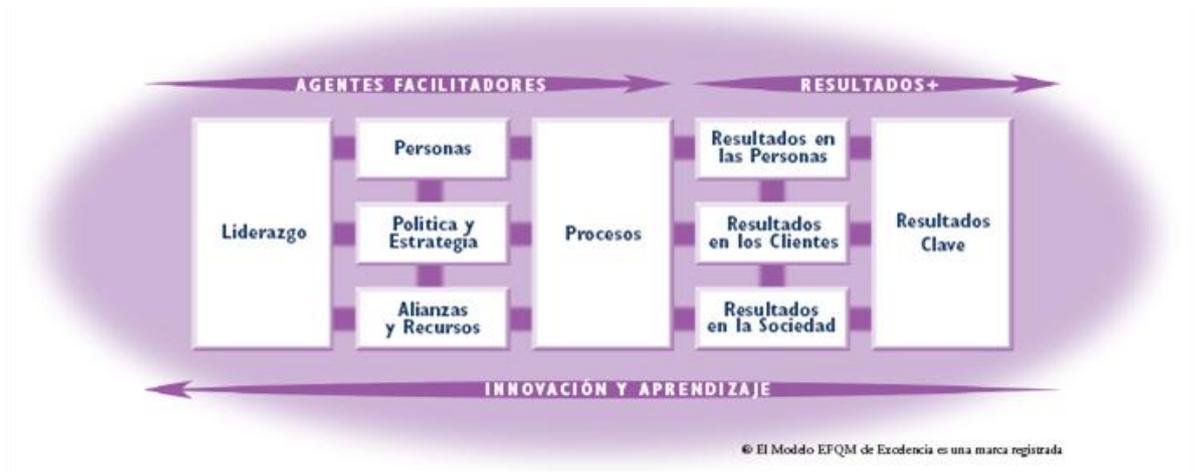


Figura N° 6 Modelo Europeo de Excelencia EFQM

Fuente: http://www.google.com.ec/Modelo_EFQM.png

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

El modelo EFQM de Excelencia utiliza un esquema lógico, denominado REDER. Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua. RADAR en inglés, determina *agentes facilitadores* y unos *resultados*. Luis Rodrigo Poblete Benítez (2009) Pag. 204

Los agentes facilitadores son:

- Enfoque (planificar),
- Despliegue (hacer),
- Evaluación (verificar) y
- Revisión (actuar).

Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:

- Determinar los **resultados** que quiere lograr la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de los integrantes de la misma



Figura N° 7 Método de Puntuación REDER

Fuente: <http://blog.isotools.org/metodologia-reder-en-la-evaluacion-d-el-excelencia>

“REDER es el método de puntuación empleado por EFQM para realizar la evaluación.

Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se abordan en los Criterios Agente y el elemento Resultado debe presentarse en los Criterios Resultados.

- Planificar y desarrollar una serie de *enfoques* fundamentados e integrados. Señala lo que se piensa hacer y el por qué.
- El *despliegue* indica lo que se realiza para poner en práctica y debe estar implantado, de forma sistemática, en todas las áreas relevantes.

- La *evaluación* permite conocer el desarrollo y nivel en que se van alcanzando los objetivos. La *revisión* readaptar el enfoque en caso que se produzca una disfunción

OBJETIVO: Ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y a mejorar su funcionamiento.

PREMISA: "La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales".

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia. La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera).

La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

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

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

CONCEPTOS QUE FUNDAMENTAN EL MODELO

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

- *Orientación hacia los Resultados:* La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos relacionados con la organización
- *Orientado al Cliente:* El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio.

La mejor forma de mantener al cliente y ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial.

- *Liderazgo y Constancia en los Objetivos:* Un adecuado liderazgo suscita en la, claridad de objetivos, confianza en las metas, etc.
- *Gestión por Procesos y Hechos:* El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados.
- *Desarrollo e Implicación de las personas:* El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando se comparten valores.

- *Aprendizaje, Innovación y mejora continua:* La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua.
- *Desarrollo de Alianzas:* La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.
- *Responsabilidad Social:* El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético.

FUNDAMENTOS DEL MODELO EFQM

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

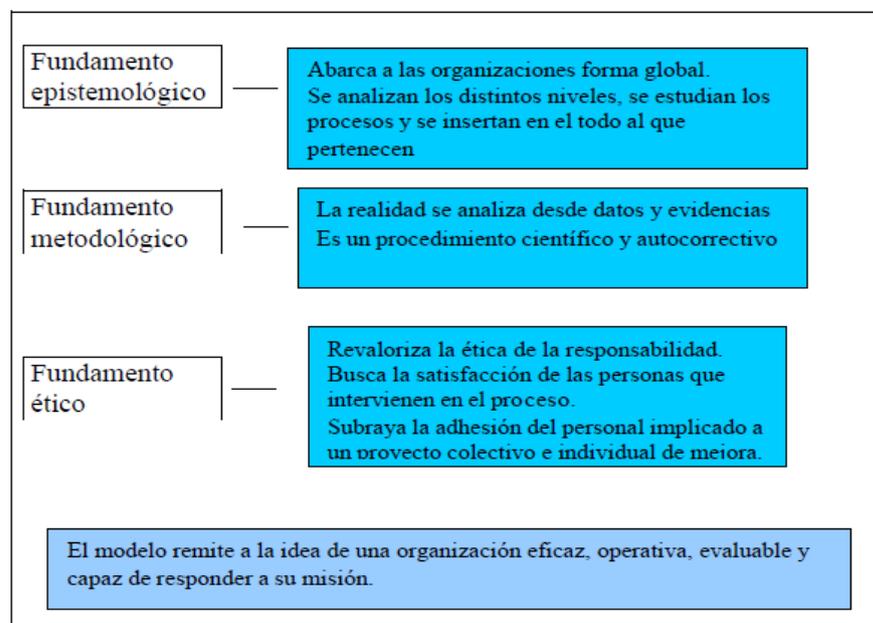


Figura N° 8 Fundamentos del Modelo EFQM

Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres?q=fundamentos+del+modelo+efqm>

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO EFQM

- Permite establecer un marco de referencia, que recoge las pautas que debe seguir una organización que quiere dirigirse hacia la excelencia.
- Proporciona, a través de la autoevaluación, un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua.
- Posibilita, en cualquier momento, obtener una visión de la situación en que se encuentra la organización e identificar los logros alcanzados en cada una de las áreas de mejora.
- Favorece la formación e implicación de los miembros de la organización en la mejora continua.

ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM

- Cinco son *agentes facilitadores* (liderazgo, planificación y estrategia, personal, colaboradores y/o recursos, y procesos). Los agentes (criterio 1 a 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.
- Cuatro se refieren a los *resultados* (resultados en los usuarios del servicio, personal, entorno y resultados clave). Representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores.

El Modelo considera como *Resultados* todos estos efectos. Ejemplos de ello son:

- ✓ Para los accionistas: El beneficio
- ✓ Para los empleados: Remuneración y desarrollo profesional
- ✓ Para los clientes: Utilidad que obtienen de los productos y servicios de la organización

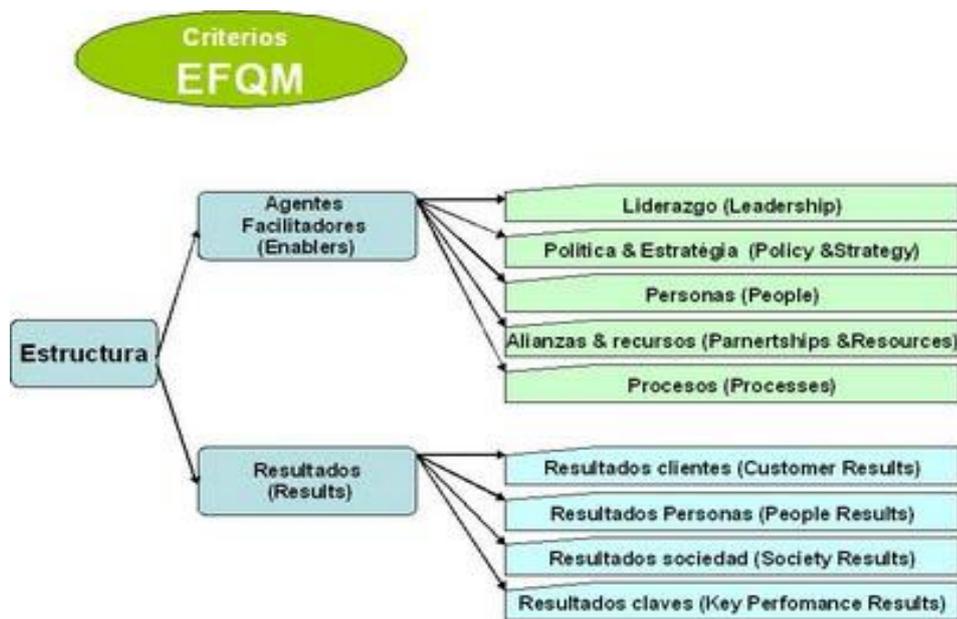


Figura N° 9: Estructura del Modelo EFQM

Fuente: <http://www.slideshare.net/estructura-del-modelo-efqm>

MARKETING

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Kotler Philip (2003) Pag. 387

El marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente. McCarthy Jerome (1999) Pag. 56

El marketing es el proceso de: Identificar las necesidades del consumidor, Conceptualizar necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa, Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y

Comunicar dicha conceptualización al consumidor. Stanton, Etzel y Walker (1997) Pág. 7

OBJETIVO: Favorecer el intercambio entre dos partes que ambas resulten beneficiadas. Según Kotler, se entiende por intercambio el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio.

LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA (LAS "P")

El Marketing es el conjunto de técnicas que con estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto.

Su *Función Primordial*: Es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas.

El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las **P** del marketing.

Kotler y Armstrong (1999) Pág. 7 exponen que se trata de 4 variables mercadológicas, sin embargo, autores recientes han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambia las 4"P" tradicionales (Precio, Plaza, Promoción y Producto), tomando en cuenta mas aspectos como las personas y los procesos, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones mercadológicas.

- *Producto*: Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

- *Precio:* Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.
 - Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:
 - Los costes de producción, distribución.
 - El margen que desea obtener.
 - Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
 - Las estrategias de Marketing adoptadas.
 - Los objetivos establecidos.

- *Plaza o Distribución:* Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:
 - Canales de distribución.
 - Planificación de la distribución.
 - Distribución física.
 - Merchandising: Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta.

- *Promoción:*
 - Los objetivos principales son:
 - Comunicar las características del producto.
 - Comunicar los beneficios del producto.
 - Que se recuerde o se compre la marca/producto.
 - Instrumentos:
 - La publicidad.
 - Las relaciones públicas.
 - La venta personal.
 - La promoción de ventas.
 - El Marketing directo.

- *Personas:* Cuando hablamos de la P de personas, nos referimos a que los clientes siempre se verán afectados por el buen o mal servicio que reciban de su empresa.
- *Procesos:* Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevara a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias.

OBJETO DE ESTUDIO DEL MARKETING

- *Los clientes:* Satisfacer alguna necesidad de la gente, y la gente estará dispuesta a pagar por esa satisfacción. Sin clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa.



Figura N° 10 Proceso de Marketing

Fuente: http://eswikipedia.org/wiki/archivo:proceso_de_marketing.png

1. *Marketing Estratégico:* La dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; la capacidad de compra a la hora de adquirir, el producto o servicio. Realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente cuenta con los recursos necesarios. Por último analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor.

2. *Marketing Mix* (de Acción): El marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana. La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La publicidad es un aspecto muy importante, pero sin un plan de marketing esta sería insulsa y poco atractiva al público, lo cual significaría un gasto más para la empresa.
 3. *Ejecución del Programa de Marketing*: Finalmente, se le asigna al departamento la ejecución de las acciones planeadas y se fijan los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán.
 4. *Control*: Establece mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que se puede comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones a las que haya lugar. Algunos de los controles son:
 - Control de plan anual
 - Control de rentabilidad
 - Control de eficiencia
 - Control estratégico
-
- *Orientación al producto*: Se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio).
 - *Orientación a las ventas*: Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas.
 - *Marketing de orientación al mercado*: Las empresas tratan de conocer los gustos de los compradores potenciales para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica.
 - *Orientación a la producción*: Los consumidores prefieren productos que estén disponibles y a bajo coste.

GESTIÓN COMERCIAL

La gestión comercial es la base de toda empresa cuyas actividades se encuentran relacionadas al marketing, la compra, venta y la producción de diferentes productos.

La gestión comercial es una de las herramientas más agresivas que se puedan encontrar en el mercado empresarial ya que, la competencia entre empresas que comercializan diferentes tipos de productos suele ser bastante dura. Rodrigo López Fernández (2004) Pág. 35

La gestión comercial se encarga de todas las estrategias que se deben aplicar para que la empresa en cuestión tenga cierto nivel de éxito en el ámbito competitivo en el que se mueve.

Generalmente cada empresa productora posee un departamento de gestión comercial que se encarga de llevar a cabo el control de todas las actividades financieras que se realicen en la empresa y que tengan por fin contribuir a alcance de los objetivos planteados por la misma.

La gestión comercial también tiene por tarea mantener cierto tipo de control sobre los ingresos y egresos de dinero que generalmente son causados por la compra y venta de los materiales para producción y los productos ya terminados.

El *objetivo* principal de cada empresa productora es captar la mayor parte de clientes minoristas y mayoristas que se encarguen de distribuir sus productos a un precio razonable y acorde a la calidad de los mismos, y es aquí en donde la gestión comercial tendrá que ejercer sus obligaciones ya que es muy importante que se mantenga un cierto control sobre estos factores.

LA GESTIÓN COMERCIAL EN LAS PYMES

La gestión comercial es aplicable para entidades tales como pequeños emprendimientos, PyMES, negocios y empresas multinacionales, ya que como bien hemos dejado en claro, representa una herramienta fundamental para el logro de los objetivos impuestos al inicio de cada empresa, pero así como las grandes empresas cuentan con la posibilidad de poseer de su lado profesionales capacitados para esta área de desarrollo,

Las PyMES deben aplicar la gestión comercial de la mejor manera que pueda si es que no cuentan con el dinero necesario para realizar la inversión correspondiente a la gestión comercial.

ESTRATEGIAS DE MERCADO

Richard L. Sandhusen (1997) Pág. 18, en su libro "Mercadotecnia", proporciona la siguiente clasificación:

1. *ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO*: Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:
 - *Estrategia de penetración*: Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes. Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

- *Estrategia de desarrollo de mercado:* Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
- *Estrategia de desarrollo del producto:* Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.
- *Estrategia de diversificación:* Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

De acuerdo con los resultados de investigaciones realizadas entre directivos de marketing, se asignan los siguientes porcentajes de posibilidades de éxito a las diferentes estrategias de crecimiento:

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO:

- Penetración del mercado: 75 %.
- Desarrollo del mercado: 45 %.
- Lanzamiento de nuevos productos: 35 %.
- Diversificación: 25-35 %.

Por supuesto, una clave del éxito de cualquiera de estas estrategias se basa en la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, es decir, en la capacidad de cumplir con los requisitos explícitos e implícitos de los clientes.

Puede concluirse entonces que un sistema de gestión de la calidad sólidamente implementado será un gran aliado a la hora de emprender estrategias de crecimiento que resguarden a una organización ante la actual crisis global.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Michael Metzger, Víctor Donaire (2007) Pág. 145, explican que muchas de las acciones de Marketing van a desarrollarse en un escenario determinado al que llamamos Mercado, considerando a las personas en el mismo.

La palabra Mercado puede tener muy diversos sentidos: Lugar de concurrencia de vendedores y compradores. Punto de encuentro de oferta y demanda. Punto y momento en el que se produce la transferencia de la propiedad. Área en la que se desenvuelven compradores y vendedores de mercancías y servicios.

En todas las acepciones encontramos que al hablar de Mercado aludimos a un espacio físico y a un conjunto de personas (compradores y vendedores). En un sentido amplio, para el Marketing, el Mercado es fundamentalmente un conjunto de personas que realizan operaciones de intercambio.

El Mercado es un conjunto de personas físicas o jurídicas, situadas en un área geográfica determinada que consumen o son susceptibles de consumir un determinado producto o servicio.

La participación en el mercado se mide de manera porcentual la cantidad vendida del producto de la empresa con el total de productos similares que se vende en un mercado similar y/o específico.

Formula de participación en el mercado:

$$P.M. = \frac{\textit{Promedio de Venta de la empresa}}{\textit{Promedio de venta de las Industrias Molineras}} * 100$$

TIPOS DE MERCADO

Según Philip Kotler, detalla de manera general:

- *Mercado Actual*: Lo constituyen todos los consumidores actuales, es el resultado total de la oferta y la demanda en el momento determinado.
- *Mercado Potencial*: Es un grupo de consumidores que han mostrado un nivel de interés en el producto o servicio
- *Mercado Real*: Está compuesto por un grupo de personas que tienen necesidad del producto o servicio y que están interesados en adquirirlos.
- *Mercado Meta*: Es la parte del mercado disponible calificado que la empresa decidió servir, la empresa debe escoger las necesidades del cliente que ha de satisfacer. Toda organización tiene recursos y capacidades y, por lo tanto, solo pueden atender a cierto grupo de clientes y satisfacer una serie limitada de necesidades. Una decisión es seleccionar el mercado meta.

2.5 HIPÓTESIS

La aplicación de un modelo de gestión de calidad generará mayor participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X = Modelo de Gestión de Calidad	-	Cualitativa.
Y = Participación en el Mercado	-	Cuantitativa-Continua

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente trabajo investigativo, se realizó el enfoque cualitativo y cuantitativo por las siguientes razones:

Está orientado en la comprensión del problema objeto de estudio, así como el origen de sus causas, detalladas en el árbol del mismo para una mejor comprensión, entendiendo los acontecimientos al estar en contacto con la empresa patrocinadora, estudiándola desde el interior, poniendo énfasis y gran empeño en cada proceso para analizarlo en su totalidad para ver el nivel de participación en el mercado con una posición dinámica que mejorara el desarrollo investigativo.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de ésta investigación se realizó las siguientes modalidades de investigación:

Investigación Bibliográfica o Documental, porque se obtuvo información que contribuyó a la solución de la problemática, basado en libros, revistas científicas, tesis de grado, artículos, fuentes electrónicas relacionados con el problema a investigar que facilitaron al desarrollo del proyecto investigativo.

Investigación de Campo, porque se conoció a fondo la situación de la empresa, a través del contacto directo con la realidad, recolectando información, realizando cuestionarios a los involucrados y dicho resultado sirvió para el desarrollo investigativo.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se aplicó los siguientes tipos de investigación:

EXPLORATIVA

Con esta investigación se indagó en la empresa, refiriéndonos a todo lo relacionado con el problema a estudiar, el cual se alineó con la realidad, permitiéndonos plantear la hipótesis que ayudó a relacionar el modelo de gestión de calidad con el nivel de participación en el mercado que tiene la empresa. Este estudio se basa en modelos aplicados e implementados anteriormente en industrias similares, el mismo que se modificó y adaptó ante las necesidades de la empresa para generar una mejora continua.

CORRELACIONAL

Con esta investigación se pretende explicar el grado de relación entre las variables independiente y dependiente de la hipótesis planteada, en la cual la una variable influye directamente en la otra, asociando la estadística inferencial además de la Chi cuadrada (Chi^2), para un mejor conocimiento investigativo.

DESCRIPTIVA

Esta investigación detalla características relevantes del problema, describiendo el tiempo y lugar de su desarrollo además se mencionó los factores que influyeron en el mismo, se recurrió a técnicas como realizando encuestas que seguidamente se procesó con su respectiva codificación para tabular y analizarlas estadísticamente.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Cuadro N° 1 Población y Muestra

NIVEL	PERSONAL	N° PERSONAL
<i>Ejecutivo</i>	<i>1 Gerente 1 Sub – Gerente</i>	2
<i>Administrativo</i>	<i>1 Secretaria 1 Jefe de Personal</i>	2
<i>Financiero</i>	<i>1 Contador 1 Auxiliar Contable</i>	2
<i>Producción</i>	<i>1 Jefe de Producción 3 Laboratorio 10 Obreros</i>	14
<i>Distribución / Entrega</i>	<i>7 Repartidores 3 Bodegueros 1 Auxiliar de Bodega 3 Guardias Seguridad 3 Limpieza</i>	17
<i>Ventas</i>	<i>4 Vendedores</i>	4
<i>Total Clientes Internos</i>		41

Elaborado por: Cristina Yaselga

Para la población de los clientes fijos se empleó el cálculo de la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

n = Tamaño de la muestra a calcular

m = 300 Clientes Externos

e = 0,05

$$n = \frac{300}{0,05^2(300-1) + 1}$$

$$n = 171.67$$

n = 172 Clientes Fijos de la empresa "Molinos Miraflores S.A."

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La aplicación de un modelo de gestión de calidad generará mayor participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato.

Variable Independiente: *Modelo de Gestión de Calidad*

Cuadro N° 2 Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p style="text-align: center;">Modelo de Gestión de Calidad</p> <p>Es un instrumento eficaz en el proceso de toda organización ante una mejora de productos y servicios, establece criterios de comparación con otras organizaciones así como intercambio de experiencias.</p>	<p>Calidad del Producto</p> <p>Calidad del Servicio</p> <p>Criterios de comparación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceptación del producto ▪ Clientes satisfechos ▪ Quejas receptadas ▪ Rendimiento de mercado 	<p>¿Cree que el producto que ofrece la empresa es?:</p> <p>¿Se encuentra satisfecho con la calidad del producto?</p> <p>¿Qué medio utiliza al momento de dar sus quejas?</p> <p><i>¿Cree que al aplicar la calidad en las gestiones mejorará la participación en el mercado?</i></p>	<p>Encuesta mediante un Cuestionario a clientes fijos de la empresa</p>

Elaborado por: Cristina Yaselga

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Cuadro N° 4 Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar objetivos propuestos en la Aplicación del Modelo de Gestión de Calidad.
2. ¿A qué personas o sujetos?	Clientes fijos de “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Sobre las actividades a mejorar en la Aplicación del Modelo de Calidad para mejorar la Participación en el Mercado
4. ¿Quién?	Investigadora Cristina Yaselga
5. ¿Cuándo?	Durante y después del periodo de Aplicación del Modelo de Gestión de Calidad.
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Locales de venta de cada cliente.
7. ¿Cuántas veces?	172 Encuestas
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuestas.
9. ¿Con qué?	Cuestionario.
10. ¿En qué situación?	En días hábiles.

Elaborado por: Cristina Yaselga

Con la información obtenida anteriormente (Cuadro N° 4) se utilizó las siguientes técnicas de investigación e instrumentos de información:

Cuadro N° 5 Instrumentos de Recolección

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
1. Información Secundaria	1.1. Lectura científica 1.2. Páginas Web	1.1.1. Libros de Marketing: Estrategias de Mercado, Gestión de la Calidad. 1.1.2. Tesis de grado, Participación en el mercado 1.2.1. http://es.wikipedia.comorg http://calidadgestion.com.ar http://www.promonegocios.net
2. Información Primaria	2.1. Observación 2.2. Encuesta	2.1.1. Cámara fotográfica 2.2.1. Cuestionario

Elaborado por: Cristina Yaselga

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para fortalecimiento de la investigación y para obtener éxito con la misma, se aplicó una encuesta dirigida a los clientes fijos de la empresa “Molinos Miraflores S.A.”, para ver el beneficio que se obtiene al aplicar el modelo de gestión de calidad en la comercialización y así generar mayor participación en el mercado.

Luego de la aplicación del instrumento de recolección, se proceder a la revisión de la información para detectar errores, que de inmediato se corregirá, organizando dicha información receptada de manera clara que facilite el método de tabulación computarizada, con el programa de Microsoft Excel; permitiéndonos depurar en datos básicos con su debida codificación

por medio de tablas estadísticas, las cuales se interpretó de forma porcentual mediante gráficos de pastel, los mismos que reflejan la realidad de la problemática.

El análisis depende de la estadística inferencial como es la varianza, la misma que es interpretada para la aprobación o rechazo de la hipótesis mediante la prueba del Chi^2 , en una forma clara, concreta, precisa, que sea entendible para todas las personas que se interesen en los resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Luego de haber realizado una encuesta dirigida a los clientes externos de la empresa “Molinos Miraflores S.A”, en sus respectivos locales comerciales de la ciudad de Ambato, días hábiles, facilitándonos el trabajo investigativo con ayuda de los agentes vendedores, con la única finalidad de obtener información primordial para la aplicación de un modelo de gestión de calidad en la comercialización.

Con la presente investigación se pretende generar acciones correctivas que ayuden a proporcionar una mayor participación en el mercado, obteniendo los siguientes resultados:

Pregunta N° 1

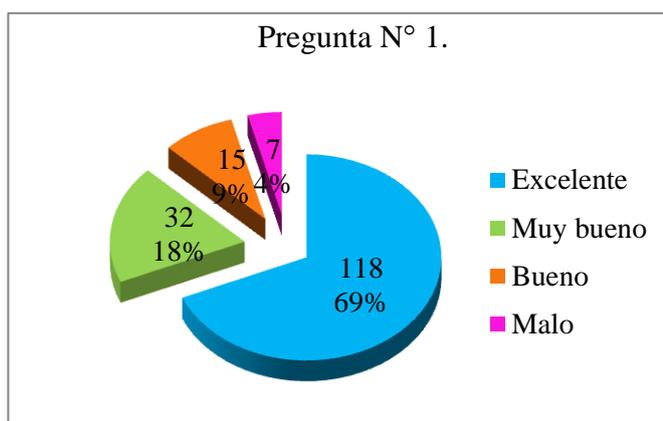
¿Cree usted que el producto que ofrece Molinos Miraflores S.A., es?

Tabla N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	118	69%
Muy bueno	32	19%
Bueno	15	9%
Malo	7	4%
TOTAL	172	100%

Elaborado por: Cristina Yaselga

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta a clientes fijos de la empresa Molinos Miraflores S.A

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados el 69% cree que el producto que ofrece la empresa es excelente, un 19% cree que el producto es muy bueno, mientras que el 9% expresa que es bueno, y el 4% restante cree que el producto es malo que ofrece Molinos Miraflores S.A.

En la encuesta realizada a los clientes se pudo notar que el mayor % de clientes creen que el producto que ofrece la empresa es excelente, característica relevante al momento de competir en el mercado.

Pregunta N° 2

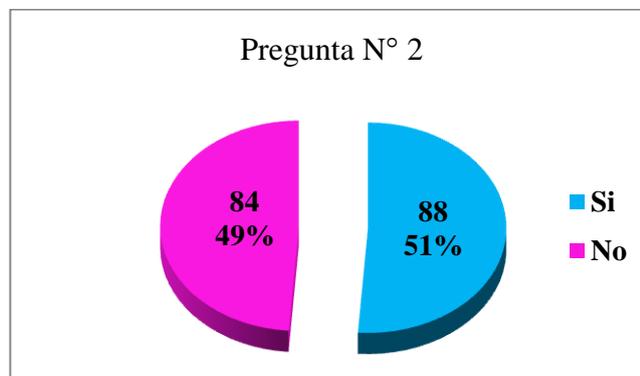
¿Se encuentra satisfecho con la atención que le brinda nuestro personal al momento de adquirir los productos?

Tabla N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	88	51%
No	84	49%
TOTAL	172	100%

Elaborado por: Cristina Yaselga

Gráfico N° 2



Fuente: Encuestas a clientes fijos de la empresa Molinos Miraflores S.A

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, el 51% de los clientes se encuentran satisfechos con la atención que le brinda el personal de la empresa, mientras que el 49% opina lo contrario.

Mediante esta encuesta se pudo notar que la mínima diferencia de clientes se encuentran satisfechos con la atención que le brinda el personal de la empresa al momento de adquirir los productos.

Pregunta N° 3

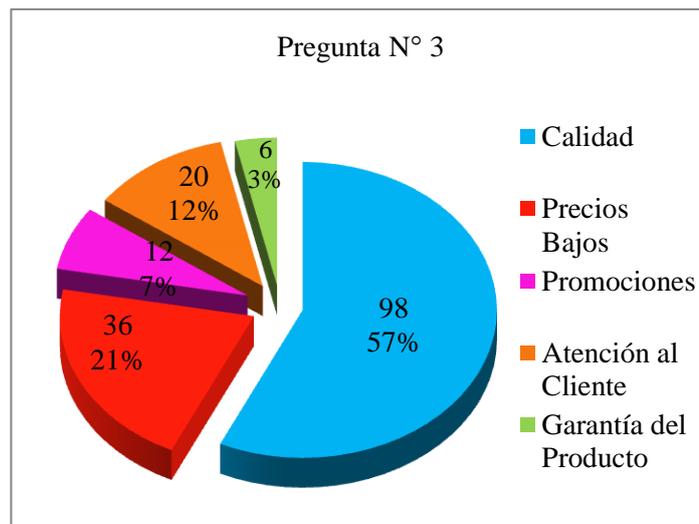
¿Para usted cuál es la razón principal al adquirir el producto que ofrece Molinos Miraflores S.A.?

Tabla N° 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	98	57%
Precios bajos	36	21%
Promociones	12	7%
Atención cliente	20	12%
Garantía producto	6	3%
TOTAL	172	100%

Elaborado por: Cristina Yaselga

Gráfico N° 3



Fuente: Encuestas a clientes fijos de la empresa Molinos Miraflores S.A

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, el 57% se fija en la calidad al momento de adquirir el producto que ofrece la empresa, un 21% señala precios bajos, un 7% las promociones, el 12% se inclina por la atención al cliente y el 3% por la garantía del producto.

En la encuesta realizada a los clientes de la empresa, se pudo notar que el mayor porcentaje opina que la calidad del producto es lo primordial seguido de precios bajos, atención al cliente, promociones y garantía del producto respectivamente.

Pregunta N° 4

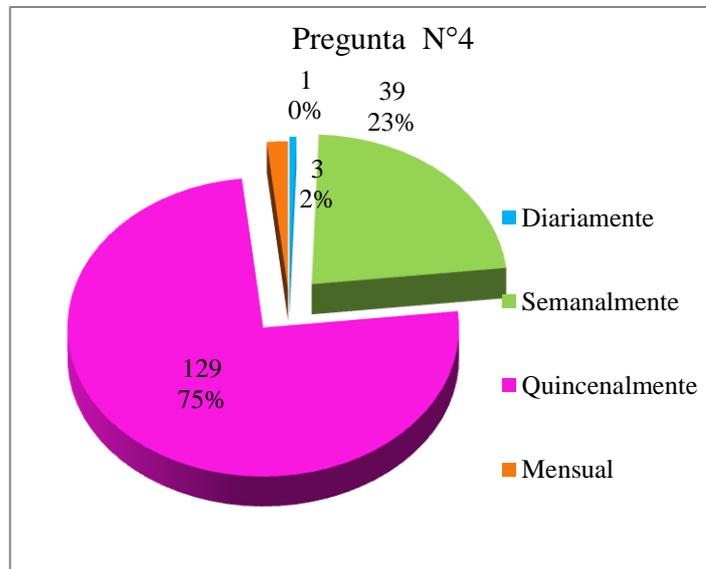
¿Con qué frecuencia adquiere el producto de Molinos Miraflores S.A?

Tabla N° 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	26	15%
Semanalmente	43	25%
Quincenalmente	87	51%
Mensual	16	9%
TOTAL	172	100%

Elaborado por: Cristina Yaselga

Gráfico N° 4



Fuente: Encuestas a clientes fijos de la empresa Molinos Miraflores S.A
Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, el 75% adquieren el producto semanalmente, el 23% quincenalmente, el 2% mensualmente y el 1% restante diariamente.

En la encuesta realizada a los clientes de la empresa se pudo notar que la mayoría adquiere el producto semanalmente, seguida de quincenalmente, pocos señalan que es de manera mensual y una parte muy significativa expresan diariamente, para adquirir el producto.

Pregunta N° 5

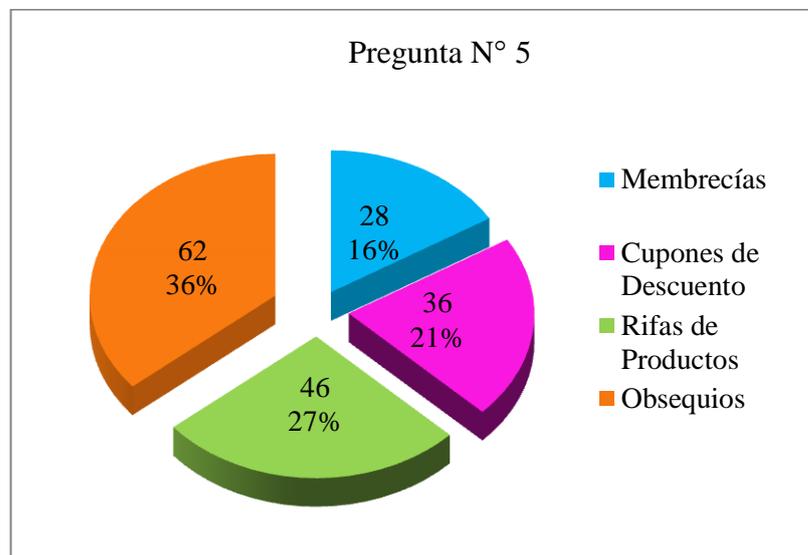
¿Qué promoción le gustaría que oferte Molinos Miraflores S.A.?

Tabla N° 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Membrecías	28	16%
Cupones de Desc	36	21%
Rifas de Productos	46	27%
Obsequios	62	36%
TOTAL	172	100%

Elaborado por: Cristina Yaselga

Gráfico N° 5



Fuente: Encuestas a clientes fijos de la empresa Molinos Miraflores S.A

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, 36% le gustaría que la empresa de obsequios, un 27% rifas, el 21% cupones y el 16% membrecías como agradados.

Mediante la encuesta realizada se pudo notar que la mayoría prefiere obsequios seguida de rifas, cupones y membrecías como agrado de fidelidad a la empresa.

Pregunta N° 6

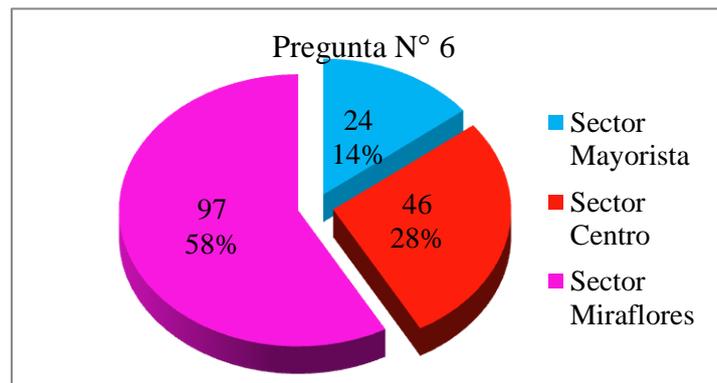
¿Cuál de los siguientes puntos de distribución y venta de Molinos Miraflores S.A conoce en Ambato?

Tabla N° 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sector Mayorista	24	14%
Sector Centro	46	28%
Sector Miraflores	97	58%
TOTAL	167	100%

Elaborado por: Cristina Yaselga

Gráfico N° 6



Fuente: Encuestas a clientes fijos de la empresa Molinos Miraflores S.A

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, el 56% conoce el punto de distribución y venta ubicado en el sector de Miraflores, el 27% conocen el sector del centro, y un 17% conocen el sector del mayorista.

En la encuesta realizada se pudo notar que la mayoría de clientes encuestados si conocen los puntos de distribución y venta del producto de la empresa ubicadas en el sector Miraflores como principal proveedor, seguidamente del sector ubicado en el centro de la ciudad y pocos conocen la que está ubicada en el sector mayorista.

Pregunta N° 7

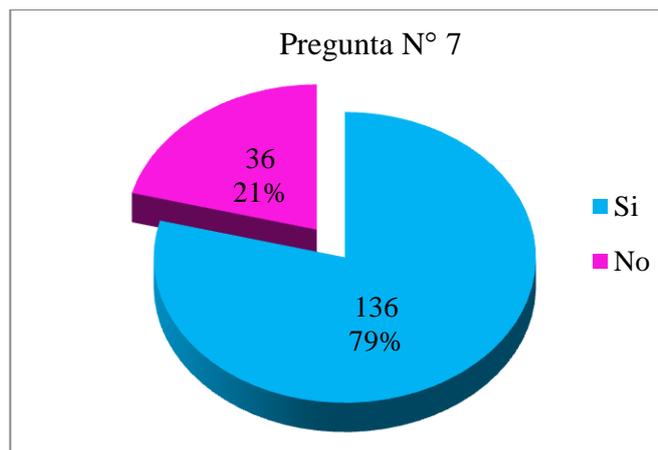
¿Cree usted que Molinos Miraflores S.A., al aplicar la calidad en todas sus gestiones podría mejorar su participación en el mercado?

Tabla N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	136	79%
No	36	21%
TOTAL	172	100%

Elaborado por: Cristina Yaselga

Gráfico N° 7



Fuente: Encuestas a clientes fijos de la empresa Molinos Miraflores S.A

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, el 79% cree que el aplicar la calidad en todas las gestiones en la empresa se podría mejorar la participación en el mercado mientras que el 21% opina lo contrario.

Mediante la encuesta realizada se pudo notar que la gran mayoría de encuestados creen que si es conveniente aplicar en la empresa la calidad como una mejora en las gestiones para que mejore su participación.

Pregunta N° 8

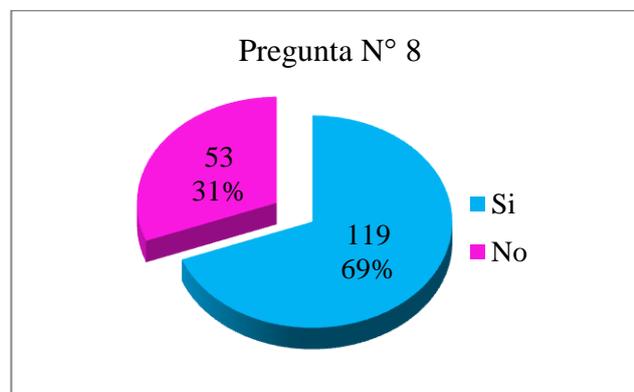
¿La empresa Molinos Miraflores S.A., al aplicar una mejora en sus ventas, cree que generará mayor reconocimiento en la sociedad?

Tabla N° 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	119	69%
No	53	31%
TOTAL	172	100%

Elaborado por: Cristina Yaselga

Gráfico N° 8



Fuente: Encuestas a clientes fijos de la empresa Molinos Miraflores S.A

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, 69% cree que si generará mayor reconocimiento en la sociedad al aplicar una mejora en sus ventas, mientras el 31% opina lo contrario.

En la encuesta realizada los clientes de la empresa se puede notar que la gran mayoría cree que al aplicar una mejora en las ventas esta generará mayor reconocimiento en la sociedad.

Pregunta N° 9

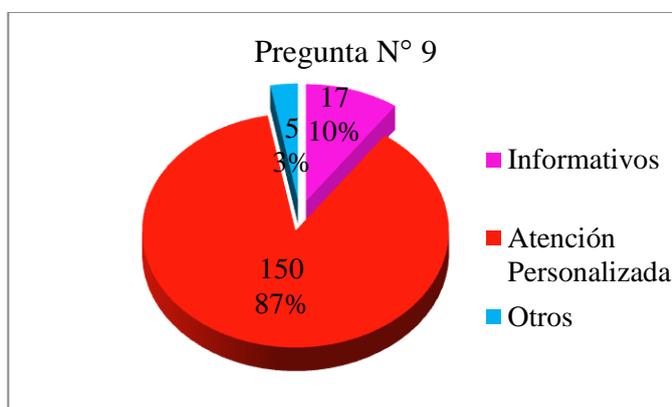
¿Qué tipo de beneficios le gustaría que Molinos Miraflores S.A. brinde al momento de entregar el producto?

Tabla N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Informativos	17	10%
Atención Personal.	150	87%
Otros	5	3%
TOTAL	172	100%

Elaborado por: Cristina Yaselga

Gráfico N° 9



Fuente: Encuestas a clientes fijos de la empresa Molinos Miraflores S.A

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, el 87% le gustaría que la empresa brindara una atención personalizada, un 10% informativos y el 3% restante opina que otros.

Mediante la encuesta realizada se pudo notar que a la gran mayoría le gustaría una atención personalizada, seguida de informativos y los dudosos opinan otros.

PREGUNTA N° 10

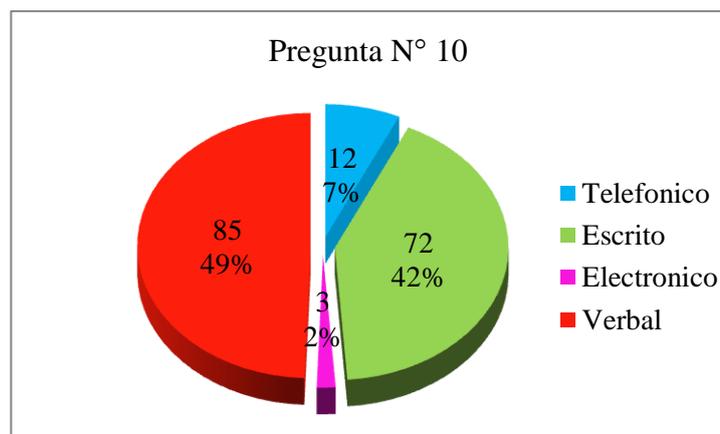
¿Qué medio utilizó al momento de dar a conocer su queja a Molinos Miraflores S.A.?

Tabla N° 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Telefónico	12	7%
Escrito	72	42%
Electrónico	3	2%
Verbal	85	49%
TOTAL	172	100%

Elaborado por: Cristina Yaselga

Gráfico N° 10



Fuente: Encuestas a clientes fijos de la empresa Molinos Miraflores S.A

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, el 49% da su queja a la empresa de manera verbal, el 42% escrito, un 7% por teléfono, y el 2% restante electrónicamente.

En la encuesta realizada a los clientes de la empresa se pudo nota que la mayoría da a conocer las quejas por medio verbal, seguidamente de manera escrita, telefónicamente y por vía electrónica.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.2.1 Formulación de la Hipótesis

En primer lugar planteamos una hipótesis positiva o alterna (H_1) y una hipótesis negativa (H_0)

H_1 . La aplicación de un modelo de gestión de calidad generará mayor participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato.

H_0 . La aplicación de un modelo de gestión de calidad no permitirá una mayor participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato.

4.2.2 Nivel de Significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue del 5% o 0,05 (95%)

4.2.3 Elección de la Prueba Estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Chi Cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

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

X^2 = Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Datos observados (Encuestas)

E = Datos esperados (Observación)

Para la comprobación de la hipótesis se relacionó dos preguntas de la encuesta y se observó las siguientes frecuencias de respuesta.

7. ¿Cree usted que Molinos Miraflores S.A., al aplicar la calidad en todas sus gestiones podría mejorar su participación en el mercado?

7.1. Si

7.2. No

8. ¿La empresa Molinos Miraflores S.A., al aplicar una mejora en sus ventas, cree que generará mayor reconocimiento en la sociedad?

8.1. Si

8.2. No

Tabla N° 11: Elección de la Prueba Estadística

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
7 ¿Cree usted que Molinos Miraflores S.A., al aplicar la calidad en todas sus gestiones podría mejorar su participación en el mercado?	136	36	172
8 ¿La empresa Molinos Miraflores S.A., al aplicar una mejora en sus ventas, cree que generará mayor reconocimiento en la sociedad?	119	53	172
TOTAL	255	89	344

Elaborado por: Cristina Yaselga

4.2.4 Zona de Aceptación o Rechazo

Grados de Libertad

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

Donde:

(gl) = Grado de Libertad

c = Columnas de la Tabla

f = Filas de la Tabla

Reemplazando:

$$(gl) = (fila-1)(columna-1)$$

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

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

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

$$(gl) = 1$$

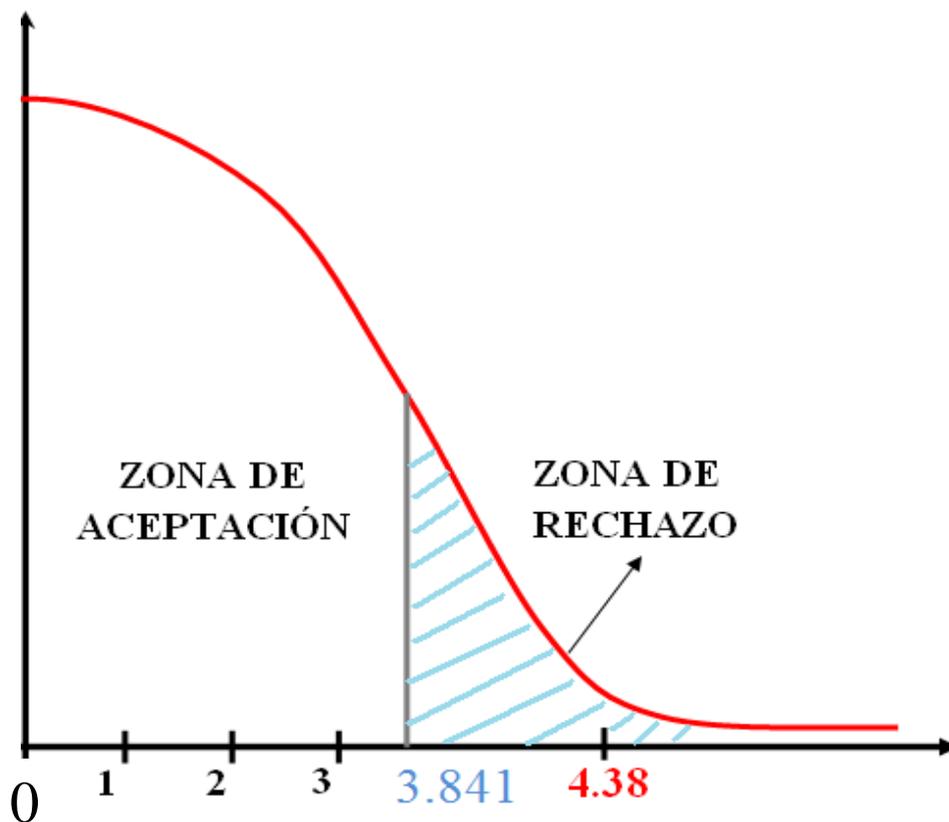
Nivel de significación del 5% o 0,05

El valor tabulado del Chi Cuadrado (X^2) con un grado de libertad y un nivel de significación del 5% o 0,05 es de **3.841**

Zona de Aceptación y Rechazo:

$$X^2_t = 3,841$$

Gráfico N° 11 Zona de Aceptación y Rechazo



Elaborado por: Cristina Yaselga

4.2.5 Cálculo Matemático

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la siguiente fórmula:

Tabla N° 12

PREGUNTAS	Alternativas	O	E	(O-E)	(O-E)²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
7 ¿Cree usted que Molinos Miraflores S.A., al aplicar la calidad en todas sus gestiones podría mejorar su participación en el mercado?	SI	136,00	127,50	8,50	72,25	0,57
	NO	36,00	44,50	-8,50	72,25	1,62
8 ¿La empresa Molinos Miraflores S.A., al aplicar una mejora en sus ventas, cree que generará mayor reconocimiento en la sociedad?	SI	119,00	127,50	-8,50	72,25	0,57
	NO	53,00	44,50	8,50	72,25	1,62
Elaborado por: Cristina Yaselga.					X²=	4,38

4.2.6 Decisión

El valor de $X^2_t = 3,841$ es $< X^2_c = 4,38$; por consiguiente, de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna planteada para esta investigación; es decir: La aplicación de un modelo de gestión de calidad en la comercialización **si** generará mayor participación en el mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.”

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Según las encuestas aplicadas a los clientes fijos de la empresa “Molinos Miraflores S.A.”, podemos concluir en lo siguiente:

1. Se determinó que la empresa “Molinos Miraflores S.A” de la ciudad de Ambato, elabora y comercializa productos de excelente calidad, razón por la cual la mayoría de sus clientes externos se encuentran satisfechos con los mismos.
2. Se verificó que la mínima diferencia de porcentaje de clientes externos se encuentran satisfechos con la atención que le brinda el personal de la organización al momento de adquirir el productos, por lo que los consumidores son fuente de información para innovar el producto, servicio.
3. Se estableció que los clientes de la empresa “Molinos Miraflores S.A” se fijan en características como la calidad del producto, seguido de precio bajos,

atención al cliente, promociones y garantía; algunos adquieren por tradición tomando en cuenta que actualmente está perdido espacio, razón por la cual ha producen con materia prima de excelente calidad y maquinaria de ultima punta para satisfacer necesidades.

4. Se determinó que la empresa “Molinos Miraflores S.A” tiene un buen volumen de ventas, en lo que respecta a la ciudad de Ambato, pero no es suficiente, por lo que no se eleva su participación en el mercado, los clientes adquieren el producto semanalmente en grandes cantidades, muy pocos lo hacen cada quince y mensualmente, al ser la harina un producto alimenticio genera ingresos de gran magnitud, tomando en cuenta que no solo las adquieren panificadoras sino las empresas dedicadas a la producción de pizzas y fideos.
5. También se estableció que los clientes de la empresa “Molinos Miraflores S.A” creen que es necesario que brinden promociones, a mas de obsequios, seguida de rifas, cupones y membrecías como agrado de fidelidad a la organización
6. Por otra parte se manifestó que los clientes conocen los puntos de distribución y venta del producto además adquirieren y prefirieren comprar en el sector Miraflores como principal proveedor, seguidamente del sector ubicado en el centro de la ciudad y pocos conocen la que está ubicada en el sector mayorista.
7. Se pudo establecer que para los compradores es conveniente aplicar en la empresa la calidad como un progreso en las gestiones para que mejore su participación en el mercado, es por ello que “Molinos Miraflores S.A” considera lo que piensan sus clientes.
8. También se estableció que, para la mayoría de clientes se debe aplicar una mejora en sus gestiones, con lo que aumentará las ventas y generará un reconocimiento en la sociedad
9. Se manifestó que los clientes de la empresa consideran que la atención personalizada es un medio por el cual la organización llega a dar un servicio de

calidad y a tener prestigio dentro de una cultura organizacional brindando una imagen corporativa y servicio de calidad.

10. Finalmente se concluyó que, al no ofrecer ninguna información básica y un servicio adecuado, los clientes dan a conocer las quejas por medio verbal, seguidamente de manera escrita, telefónica y por vía electrónica, es por ello que la empresa debe estar en constante mejora continua.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Desarrollar políticas y estrategias de calidad en sus productos con materia prima de primera, conjuntamente con la maquinaria de punta que posee, para que siga satisfaciendo las necesidades y exigencias de sus clientes, además se debe implantar normas de calidad.
2. Mejorar las gestiones empresariales, tomando como referencia la “calidad”, aplicando un modelo flexible para que este actué en el mejoramiento de la atención al cliente en beneficio de la empresa, en especial de sus usuarios razón de ser de la misma.
3. Aprovechar todas las oportunidades que se presentan, en especial las características que están influyendo al momento de elegir productos por parte de los clientes de la empresa, los mismos que son fuente de información, sin contar con la aplicación de estrategias de mercadeo que deberían tomarlas en cuenta para permanecer en el mercado y así poder ser competitivos.
4. Aplicar en la empresa Molinos Miraflores S.A” capacitaciones permanentes sobre temas productivos, comerciales y de servicio/atención al cliente para mantener un mejoramiento en las gestiones empresariales logrando el beneficio deseado.

5. Innovar la gestión empresarial para optimizar las áreas, así como el mejoramiento en el servicio a los clientes considerando obsequios como valor agregado a camisetas, gorras, llaveros, esferos, por parte de la empresa además de una información personalizada de los puntos de distribución y venta en la ciudad.
6. Ampliar el mercado cubriendo los espacios o sitios a los que la competencia aun no ha llegado ofertando sus productos a los clientes con el fin de incrementar las ventas y su participación en el mercado.
7. Aplicar el modelo de gestión de calidad en la comercialización, utilizando la estrategia de penetración en el mercado considerando que es un medio que atraen grandes cantidades de clientes para así captar nuevos nichos de mercado
8. Monitorear a los clientes y sus quejas como cualquier otra empresa, considerando como recomendación mejorar la forma de solución ante estas, como es la escucha con interés y actitud de cortesía, sin olvidar la debida explicación de los motivos ante las dificultades ocasionadas. Se debe colocar un buzón de sugerencias para los clientes tantos internos como externos.
9. Utilizar el Modelo Europeo de Excelencia EFQM de gestión de calidad aprovechando los beneficios del mismo para que mejorare sus gestiones y obtener mayor participación en el mercado.
10. Informar de manera personalizada y masiva sobre sus productos y puntos de distribución y entrega a los clientes mediante letreros vistosos y atractivos para captar la atención de los mismos y diferenciarse de la competencia ya que este aspecto es considerado muy importante para el reconocimiento empresarial.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS:



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



“Aplicación del Modelo de Gestión de Calidad, para aumentar la participación en el mercado en la empresa “Molinos Miraflores S.A”

Ejecutor: Geovanna Cristina Yaselga Velastegui.

Ubicación de la Empresa: Av. Miraflores 114 y Pérez de Anda

e-mail: miraflo@05andinanet.net

Periodo de ejecución

del trabajo: Enero – Diciembre 2013



6.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA (Reseña Histórica)

Es una de las empresas más antiguas del país, tiene aproximadamente unos 300 años de existencia, fue fundada por franceses como toda empresa molinera en la antigüedad, su primer molino era de piedra y con el pasar del tiempo la empresa adquiere por los años 1800 una maquinaria francesa con el objetivo de mejorar la producción de harina de trigo.

Hace 80 años la empresa paso a ser propiedad de la familia Cobo y Vela que son quienes hasta la actualidad son los accionistas, consientes de que es necesario respaldarse institucionalmente, la empresa se afilia a la Cámara de Comercio y Cámara de Industrias de Ambato, para garantizar ocupación a más de cuarenta soportes de familia manteniendo un alto concepto de producción y distribución en el mercado a nivel local, con la aspiración de llegar a ser una de las empresas molineras líderes en el mercado nacional, la organización emprende la misión de tecnificarse e incrementar su potencial en el personal, considerando mejorar la relación entre precio, calidad y servicio.

En la actualidad "Molinos Miraflores S.A.", es una organización que ha ganado prestigio, y reconocimiento a nivel local por parte de sus fieles clientes, teniendo presente el enfoque constante a la capacitación y al mejoramiento continuo orientado a mejorar la calidad y productividad con proyecciones a corto plazo dirigidas a la comercialización así como la diversificación de las líneas de producción, para conquistar nuevos mercados, esta empresa para la competencia son consideradas como productores auténticos, trabajadores, innovadores y líderes; y para la sociedad son generadores de fuentes de empleo, entendiéndose como responsabilidad social.

6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Toda empresa debe conocer su entorno para desenvolverse de manera objetiva, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de tal modo que se pueda mantener en el mercado que está lleno de clientes exigentes por lo que cada día la población aumenta al igual que las necesidades, es por ello que muchas organizaciones se han visto en la necesidad de recurrir a estrategias en sus diferentes modelos de gestión de calidad, para mejorar y tratar de solucionar sus inconvenientes logrando el éxito, entendiendo que un modelo es un instrumento que se lo puede aplicar en cualquier circunstancia, por lo que es moldeable, flexible y adaptable, los especialistas lo han desarrollado para que las actividades a realizarse dentro de una organización optimicen sus procesos en las aéreas en las que hay que actuar, introduciendo a la calidad para alcanzar la excelencia, que ayuda al logro de resultados a través de esfuerzos orientados a la satisfacción del cliente.

En el sector industrial molinos Poulthier S.A., es la principal competencia, por lo que posee una mayor participación en el mercado, por lo que ampliado sus puntos de entrega y venta a nivel nacional, con una proyección internacional, por lo que al aplicar el Modelo de Gestión de Calidad EFQM en las gestiones empresariales, se aprovechará las oportunidades que brinda el entorno interno y externo, lo que le permitirá a la empresa Molinos Miraflores S.A. tener un mejor desempeño en el sector en el que se desenvuelve y al mercado que está dirigido, incrementando sus ventas lo que le ayudará a aumentar su Participación en el Mercado obteniendo un crecimiento en su rentabilidad.

Molinos Miraflores S.A. ha optado por aprovechar al Modelo de Gestión de Calidad EFQM y dentro de sus agentes facilitadores, Políticas y Estrategias se utilizará la *estrategia de penetración en el mercado*, para que el mencionado genere un impacto positivo en su personal, clientes, sociedad y medio ambiente.

6.4 JUSTIFICACIÓN

Molinos Miraflores S.A., actualmente se encuentra en una constante investigación al desarrollar un Modelo de Gestión de Calidad EFQM, utilizando sus respectivos aspectos que constan en su estructura, por lo que requiere de un estudio exhaustivo para su aplicación.

Al aplicar el Modelo de Gestión de Calidad EFQM, llevará a cambios estratégicos en la empresa, principalmente en el área de comercialización pretendiendo alcanzar la competitividad y el aumento de su Participación con productos en el Mercado en el que se está desarrollando.

El entorno competitivo del mundo actual, está generando innovación en productos y servicios de valor para los clientes, esto se debe al desarrollo de nuevas tecnologías, ya que el mercado exige más calidad, accesibilidad, confiabilidad y oportunidad.

Es por ello que se ha permitido realizar un trabajo investigativo en el que se detecta las causas del problema de la empresa, conllevando a determinar que lo más urgente e importante es solucionar la débil Participación en el Mercado, despertando un interés en la calidad que poseen sus productos, para mejorar sus gestiones.

Aplicar el Modelo de Gestión de Calidad EFQM, objetivo fundamental, con el cual se pretende contar con el apoyo de todos los miembros de la organización para el buen desarrollo del mismo, sin olvidar la buena predisposición al realizar las distintas actividades.

6.5 OBJETIVOS

6.5.1 Objetivo General

- Elaborar el Modelo de Gestión de Calidad mediante la estructura Europea de Excelencia EFQM, para mejorar la gestión comercial de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” durante el año 2013.

6.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis FODA para identificar los factores internos y externos que están influyendo en la débil participación en el mercado de la empresa.
- Establecer los aspectos del Modelo Europeo de Excelencia EFQM para adaptarlos a la gestión empresarial.
- Establecer el mensaje de calidad a los miembros de la empresa para generar mayor agrado a los clientes de la misma.
- Analizar el volumen de ventas de la empresa para identificar su participación en el mercado.

6.6 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD

Las distintas tendencias asociadas con el Modelo Europeo de Excelencia EFQM, han evolucionado debido a las exigencias y aumento de necesidades en el mercado, caracterizándose por ser adaptable e innovador, permitiendo aumentar la participación en el mercado de una manera representativa, el presente análisis de factibilidad se basa en aspectos como:

6.6.1 Política

La aplicación del Modelo de Gestión de Calidad EFQM, no incidirá en el entorno político, con respecto a la gestión empresarial, debido a que no interrumpirá las decisiones tomadas por el gobierno y las leyes que se aplican en nuestro país.

Con la parte política será factible ya que el gobierno esta incentivando a la producción nacional con calidad, evitando el exceso de productos extranjeros, generando el deseo de consumo e incrementando las ventas y su participación de la empresa en el mercado a nivel local.

6.6.2 Socio-Cultural

Este Modelo EFQM, genera valores sociales, tanto en la empresa como en la colectividad, mejorando las gestiones y servicios en términos de confiabilidad, accesibilidad, cortesía y oportunidad a sus clientes, permitiendo satisfacer necesidades.

La aplicación del Modelo de Gestión de Calidad EFQM en la empresa Molinos Miraflores S.A. en la ciudad de Ambato, permitirá que las personas identifiquen los atributos del producto dentro del mercado al que está dirigido, y para el personal interno se pretenderá influir con el sentido de pertenencia para con la organización, por lo que, es factible y viable la propuesta dentro del entorno socio-cultural.

6.6.3 Tecnología

El factor tecnológico es la fuerza más importante que transforma la capacidad de la humanidad y sus conocimientos. La empresa adquirió

maquinaria adecuada a su capacidad de producción, la misma que es manipulada con tecnología de punta, en un tiempo límite de rentabilidad.

Este factor es una de las principales fuentes de desarrollo en cuanto a información y comunicación tanto en la competitividad como en la gestión empresarial, factor que está transformando y revolucionando a toda organización.

6.6.4 Organización

La organización maneja una estructura aceptable, ya que posee un organigrama estructural el mismo que está encabezado por: la junta de accionistas, luego gerencia, sub-gerencia y secretaria, cada uno con su respectiva responsabilidad, en lo operativo están los departamentos de: talento humano, financiero, producción, distribución/entrega y ventas; los mismos que se encargan de realizar procesos para que la empresa se desarrolle de manera competitiva dentro de un mercado.

Se plantea el crecimiento de la Organización en términos cuantitativos en el mercado, con la satisfacción del cliente y consumidor. La empresa Molinos Miraflores S.A., a través de sus miembros, está dispuesta a reunir esfuerzos y realizar cambios que signifiquen un mejor desempeño en el mercado, logrando el alcance de objetivos planteados es dicha propuesta, con el único fin de beneficiarse.

6.6.5 Equidad de Género

La aplicación del Modelo de Gestión de Calidad EFQM en la empresa Molinos Miraflores S.A. ayudará en aspectos como: los Derechos Humanos

y Empleo, ya que no solo cuenta con la colaboración de sus colaboradores de ambos géneros, sino de personas ajenas a la empresa como los clientes; con identidad cultural, responsabilidad social, pluralidad, honestidad y ética en la forma de difundir la calidad de los productos, ya que estos están destinados a hombres como mujeres sin distinción de género y estrato social.

6.6.6 Ambiental

Es factible la propuesta debido a que la empresa Molinos Miraflores S.A. realiza actividades que no influyen en la contaminación del medio ambiente, ya que recolecta desperdicios y basura, por lo que la propuesta se respalda en La Constitución del Ecuador, Título II sobre los “Derechos”, Capítulo II, en el marco de los Derechos del Buen Vivir, artículo 14: Reconoce el Derecho de la Población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que <garantice la sostenibilidad y el buen vivir, declarando el interés público de la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, biodiversidad e integridad del patrimonio genético del país. A nivel local, la municipalidad posee normativas en la regulación para el impacto ambiental. Por tal motivo la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad EFQM no infringen en el ambiente.

6.6.7 Económico

La aplicación del Modelo de Gestión de Calidad EFQM en la empresa Molinos Miraflores S.A. permitirá aumentar las ventas e incrementar la Participación en el Mercado permitiendo ser más competitivo, siendo factible económicamente la propuesta, ya que esto ayudará al adelanto y desarrollo de la empresa en cifras monetarias.

6.6.8 Financiero

Es factible la propuesta en este análisis financiero ya que puede sustentar gastos de ejecución del Modelo de Gestión de Calidad EFQM para el mercado.

La empresa Molinos Miraflores S.A. se encuentra en capacidad de solventar las actividades que están encaminadas a incrementar la Participación en el Mercado, ya que permitirá mejorar su situación financiera en el futuro.

6.6.9 Legal

La aplicación del Modelo de Gestión de Calidad EFQM, se respaldará en la Ley de Defensa del Consumidor, Capítulo XII, Control de Calidad, por lo que el modelo a ejecutarse se enmarcará en cada uno de los artículos, además no tiene ninguna contraposición con los estatutos de la empresa, puesto que la propuesta va en mejoras de la misma.

6.7 FUNDAMENTACIÓN

6.7.1 MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EFQM

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un método de gestión apropiado. Los modelos de excelencia creados son instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia.

El modelo de la *European Foundation for Quality Management* **EFQM** facilita la comprensión de las dimensiones más relevantes de una realidad.

La EFQM lo define como:

"Un método estructurado para la gestión de un negocio con vistas a la obtención de los mejores resultados"

Fuente:<http://www.arnaut.net%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fimages%2Fdocumentos%2Fader-modelofqm.pdf>

El modelo de Europeo de Excelencia EFQM consta con Nueve criterios, más sub-criterios y áreas a considerar para una gestión excelente o de Calidad Total

- Cinco criterios son "*Agentes Facilitadores*": lo que la empresa hace.
- Cuatro criterios son "*Resultados*": lo que la empresa logra como consecuencia de la gestión de Los Agentes Facilitadores

6.7.2 AGENTES FACILITADORES

6.7.2.1 Liderazgo

Los líderes tienen que ser los promotores del profundo cambio que sufre la Organización, contagiando su entusiasmo e involucrando al resto del equipo, mediante demostración palpable y mediante hechos de su compromiso.

Han de ser ejemplos a seguir y han de poner todos los medios humanos, económicos y técnicos para sacar adelante el proceso, solventando todos los posibles problemas que puedan surgir, basándose en el buen conocimiento que tienen tanto de la cultura y medios de la Organización como de sus conocimientos en materia de Calidad Total.

En resumen, los líderes excelentes deben ser el motor del proceso de mejora continua, perfectos conocedores de la realidad de la empresa y sus trabajadores, así como de los principios de la calidad total, han de tener capacidad de visión de la empresa y el entorno,

Deben estar comprometidos con la organización, ser ejemplo para el resto de trabajadores por su coherencia, y es preciso que se ganen su confianza siendo accesibles en todo momento, reconociendo logros y comprometiéndose personalmente en asegurar que la gestión de la organización se desarrolle y se ponga en práctica.

CÓMO REALIZA:

- *La Misión:* Se define como la finalidad o razón de ser de la Organización.
- *La Visión:* Describe el tipo de Organización en el que desea convertirse.
- *Los Valores:* Son los conocimientos que condicionan el comportamiento de las personas de la Organización y sobre los que se basan todas las relaciones profesionales.
- *Su compromiso personal con el desarrollo:* Es decir ver como se hicieron los ajustes en la estructura de la Organización identificación y asignación de responsables de los procesos.
- *Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad:* Aquí se abordan las relaciones entre la organización y sus clientes, sus proveedores y a sociedad.

“Son los líderes quienes deben ejercer como representantes de la organización frente a los clientes, proveedores y dirigentes sociales.”

La situación actual de los mercados es muy exigente para las empresas, ya que los clientes demandan cada vez unos productos de mayor calidad a un precio menor por eso los líderes deben conocer con anterioridad las exigencias del cliente para esta forma superar sus expectativas, con lo que se consigue la pretendida fidelidad.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EXCELENTE

- Refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización, porque su labor de líder es que cale entre todos las personas de la organización la cultura de la excelencia.
- Consiguen que se cumplan los objetivos y metas fijados, pero no de cualquier manera; deben lograrlo a través de la satisfacción de las personas implicadas.
- Son accesibles y escuchan activamente a los demás miembros de la organización, podrían destacarse todo tipo de reuniones, formales como informales. También son muy importantes los paseos por planta, en los que se produce una comunicación rápida y directa con los trabajadores
- Impulsan el cambio en la organización, pero para ello es importante que sean capaces de identificar las nuevas oportunidades que se presenten a la organización

6.7.2.2 *Política y Estrategia*

La política y estrategia constituyen el soporte sobre el que se basan el resto de elementos de la organización, y por tanto es la base del resto de los criterios de agentes del modelo EFQM de excelencia, personas, alianzas & recursos y procesos, ya que la forma de desarrollarlos va a depender de la política y estrategia.

De este modo, materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada.

FUNDAMENTACIÓN:

- *Información:* Son los clientes, proveedores, empleados, accionistas, empresas, competidores, normas y legislación, situación económica y la sociedad.

6.7.2.3 Personal

Las Organizaciones excelentes comunican y reconocen los conocimientos de las personas que la constituyen, para así motivarlas y comprometerlas con la organización, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización.

Por otro lado una buena forma de ganarse al personal es por ejemplo es viendo como mejora su calidad de vida y como la adopción de calidad total es positiva para ellos

Esto incluye la forma en que:

- *Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos:* Las organizaciones excelentes deben crear un ambiente transparente en el cual estén todas las personas en igualdad de condiciones, es por eso que la organización debe gestionar de forma honrada y eficaz la selección de personal.
- *Se identifican conocimientos y capacidades del personal:* este punto es muy delicado ya que la organización excelente debe identificar,

clasificar y adecuar el conocimiento de sus trabajadores a las necesidades de la organización.

Se responsabiliza al personal y se le da autoridad, esta finalidad es que el personal quiera actuar y sepa cómo hacer su labor y estén autorizados. Para que una persona quiera actuar tiene que ser partícipe del proyecto de la organización, con los que se alcanza una comunicación fluida y transparente del día a día de la organización.

La organización dialoga con su personal, este punto es importante por las organizaciones excelentes deben de romper las barreras entre el emisor y el receptor de forma que se crea un ambiente en el que todas las personas pueden expresarse con libertad.

Esto sí que aporta valor añadido, ya que muchas veces son los que están al pie de las fábricas, los que tienen las mejores ideas para solucionar los problemas cotidianos, que por pequeños e insignificantes que parezcan suponen una mejora para la organización en su conjunto.

Los reconocimientos deben ser cercanos en el tiempo posible a la acción ya que así queda en evidencia la relación causa-efecto.

Otras formas de reconocimiento son días libres, asistir a reuniones con directivos para explicar los logros conseguidos.

6.7.2.4 *Alianzas y Recursos*

En este punto definiremos los conceptos de eficacia y eficiencia, la eficacia consiste en alcanzar los objetivos propuestos y la eficiencia es conseguir los objetivos propuestos

Estos conceptos es la partida para lograr nuestras alianzas y recursos.

Cómo se gestionan:

- Los colaboradores externos: Es de sumo interés saber y tener definidos a nuestros proveedores por que en cierta manera la organización depende de ellos. Es por eso que las empresas deben establecer alianzas externas, pero hemos de asegurarnos de que su cultura sea compatible con la nuestra.
- Las finanzas: En las organizaciones hay un flujo continuado de capital procedente de los ingresos de facturación y los gastos derivados de la amortización de préstamos, compras, etc., por lo que en este apartado es necesario establecer una sistemática par utilizar los recursos financieros en apoyo de la política y estratégicos edificios, equipos y materiales, debe garantizar la rentabilidad y solvencia de la organización, pero también debe proporcionar información adecuada en cada momento acerca de la disponibilidad de recursos para afrontar las acciones de mejora propuestas en el conjunto de la organización.
- Gestión de los edificios, equipos y materiales: La correcta gestión de los medios materiales de la organización debe servir para desarrollar eficazmente la política y estrategia. Dicha gestión ha de considerar la planificación, la utilización y la conservación y protección de los recursos. Durante la fase de uso de materiales, la organización garantizara un empleo responsable de los mismos, de forma que se garantice la seguridad de quienes la manipulan y que no afecten al medio ambiente en todo su ciclo de vida.

- **Gestión de la tecnología:** En las organizaciones excelentes se debe gestionar la tecnología para apoyar la política y estrategia, de esta manera se podrá ver cuál es el impacto que la tecnología tiene en el desarrollo de sus actividades, para en función de ello dedicarle más o menos recursos. Y siempre la organización debe permanecer con los ojos bien abiertos para no quedarse atrás y evaluar las tecnologías emergentes, para actuar llegado el momento que la tecnología propia se vuelva obsoleta y renovarla.
- **Gestión de la información y el conocimiento:** Las organización deben gestionar la información y el conocimiento de forma que apoye a la política y estrategia, en primer lugar se debe diferenciar la información que le es necesaria y útil de aquella que no es más que una interferencia.

Deberá contar con un sistema que permita recoger la información con todas las garantías de validez y exactitud, para después analizarla y proporcionarla, ya elaborada, a quien le haga falta en el momento preciso.

Por otra parte la organización debe inventariar el conocimiento que atesora para asegurarse de que dispone de las bases adecuadas para desarrollar sus actividades en la actualidad y en el futuro, por lo que tratara de mejorar continuamente sus conocimientos, tratando de solventar las carencias detectadas.

6.7.2.5 Procesos

Las organizaciones excelentes diseñan, gestiona, y mejoran sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros grupos de interés.

Las organizaciones tradicionalmente se gestionaron por departamentos, sin embargo, en la actualidad y gracias al auge de la calidad total, ya que es uno de sus principios la tendencia es a una gestión por procesos.

En realidad se podría definir una organización como un conjunto de procesos. Con esto tratamos de decir que los procesos no son algo novedoso, siempre han estado ahí, lo que hay que hacer es identificarlos. El modelo EFQM define un proceso como una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio.

Cómo se realizan las siguientes actividades:

El diseño y la gestión de los procesos, se ve con el seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtuvieron.

Ante la continua evolución del mercado y de las necesidades de los clientes, la organización debe permanecer muy atenta a sus indicadores, para descubrir las oportunidades de mejora que se le presentan. Pueden ser innovaciones surgidas de mejora. También pueden surgir en el seno de la organización o bien copias de algún competidor.

También hay que asegurarse que el personal tenga información suficiente como para sacar adelante el cambio. El cambio tiene que ser gradual, para extenderse a toda la organización, una vez generalizado el cambio, no debemos perder de vista los indicadores para ver en qué medida alcanzan los resultados previstos.

El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, se basa en las necesidades y expectativas de los clientes, La organización debe disponer de fuentes de

información que le permitan conocer las expectativas y necesidades actuales y futuras de sus clientes.

Esta información puede proceder de estudios de mercado, encuestas realizadas a clientes, entrevistas, encuentros con clientes y organizaciones, luego con toda esa información recolectada poder desarrollar nuevos productos para el mercado actual y así la organización pueda añadir valor a los clientes.

La organización debe asegurarse de que tanto los productos y servicios que elabora, cumplan con las especificaciones y diseños previos. Por otra parte la organización debe asegurarse que sus productos lleguen al mercado y a los clientes.

La organización debe tener un comportamiento proactivo con sus clientes, ha de hacer un seguimiento posterior a la venta. De esta forma seguimos en contacto con los clientes y podemos ganarnos su confianza. Y también la organización debe esforzarse por no estancarse en su relación con el cliente.

6.7.3 *RESULTADOS*

6.7.3.1 *Resultados en los clientes*

Las organizaciones excelentes logran resultados sobresalientes es sus clientes.

Antes de nada debemos aclarar un par de conceptos. En calidad total hablamos de cliente interno y cliente externo, pues bien, con cliente interno nos referimos a los propios integrantes de la organización, mientras que son clientes externos a la acepción más generalizada del término.

Las organizaciones excelentes deben medir exhaustivamente los resultados que obtienen en sus clientes, desde el momento en que se produce el primer contacto para adquirir el producto o servicio hasta que finaliza el uso del mismo.

Medidas de percepción: Estas medidas se refieren a cómo ven los clientes a la organización. La mayoría proceden de las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes, pero otras proceden de clasificaciones de proveedores, premios, felicitaciones, reclamaciones.

Indicadores de rendimiento: Son medidas internas de la organización que sirven para analizar sus rendimiento actual y prever su rendimiento futuro respecto a sus clientes externos. Cada organización tiene sus propios indicadores, pero sería imposible nombrarlos todos, pero aquí algunos más resaltantes como; porcentaje de productos defectuosos, porcentaje de quejas y reclamaciones, número de premios otorgados. Etc.

6.7.3.2 Resultados en las Personas

Las organizaciones excelentes logran resultados sobresalientes en las personas que forman parte de ellas, el modelo EFQM, presta mucha atención a las personas, el objetivo es que las personas de la organización estén implicadas y motivadas, para así desarrollar su máximo potencial en beneficio de la organización.

Medidas de Percepción: Al igual que el caso de los clientes, la organización también deberá medir exhaustivamente la percepción de sus empleados.

Una vez más se emplea la encuesta como fuente fundamental de la información, si bien también es posible extraerla de entrevistas personales y

evaluaciones del desempeño, ya que un bajón en el rendimiento puede muy bien interpretarse como un descenso en la motivación y así poder medir y percibir el nivel en el que se encuentra el personal en cuanto a motivación y satisfacción.

Indicadores de Rendimiento: Son medidas internas de la organización para analizar su rendimiento actual, mejorarlo y prever su rendimiento futuro respecto a sus trabajadores.

Como por ejemplo, productividad, número de cursos impartidos, número de quejas recibidas, etc.

6.7.3.3 *Resultados en la Sociedad*

Las organizaciones excelentes consideran a la sociedad en la que se desarrollan como un grupo de interés, por lo que es tomada en cuenta la política y estrategia de la organización.

Medidas de Percepción: Puede ser interesante para la organización conocer cómo valora la sociedad su imagen como por ejemplo generadora de empleo, como miembro responsable de la comunidad.

Indicadores de rendimiento: Son medidas internas de la organización para analizar su rendimiento actual, mejorarlo prever su rendimiento futuro respecto al entorno social.

6.7.3.4 *Resultados Clave*

Aquí la organización debe medir exhaustivamente los resultados clave en cuanto a lo económico y financiero y podemos medirlo con las facturaciones, capital social, precio de las acciones.

Indicadores Clave: Son las medidas propias sobre las que se basa la organización para analizar el funcionamiento de sus procesos y así poder prever el comportamiento de los resultados clave y detectar áreas de mejora. Ejemplos, rentabilidad anual, inversión de material.

6.8 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

6.8.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS MACRO

Político – Legal

Las políticas y leyes económicas que han sido creadas en los últimos años permiten a los empresarios del sector molinero nacional, tener una producción y comercialización adecuada, con expectativas de incrementar su Participación en el Mercado; dichas políticas y leyes han eliminado aranceles de importación de trigo hacia el Ecuador, permitiendo a las industrias molineras proveerse ya que la producción del mismo no abastece la demanda existente.

El Arancel Nacional de Importaciones es un instrumento de la política comercial, el cual promueve el desarrollo de las actividades productivas y comerciales en el Ecuador.

El Comité de Comercio Exterior (COMEX), en sesión de 11 de agosto de 2011, conoció y aprobó el informe técnico presentado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), que recomienda la ampliación del diferimiento arancelario de 0% ad valorem, para la importación de las subpartidas 1001.10.90.00 y 1001.90.20.00

correspondiente a trigo, así como para la Harina de Trigo de la subpartidas 1101.00.00.00 y Grañones y Sémola de trigo de la subpartidas 1103.11.00.00; Artículo 1.- Emitir dictamen favorable para diferir a 0% el Arancel Ad-Valorem en la importación de trigo, harina de trigo y grañones y sémola de trigo, clasificadas en las subpartidas arancelarias 1001.10.90.00, 1001.90.20.00, 1101.00.00.00 y 1103.11.00.00 a partir del vencimiento del Decreto Ejecutivo N° 424 del 15 de julio de 2010, publicado en el Registro Oficial N° 245 del 28 de julio de 2010, hasta el 31 de Diciembre de 2011.

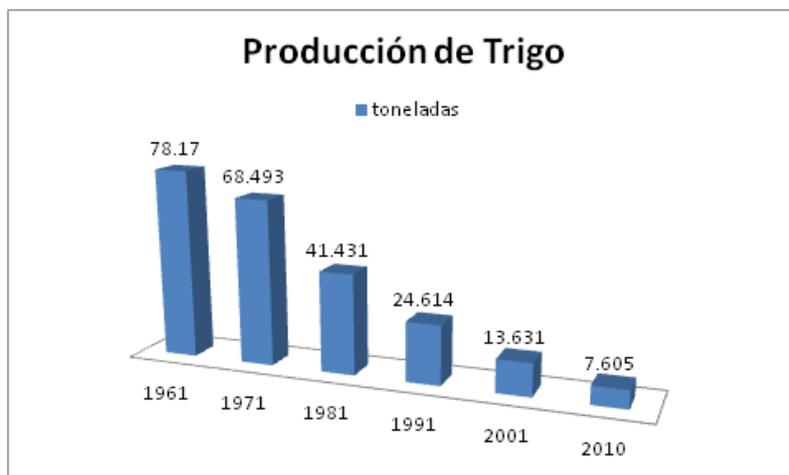
Cuadro N° 6 Subpartidas Arancelarias

Cód. NANDINA	DETALLE DE LA MERCANCIA	AD-VALOREN	OBSERVACIÓN
1001.10.90.00	Los demás trigos	0%	Diferimiento arancelario otorgado hasta el 31 de Diciembre de 2011, a partir del vencimiento del Decreto Ejecutivo N° 424 del 15 de julio de 2010, publicado en el Registro Oficial N° 245 del 28 de julio de 2010
1103.11.00.00	De trigo		

Fuente: www.mcpec.gob.ec/comex

Económico

Cuadro N° 7 Producción de Trigo



Fuente: <http://ambitoeconomico.com/2012/04/produccion-de-trigo.html>

Si realizamos un análisis evolutivo de la producción de trigo; en 1961 se producía en nuestro país 78.170 toneladas de trigo (TM), en 1971 una producción total de 68.493 TM, en 1981 se produjo 41.431 TM, en 1991 siguió disminuyendo a 24.614 TM, al igual que en el 2001 paso a 13.631 TM y en el 2010 últimos datos que se recopilaron por el INEC se produjo 7.605 TM.

Esto demuestra que la producción de el consumo de trigo de cereal dentro de nuestro país, es el producto más demandado por las familias ecuatorianas. La cantidad demandada de trigo abastecida a través de la importación representó el 98,45% del consumo aparente ecuatoriano en el 2010.

Impulso a la producción de Trigo en la Región Sierra

Es necesario impulsar la producción nacional de trigo tanto para fortalecer la soberanía alimentaria como para evitar los subsidios al trigo extranjero y otras medidas de control de precios. Una manera de impulsar la producción de trigo

es ampliando los terrenos que se dedican a este cultivo, es lo que actualmente realiza el INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias) y el MAGAP (Ministerio Agricultura Ganadería Acuacultura Pesca), escogieron provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Chimborazo, Bolívar, Cañar y Loja donde ya se están realizando trabajos de implementación y capacitación a pequeños productores quienes han prestado sus terrenos para probar, seleccionar y multiplicar las semillas más adecuadas al medio.

Las provincias de la Sierra mantendrían la mayoría de la cantidad producida. Según la Encuesta de Producción y Superficie Agropecuaria Continua (ESPAC) durante el 2010 se registró que el 98,9% de la producción nacional provino de esta región, la cual se concentra en las provincias de Imbabura, Pichincha y Bolívar (73,5%).

El Gobierno está tomando medidas para impulsar y mejorar el sector agropecuario del país, Por otro lado es necesario impulsar la producción de trigo para disminuir el nivel de importación y aumentar su producción interna

En la actualidad el valor de la tonelada de trigo ecuatoriano es de \$ 440, en cambio el valor CIF (Costo Flete) del trigo canadiense puesto en las molineras de nuestro país es de \$ 380, el Banco Central del Ecuador informó que el PIB es del 5.1 % o \$ 115.3 miles de millones. El Ecuador importa anualmente 550.000 toneladas de trigo desde Canadá, Estados Unidos y poco de Argentina, Ucrania y Rusia de los cuales se utiliza para la elaboración y producción de harina 424.650 toneladas de trigo.

Cuadro N° 8 Nivel Local: Importadores de Trigo 2011

RAZÓN SOCIAL	PROVINCIA	VOLUMEN TM	VENTAS \$	PARTICIP.	ACTIVIDAD ECONOMICA
<i>Molinos Poulitier S.A</i>	Cotopaxi	34696	23246320	55,36%	Producción de harinas, sémolas y gránulos de cereales
<i>Industrias Catedral</i>		12800	8576000	20,42%	
<i>Molinos Miraflores</i>	Tungurahua	12600	8026200	19,11%	
<i>Pastificio Ambato</i>		3200	2144000	5,11%	
TOTAL		63,296	41,992,520	100%	

Fuente: www.inec.gob.ec/importadores+de+trigo+2011_Nivel_Local

TRADERS: IMPORTACIONES DE TRIGO POR PAÍS

Cuadro N° 9 Trader´s

PAISES	TRADER´S			
	Ecuadran		Traders Si bort	
<i>Canadá</i>	45,0%	5,670 Tm	25,0%	3,150 Tm
<i>Estados Unidos</i>	7,0%	882 Tm	8,0%	1,008 Tm
<i>Ucrania</i>	3,0%	378 Tm	2,0%	252 Tm
<i>Rusia</i>	5,0%	630 Tm	5,0%	630 Tm
TOTAL	60,0%	(A) 7,560 Tm	40,0%	(B) 5,040 Tm
			TM Anual	12,600

Fuente: Molinos Miraflores S.A.

Actualmente en el Ecuador existen 25 molineras de las cuales 18 están ubicadas en la región sierra y 7 están ubicadas en la región costa, por lo que todas estas industrias abastecen la demanda de harina de trigo y sus derivados en el Ecuador. (VER ANEXO K pág. 139)

Socio – Cultural

La tendencia de compras en el mercado molinero del país ha evolucionado, con parámetros como calidad, cantidad, presentación, etc. Hoy en día la calidad es un factor importante al momento de adquirir la harina, sin embargo la combinación calidad/precio, son las variables más solicitadas y demandadas para la comercialización de dichos productos en el mercado nacional.

Tecnológico

La empresa Molinos Miraflores S.A siempre tiene que actualizarse en temas de innovación tecnológica ya que es una empresa de producción y requiere de equipos tecnológicos de punta para mejorar la calidad y reducir tiempos de elaboración. La renovación vuelve hacerlo con bancos de molienda suiza Bühler de la marca de los vehículos Mercedes Benz. La primera etapa de prueba se lo realizó en noviembre del 2011 y la segunda etapa se inicio en diciembre del 2011 con maquinaria de la empresa Selis de Turquía para el cernido de harina. Esta tecnología limpia el trigo que ingresa a la molienda de manera automática y computarizada.

Demográfico

La empresa Molinos Miraflores S.A. de la ciudad de Ambato, está enfocada a un Segmento Geográfico: comprendido por la Región Sierra provincia de Tungurahua representada por el 44,92% de la población; y por un segmento demográfico: comprendido por hombres y mujeres de 18 a 65 años, quienes son los mayores demandantes del producto representados por un 79,25% de la población, datos proporcionados por la pág. web., del INEC sin olvidar de otras variables como la PEA (población económicamente activa) representada por un 24,79% ,

subempleo representada por un 46,70% y el empleo adecuado constatada por un 45,60% que a continuación se detalla en el siguiente cuadro de segmentación que facilita la comprensión y destino de la información para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Cuadro N° 10: Indicadores Económicos

Indicador	Valor
Empleo adecuado (junio 2011)	45,6%
Desempleo (junio 2011)	6,4%
Subempleo (junio 2011)	46,7%
Inflación anual (agosto 2011)	4,89%
Inflación mensual (agosto 2011)	0,49%
Inflación acumulada (agosto 2011)	4,89%
PEA (Población Económicamente Activa)	24,79%
Canasta Vital Familiar (agosto 2011)	\$ 407,49
Canasta Básica Familiar (agosto 2011)	\$ 563,75
Nota: *Formato Base Fiscal	

Fuente: www.inec.gob.ec/indicadores-economicos

ANÁLISIS MICRO



Figura N° 11 Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: http://es.wikipedia.org/las_cinco_fuerzas_

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Es necesario determinar en qué mercado está actuando la empresa Molinos Miraflores S.A.:

- Mercado Actual: Son todas las personas que adquieren el bien para consumo personal, se lo realiza a través de los distribuidores que a su vez comercializan con las principales panaderías.
- Mercado Potencial: Este mercado lo constituyen las grandes y medianas panaderías, para la elaboración de sus productos de panificación y pastelería.
- Mercado Real: Este mercado lo constituyen los principales distribuidores mayoristas y algunos minoristas, quienes compran volúmenes muy altos.

Para el caso de Molinos Miraflores S.A., este análisis tomara como referencia los tres tipos de clientes definidos como:

- *Distribuidores*: Ejercen una fuerza de negociación muy alta, en precios y calidad, por el rendimiento del producto, su decisión de compra es vulnerable.
- *Mayoristas*: Ejercen fuerza de negociación en cuanto a cantidad, precio y crédito, al no generar las condiciones de negociación existe la amenaza de disminuir la cantidad o una posible sustitución.
- *Minoristas*: Ejercen una fuerza de negociación menor, sin embargo es necesario mantener buenas condiciones negociables.

2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El poder de los proveedores ante Molinos Miraflores S.A., es que puede resultarles posible aumentar los precios, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc. en este caso lo constituyen las empresas pertenecientes a Estados Unidos, Canadá, Rusia, Ucrania. Los precios y la calidad de la materia prima dependen de las condiciones de los países productores.

Cuadro N° 11 Proveedores



Canada

Estados Unidos

Rusia

Ucrania

Fuente: Molinos Miraflores S.A.

3. Amenaza de Nuevos Competidores

En el Ecuador entrar en la industria molinera como un nuevo competidor es irrisorio ya que las empresas ya establecidas en el país están incrementando su capacidad de producción ampliando sus arcas tecnológicas y mejorando la calidad del producto, dando un excelente servicio a un precio adecuado en un mercado realmente competitivo.

Los molinos artesanales que existen en la provincia ocupan un nicho de mercado muy importante, constando dentro de la mencionada las tiendas de abarrotes, por lo que la empresa desea participar en ese nicho de mercado con el fin de llegar con la materia prima para que el producto final llegue a la mesa de los hogares, en términos de calidad y textura apropiada.

4. Amenaza de Productos Sustitutivos

Actualmente el producto que podría sustituir a nuestros productos sería la harina de arroz, y la harina de maíz, o no es un rival directo ya que la harina de trigo ocupa su lugar en el sector alimenticio por su sabor, textura y por ser un producto básico en la dieta de los ecuatorianos.

5. Rivalidad entre los Competidores

En el sector de la industria molinera hay una gran rivalidad entre las empresas dedicadas a la producción y comercialización de harina de trigo ya que cada una de estas empresas utilizan diferentes estrategias para competir con precios, promociones e incluso introduciendo

nuevos productos con un mejor servicio, ofreciendo calidad a todos los clientes.

La rivalidad entre los competidores se da por distintas razones:

1. Aumentar las ventas y su participación en el mercado.
2. La traición de los clientes, debido a que ellos deciden cambiar de producto o marca por sus precios bajos y accesibles.

Para la aplicación del MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EFQM es necesario considerar los objetivos específicos:

- Realizar un análisis FODA
- Establecer los aspectos del EFQM
- Establecer el mensaje de calidad a todos los miembros
- Analizar el volumen de ventas

• REALIZAR UN ANÁLISIS FODA

Mediante este análisis identificaremos que fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, posee la empresa Molinos Miraflores S.A., para la cual se realiza mediante una matriz, destacando capacidades y factores, dentro de la misma se puntuara de acuerdo al impacto que tiene en la sociedad.

Dando a conocer:

Puntuación	Impacto
A = Alto (4 y 5)	Bajo
M = Medio (3)	Medio
B = Bajo (1 y 2)	Alto

Para el impacto en la sociedad se considera la puntuación de 5 y 4 como Alto el mismo que tendrá un Impacto Bajo. De igual manera si se puntúa con una calificación de 2 como Medio y un Impacto Medio; y, se considera con un puntaje de 1 y 2 como Bajo y tiene un Impacto Alto en la sociedad.

ANÁLISIS INTERNO (PCI)

Cuadro N° 12 Análisis Interno PCI

CAPACIDADES:	FORTALEZAS				IMPACTO		
	A	M	B	PUNTAJE	A	M	B
DIRECTIVA • Velocidad de respuesta			X	1	X		
COMPETITIVA • Fuerza del producto, calidad	X			5			X
FINANCIERA • Acceso a capital cuando lo requiere	X			4			X
TECNOLÓGICA • Nivel Tecnológico	X			5			X
TALENTO HUMANO • Experiencia Técnica	X			4			X

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS INTERNO (PCI)

CAPACIDADES:	DEBILIDADES				IMPACTO		
	A	M	B	PUNTAJE	A	M	B
DIRECTIVA <ul style="list-style-type: none"> • Poca agresividad ante la competencia 		X		1	X		
COMPETITIVA <ul style="list-style-type: none"> • Falta de participación en el mercado • No posee programas comerciales 			X	2	X		
		X		3		X	
FINANCIERA <ul style="list-style-type: none"> • No tiene habilidad para competir con precios 			X	1	X		
TECNOLÓGICA <ul style="list-style-type: none"> • poco manejo de programas de computo 			X	1	X		
TALENTO HUMANO <ul style="list-style-type: none"> • No hay debilidad 			X	1	X		

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS EXTERNO (POAM)

Cuadro N° 13 Análisis Externo POAM

FACTORES:	OPORTUNIDADES				IMPACTO		
	A	M	B	PUNTAJE	A	M	B
ECONÓMICOS • Aumentar el capital	X			4			4
POLÍTICOS • Aumento de la participación		X		3		X	
SOCIALES • Alianzas estratégicas			X	2	X		
TECNOLÓGICOS • Facilidad de acceso a la tecnología	X			4			X
COMPETITIVOS • Negociación con proveedores		X		3		X	
GEOGRÁFICOS • Ubicación adecuada de la fabrica	X			4			X

Elaborado por: Cristina Yaselga

ANÁLISIS EXTERNO (POAM)

FACTORES:	AMENAZAS				IMPACTO		
	A	M	B	PUNTAJE	A	M	B
ECONÓMICOS • Adaptación a las políticas del país		X		3		X	
POLÍTICOS • Inestabilidad política del país		X		3		X	
SOCIALES • Poco reconocimiento social		X		3	X		
TECNOLÓGICOS • Desarrollo tecnológico	X			4			X
COMPETITIVOS • Intensidad de la rivalidad • Negociación con los clientes		X		3		X	
		X		1	X		
GEOGRÁFICOS • Cambios climáticos que perjudican al producto			X	2	X		

Elaborado por: Cristina Yaselga

Cuadro N° 14 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velocidad de respuesta ante cambios 2. <i>Fuerza de producto, calidad</i> 3. Acceso a capital cuando lo requiere 4. Nivel tecnológico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca agresividad para enfrentar a la competencia 2. <i>Falta de participación en el mercado</i> 3. No poseer programas de comercialización
OPORTUNIDADES	F.O	D.O
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Aumento de la participación</i> 2. Aceptación del productos 3. Facilidad de acceso a la tecnología 4. Negociación con los proveedores 5. Ubicación de la fabrica 	<p>F2-O1 Aprovechar la participación en el mercado para dar a conocerse la empresa con el producto de calidad.</p>	<p>D2-O1 Aplicar la estrategia de penetración para aumentar la participación en el mercado</p>
AMENAZAS	F.A	D.A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas económicas 2. Desarrollo tecnológico 3. <i>Intensidad de la rivalidad</i> 4. Negociación de clientes 5. Cambios climáticos que afectan al producto 	<p>F4-A5 Aprovechar la fuerza del producto, calidad para llegar al cliente y aumentar su fidelidad y lealtad</p>	<p>D7-A1 Brindar al personal del área comercial incentivos acorde a su eficiencia y efectividad</p>

- **ANALIZAR EL VOLUMEN DE VENTAS:**

Cuadro N° 15 Ventas Anuales

MESES	AÑO 2010	AÑO 2011
<i>Enero</i>	\$578,729	\$609,189
<i>Febrero</i>	\$597,791	\$629,254
<i>Marzo</i>	\$600,841	\$632,465
<i>Abril</i>	\$606,179	\$638,083
<i>Mayo</i>	\$759,439	\$799,410
<i>Junio</i>	\$613,804	\$646,109
<i>Julio</i>	\$616,854	\$649,320
<i>Agosto</i>	\$613,041	\$645,306
<i>Septiembre</i>	\$614,566	\$646,912
<i>Octubre</i>	\$783,076	\$824,291
<i>Noviembre</i>	\$615,329	\$647,714
<i>Diciembre</i>	\$625,241	\$658,148
TOTAL	\$7'624,890	\$8'026,200

Fuente: Molinos Miraflores S.A.

Elaborado por: Cristina Yaselga

TASA DE CRECIMIENTO

$$T.C.M = \frac{(Ventas\ 2011 - Ventas\ 2010)}{Ventas\ 2011} * 100$$

$$T.C.M = \frac{(82'026,200 - 7'624,890)}{8'026,200} * 100$$

T.C.M = 5.00 Representa el 5% de crecimiento en ventas

A nivel nacional: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

$$P.M. = \frac{\text{Promedio de Venta de la empresa}}{\text{Promedio de venta de las Industrias Molineras}} * 100$$

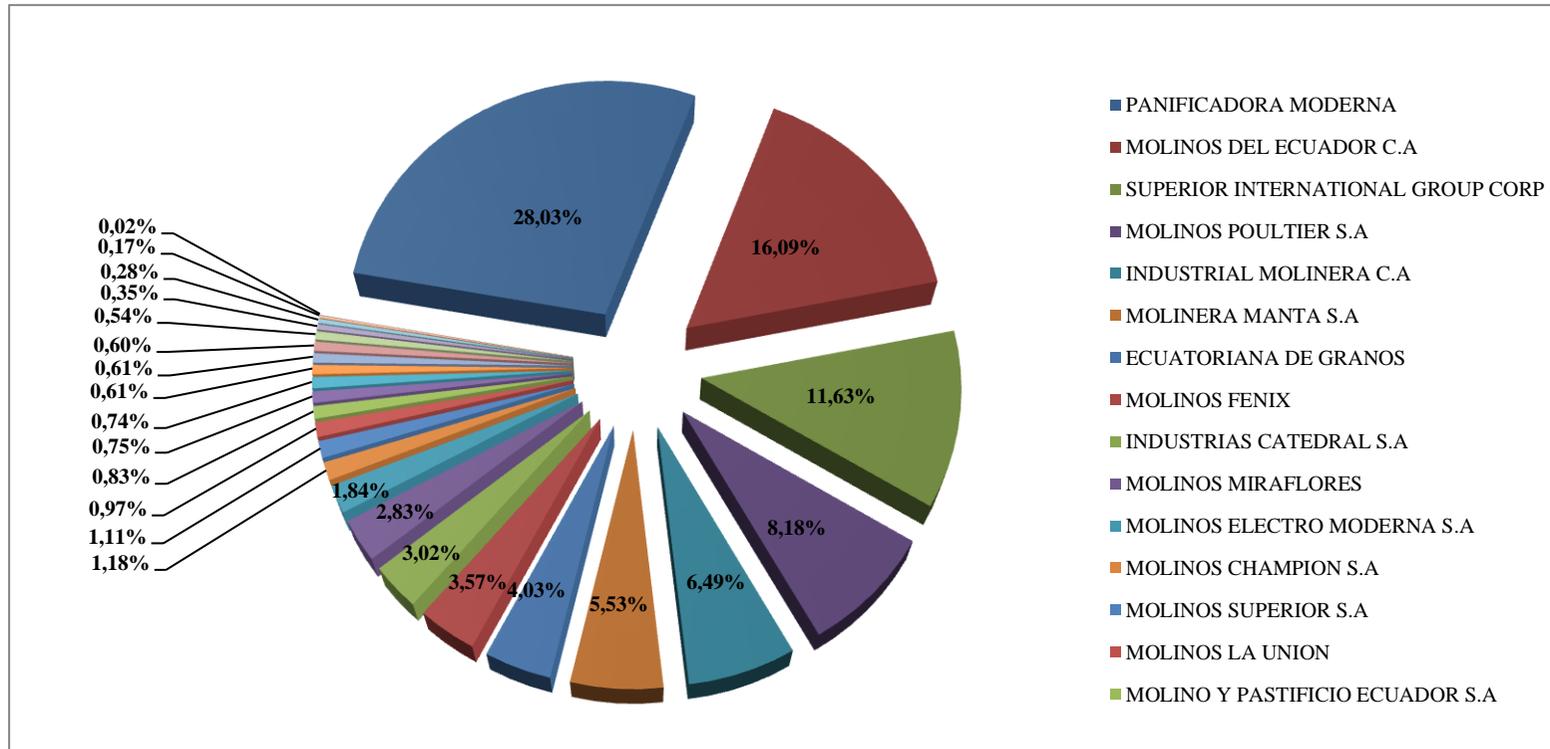
$$P.M. = \frac{8'026,200}{284'099,700} * 100$$

P.M. = 2.83 % Representa la participación de la empresa que ha tenido en el mercado

La empresa Molinos Miraflores ocupa el décimo lugar de 25 empresas molineras con un porcentaje de participación en el mercado del 2,83% (VÉASE ANEXO L pág. 178)

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO A NIVEL NACIONAL

Gráfico N° 12



Fuente: www.asemol.com/participacion_trigo_2011

A nivel local

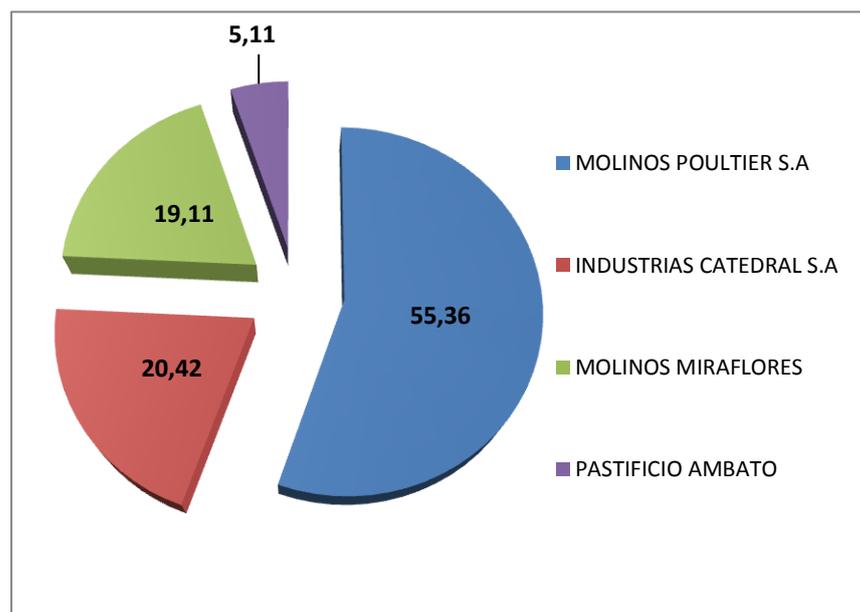
$$P.M. = \frac{\text{Promedio de Venta de la empresa}}{\text{Promedio de venta de las Industrias Molineras}} * 100$$

$$P.M. = \frac{8'026,200}{41'992,520} * 100$$

P.M. = 19.11 % Representa la participación de la empresa a nivel local que ha tenido en el mercado. (VÉASE ANEXO M pág. 179)

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO A NIVEL LOCAL

Gráfico N° 13



Elaborado por: Cristina Yaselga

- **ESTABLECER EL MENSAJE DE CALIDAD A TODOS LOS INVOLUCRADOS.**

“La cultura de la excelencia es generar satisfacción al cliente en todo lugar, momentos creando calidad desde el puesto de trabajo”

- **ESTABLECER LOS ASPECTOS DEL EFQM.**

6.8.2 MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EFQM

1. AGENTES FACILITADORES.

1.1. LIDERAZGO

El liderazgo dentro de este modelo a seguir lo va orientar el Gerente de la empresa, por ser quien guía al equipo de trabajo hacia una visión positiva de futuro, en un esquema de valores que lo hacen ser visto como modelo a seguir.

MISIÓN:

“Somos una organización líder que ofrece productos de calidad en el mercado, satisfaciendo necesidades de las personas y empresas, contribuyendo con el desarrollo económico del país respetando al medio ambiente en todos sus aspectos con acciones de innovación, eficiencia, rentabilidad y servicio.”

VISIÓN:

“Ser una organización líder de nuestro mercado en imagen, participación, productos y calidad enfocando el esfuerzo para los clientes, anticipándose a sus necesidades, desarrollando al personal para otorgar rentabilidad y beneficios a todos los colaboradores.”

VALORES CORPORATIVOS:

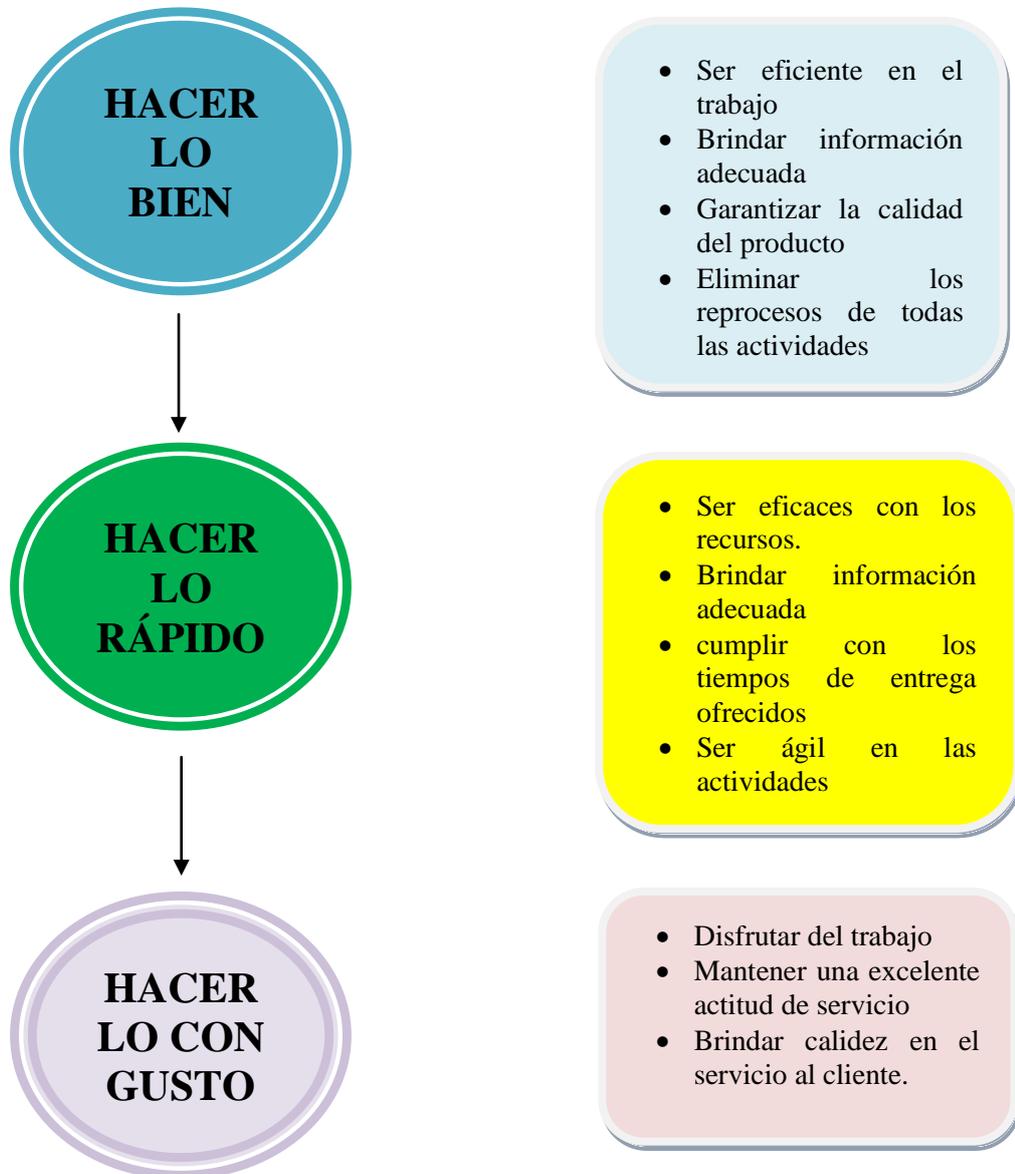
“Molinos Miraflores S.A.”, es una empresa que ha alcanzando prestigio y distinción gracias a la organización de gerencia y de sus colaboradores. Entre los principales principios y valores se encuentran los siguientes:

- Honestidad
- Cumplimiento
- Responsabilidad Social
- Respeto
- Integridad
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Innovación

A este esquema se lo integra: “Cultura de Excelencia”: Que puesta en práctica con la Mejora Continua, hace ajustes a la estructura organizacional, identificando y asignando responsables en cada procesos.

OBJETIVO: Integrar en la empresa el Modelo de Gestión de Calidad EFQM con la sociedad, los colaboradores y el medio ambiente, entregando productos más rápido y mejor que la competencia, para generar una ventaja de calidad maximizando valor en los clientes del mercado.

¿Cómo hacemos Calidad?



Elaborado por: Cristina Yaselga

“Implicación con el cliente, proveedores y sociedad.”

1.2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

Modelo de Gestión de Calidad: se desarrolla, revisa la Misión, Visión y Valores Corporativos para definir la nueva política y estrategia, dedicando una especial atención y esfuerzo, tanto en el entorno, medios humanos y económicos

POLÍTICAS

Molinos Miraflores. S.A. al plantearse como objetivo la calidad de sus productos y servicios se compromete a:

POLÍTICA DE CALIDAD

Industria Molinos Miraflores. S.A., establecerá su Gestión de calidad, basada en la aplicación de las Buenas prácticas de Producción, el adecuado almacenamiento de la Materia Prima y Producto Terminado; para asegurar la inocuidad del producto, con un equipo humano comprometido, competente y actualizado; mejorando continuamente para satisfacer las necesidades de los clientes, en términos de calidad del producto, respaldo, oportunidad de entrega y buena atención.

- Informar y Entrenar a nuestro personal para mejorar en forma continua la calidad de nuestros procesos y productos.
- Ser innovadores y actualizarnos permanentemente.
- Asociarnos a proveedores responsables y calificados.
- Cultura de Excelencia

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Industria Molinos Miraflores S.A. consciente de la Responsabilidad y la dinámica social en este tiempo, ha involucrado en su actividad productiva, comercial y de negocios, valores y principios éticos como parte de sus objetivos, orientados a fomentar el respeto y el desarrollo humano; sinergias que permitan el mejoramiento continuo y el crecimiento sostenible de la organización, accionistas, empleados, clientes, comunidad y proveedores, así como la protección y conservación del medio ambiente; siempre enmarcados en el cumplimiento de los aspectos legales.

Luego de comunicar y poner en práctica para en caso de existir desviaciones con los objetivos propuestos.

“La cultura de la excelencia es generar satisfacción al cliente en todo lugar, momentos creando calidad desde el puesto de trabajo”

Participación en el Mercado: Es la segunda variable del problema, que depende del Modelo de Gestión de Calidad EFQM para su mejoramiento, se basa a una estrategia como una alternativa, la de Penetración en el Mercado

ESTRATEGIA: PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Se considera la posibilidad de crecer a través de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente. Entre las herramientas para lograr este objetivo se encuentran, los descuentos y ofertas especiales por volumen, la

inversión publicitaria, tarjetas de fidelidad y una mayor penetración en el canal de distribución.

$$\text{Penetración} = \text{Actual Producto} + \text{Actual Mercado}$$



Figura N° 12 Penetración en el Mercado

a. Incrementar la Cuota de Mercado

La empresa Molinos Miraflores S.A. se destaca con sus diferentes productos que va dirigido a un sector diferente.

PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

Cuadro N° 16 Diversificación del Producto

PRODUCTO	COLOR DEL LOGO	SECTOR
Harina Fortificada		<ul style="list-style-type: none"> • Panaderías • Pizzerías • Fabricas de Fideos • Tiendas de Abarrotes • Distribuidoras
Afrecho		<ul style="list-style-type: none"> • Haciendas • Fincas • Tiendas de Abarrotes • Distribuidoras
Polvillo		

Elaborado por: Cristina Yaselga

Se pretende ampliar sus nichos de mercado al que están dirigido mediante:

b. Inversión Publicitaria

El presupuesto para la inversión publicitaria que la empresa Molinos Miraflores S.A. es la siguiente:

Cuadro N° 17 Periódico HERALDO

<i>Costo del Anuncio Publicitario</i>		\$ 9,50
Publicación mensual	8 (4 lunes-4viernes)	\$ 152
Periodo de publicación (abril a sep. 2013)	6 temporadas	
Costo Anual		\$ 912,00

Elaborado por: Cristina Yaselga

Cuadro N° 18 Radio BONITA FM

<i>Costo cuña c/u</i>		\$ 14,56
Cuña diaria	6 veces	\$ 87,36
Cuña semanal	7 días	\$ 611,52
Periodo de emisión (marzo. y jul. 2013)	2 temporadas	
Costo Anual		\$ 1.223,04

Elaborado por: Cristina Yaselga

Cuadro N° 19 Volantes y Afiches

VOLANTES	
Costo/Impresiones	\$ 0,05
Cantidad	1000
<i>Costo (a)</i>	<i>\$ 50,00</i>
AFICHES	
Tamaño del Afiche	De 60 cm X 40 cm
Costo/Impresiones	\$ 0,40
Impresiones	1000
<i>Costo(b)</i>	<i>\$ 400,00</i>
Costo Total (a+b)	\$ 450,00

Elaborado por: Cristina Yaselga

Cuadro N° 20 Regalos

<i>Obsequios</i>	300
<i>Costo del producto</i>	\$ 3,00
Costo fin de año	\$ 900,00

Elaborado por: Cristina Yaselga

Cuadro N° 21 Internet

<i>Diseño de página</i>	\$180,00
<i>Alojamiento Anual</i>	\$ 60,00
Costo Página Web	\$ 240,00

Elaborado por: Cristina Yaselga

c. Adición de Características

- *Responsabilidad con el medioambiente:* En el último mes del 2013 la empresa entregará bolsos ecológicos a sus clientes

Cuadro N° 22 Bolsos Ecológicos

<i>Cantidad</i>	500 Unid.
<i>Costo Unitario</i>	\$0,60
Costo Total	\$ 300

Elaborado por: Cristina Yaselga

d. Penetración en los Canales de Distribución

Los canales de distribución con el que la empresa de Molinos Miraflores S.A. cuenta es el siguiente:

Cuadro N° 23 Canales de Distribución

CANAL	LÍNEA				
<i>Largo</i>	Fábrica	→	<i>Distribuidor</i>	→	Consumidor
			<i>Mayorista</i>		
<i>Corto</i>	→	<i>Minorista</i>	→		
		<i>Clientes</i>			

Elaborado por: Cristina Yaselga

LOGÍSTICA:

- Rápido envío del producto a las tiendas en un plazo máximo de 48 horas.

“CULTURA DE EXCELENCIA”:

- Orientación al Cliente: Por ser un producto de consumo masivo

- Aprendizaje y Mejora: El Área comercial estará en constante aprendizaje para el desarrollo de la estrategia y el Gerente es quien va hacer ajustes en caso de existir desviaciones.
- Trabajo en Equipo: Todos los individuos deberán cumplir el objetivo desde su puesto de trabajo

1.3. ALIANZAS Y RECURSOS

En este punto se define la eficacia y la eficiencia; la eficacia consiste en alcanzar los objetivos propuestos en el Modelo de Gestión de Calidad y la eficiencia es conseguir los objetivos propuestos.

“CULTURA DE EXCELENCIA”

El Líder garantizará un empleo responsable de los Recursos de forma que se garanticen la seguridad de quienes lo manipulen y que no afecte al medio ambiente en todo su ciclo”

ALIANZAS

Se realizará una alianza privada con La Fornace’s Pizzería, que utilizará la empresa como beneficio corporativo con el objetivo de incrementar su penetración en el mercado.

Cuadro N° 24: Ticket’S

TICKET’S	CONVENIOS
N° 41 Clientes Internos	La Fornace’s

Elaborado por: Cristina Yaselga

Los convenios a realizarse con diferentes empresas se efectuarán en base al siguiente término:

- Se aumentará el plazo del crédito
- Obsequios especiales

RECURSOS

Son todos los medios que se ha de considerar durante el desarrollo de la política y estrategia.

Los medios que entran en uso son:

FINANCIAMIENTO:

Cuadro N° 25: Presupuesto

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA PARA LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A.	
Costo Radio	\$ 1.223,04
Costo Periódico	\$ 912,00
Costo Internet	\$ 240,00
Costos Afiches	\$ 400,00
Costos Volantes	\$ 50,00
Costos Regalos de Fin de Año	\$ 900,00
Costo Bolsos Ecológicos	\$ 300,00
Costo de la Capacitación	\$ 6.750,00
VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA	\$ 10.775,04
VALOR FINANCIADO POR LA EMPRESA	\$ 10.775,04

Elaborado por: Cristina Yaselga

- **TECNOLOGÍA:** La empresa cuenta con ello por su renovación en sus dos etapas. Software actualizado
- **INFORMACIÓN:** Se deberá contar con un medio de comunicación que permita recoger la información con garantía de validez y exactitud para analizarlo.

“CULTURA DE EXCELENCIA” El Líder garantizará un empleo responsable de los Recursos de forma que se garanticen la seguridad de quienes lo manipulen y que no afecte al medio ambiente en todo su ciclo

1.4. PERSONAL

La comunicación y reconocimiento del conocimiento e las personas para comprometerlos con la empresa en su momento del desarrollo de este Modelo con:

- Incentivo: Económico, Bono de Eficiencia
- Evaluación: Actitudes y Competencias
- Reconocimientos: Diplomas, Certificados y Empleado del mes

Cuadro N° 26: Capacitación

CAPACITACIÓN		
TEMA:	Administración de Procesos, Calidad, Servicio, Producción con Responsabilidad Social	
AREA:	Gerencia, Comercialización y Producción	
LUGAR	CATEIN, Quito-Ecuador	
COSTO/UNITARIO	15 personas	\$ 450,00
COSTO TOTAL		\$ 6750,00

Fuente: www.catein.com.ec/capacitaciones_en_calidad%total

1.5. PROCESO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr los objetivos empresariales y la prestación de los servicios que ofrece la empresa.

DISEÑO Y GESTIÓN SISTEMÁTICA DE LOS PROCESOS:

Cuadro N° 27: Proceso de Producción

N°	Descripción de Pasos	○	⇒	□	➔	◇	△
1	Solicitud y pedido de la Materia Prima Vía Internet (correo electrónico) a los proveedores en el extranjero						
2	Recepción de la Materia Prima (Trigo)						
3	Inspección de la Materia Prima						
4	Transporte del Puerto de carga a la fábrica						
4	Separación Magnética y Limpieza de impurezas: Materiales Vegetales, Animales, Minerales, Clavos, Cuerdas y otros objetos extraños						
5	Ensilado en donde se almacena en los silos por categorías						
6	Acondicionamiento es para mejorar el estado físico del grano ajustando y uniformando su contenido de humedad						
7	Molienda y Cribado son la clave para obtener un buen producto final y una óptima separación del germen y salvado del endosperma y la posterior reducción gradual de este ultimo						
8	Tamizado es un cedazo muy tupido y sirve para examinar y seleccionar concienzudamente el molido						
9	Incorporación de Aditivos						
10	Obtención de la Harina de Trigo, Polvillo y Afrecho						
11	Dosificación y Ensacado es cuando el producto debe resguardarse de la humedad y del ataque de microorganismos, insectos y roedores						
12	Almacenamiento del Producto						
13	Despacho de los pedidos						
SIMBOLOGÍA		○	⇒	□	➔	◇	△
		Operación	Operación Combinada	Control	Transporte	Decisión	Almacenamiento

Elaborado por: Cristina Yaselga

DISEÑO DEL FLUJO DE PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

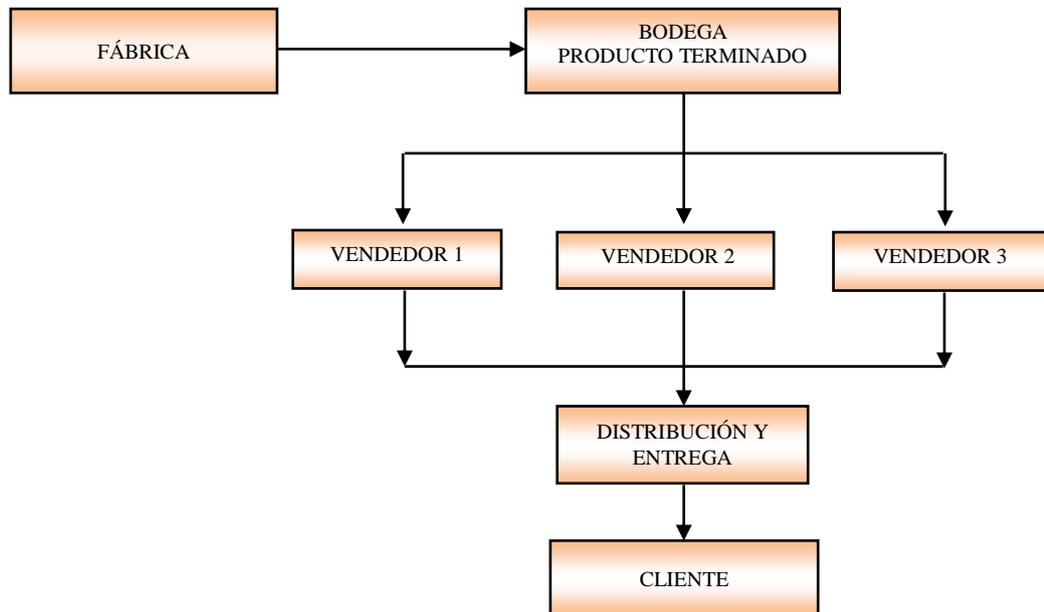


Figura N° 13 Flujo de Procesos de Distribución

Elaborado por: Cristina Yaselga

Dentro de la organización se gestionará:

- Las normas ISO 9000, Prácticas Correctas de Producción (GMP), Prácticas Correctas de Laboratorio (GLP), y otros modelos específicos de la industria o sector.

Molinos Miraflores S.A., gestionará una mejora continua con:

- Herramientas de Calidad adecuadas en las actividades y apoyará cambios a través de control del proyecto, verificación y revisión. (VÉASE ANEXO J pág. 176)

2. RESULTADOS

2.1. RESULTADOS EN SUS CLIENTES

Es posible evaluar los resultados mediante:

- Índices de Ventas.
- Encuestas, (VÉASE ANEXO N pág. 180)

Otros indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes:

Dentro de esto se podrían incluir medidas empleadas por la empresa para entender, predecir y mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes mediante:

- Número de quejas y reclamaciones
- Recomendaciones efectivas

2.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Se valorará el potencial de cada una de las personas mediante:

- Seguridad Industrial
- Comunicación
- Perspectivas profesionales
- Evaluación
- Reconocimiento
- Capacitación

Otros indicadores relacionados con la satisfacción del personal.

Dentro de esto se podría incluir cualquier otra información que utilice la empresa para medir el posible grado de satisfacción de los empleados.

- Enfermedad

2.3. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Son los resultados de la empresa a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en la que se ubica.

Hay que presentar resultados respecto al impacto que la empresa tiene en la comunidad en la que opera mediante:

■ Reducción y prevención de:

- Ruidos
- Contaminación
- Residuos contaminantes
- Reducción y prevención de los riesgos para la salud y seguridad.
- Implicación con la comunidad, obras benéficas, grupos voluntarios.

2.4. RESULTADOS CLAVES

Son los logros que está alcanzando la empresa con relación a lo planificado. Así como todos los que tienen intereses económicos en la misma, mediante:

- Cuota de mercado
- Tramitación de pedidos
- Plazo de entrega
- Resolución de las quejas y reclamaciones

6.8.3 MÉTODO DE PUNTUACIÓN EFQM

La EFQM ha creado instrumentos de apoyo para ayudar a evaluar y puntuar a los usuarios del modelo: Matriz EFQM

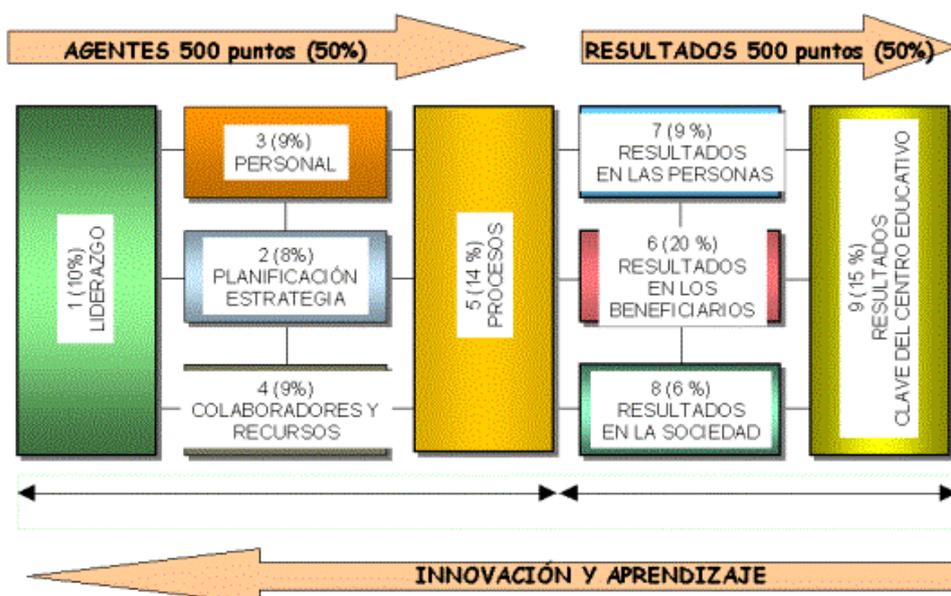


Figura N° 14 Método de Puntuación EFQM

Fuente: www.altavista.com.es/metodo+de+puntuación_EFQM.png

Cuadro N° 28: Matriz EFQM

PONDERACIÓN		CRITERIOS	ACTIVIDADES	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
			AGENTES FACILITADORES		
10%	100	LIDERAZGO	Misión		
			Visión		
			Valores Corporativos		
			Objetivos		
			TOTAL		
8%	80	POLÍTICAS	Calidad		
			Responsabilidad Social		
		ESTRATEGIA	Penetración en el Mercado		
			TOTAL		
9%	90	ALIANZAS	Convenios		
		RECURSOS	Financiamiento		
			Tecnología		
			Información		
			TOTAL		
9%	90	PERSONAS	Capacitación		
			Incentivos		
			Evaluaciones		
			Reconocimientos		
			TOTAL		
14%	140	PROCESOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Aplicación de Proceso de Producción		
			Aplicación de Proceso de Distribución		
			Aplicación de Ficha de Producción y Comercialización		
			Procesos mediante la Innovación		
			TOTAL		
RESULTADOS					
20%	200	CLIENTES	Indicadores de Satisfacción		
			Índices de Ventas		
			Número de quejas		
			Recomendaciones		
			TOTAL		
9%	90	PERSONAS	Cuota de Mercado		
			Indicadores de Comportamiento		
			Seguridad Industrial		
			Comunicación		

			Perspectivas profesionales		
			Evaluación		
			Reconocimiento		
			Capacitación		
TOTAL					
6%	60	EN LA SOCIEDAD	Ruido		
			Contaminación		
			Residuos		
			Obras benéficas		
TOTAL					
15%	150	CLAVES	Plazos de Entrega		
			Resolución de Quejas y Reclamos		
100%	1.000	TOTAL			

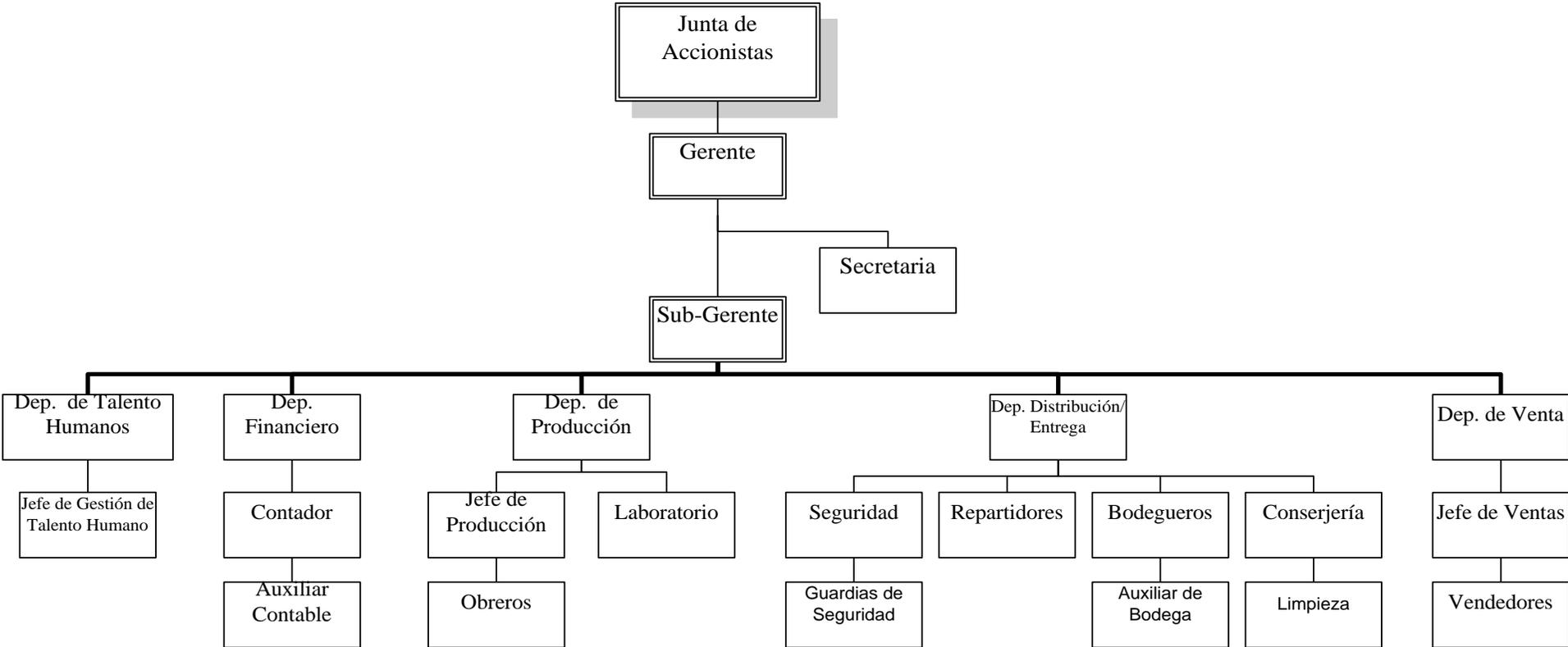
Elaborado por: Cristina Yaselga

6.9 ADMINISTRACIÓN

La empresa Molinos Miraflores S.A. cuenta con una Junta de Accionistas, Gerencia, Sub-Gerencia y Secretaria, en la parte operativa está el Departamento de Talento Humano, Departamento Financiero, Departamento de Producción, Departamento de Distribución/Entrega y Departamento de Ventas los mismos que se encarga de realizar todos los procesos necesarios para que la empresa se desarrolle de manera competitiva dentro de un mercado. La responsabilidad directa estará a cargo del Gerente de la empresa en coordinación con el equipo de ventas, quienes serán los encargados de vigilar el inicio, desarrollo y fin del plan y sus actividades a través del tiempo, este modelo será ajustado a los requerimientos de la empresa conforme avance la actividad y su ciclo así lo determine; la revisión será constante y permanente.

Se presenta a continuación el Organigrama Estructural de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURA



ELABORADO POR:	LÍNEAS:
GERENTE: Lic. RAÚL LARA PAZMIÑO.	 AUTORIDAD  DEPARTAMENTAL  OPERACIONAL

6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para realizar la previsión de la evaluación a continuación se establece una matriz de monitoreo.

Cuadro N° 29: Matriz de Monitoreo.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	La empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad Ambato
2. ¿Por qué evaluar?	Para identificar las áreas que necesiten acciones correctivas dentro de la empresa.
3. ¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivo a corto plazo sin descuidar los de a largo plazo determinando la mejora continua en el que se orientan los esfuerzos de toda organización
4. ¿Qué evaluar?	Las aspectos que se van a aplicar en el modelo de gestión de calidad EFQM, para aumentar la participación en el mercado en la empresa “Molinos Miraflores S.A.”
5. ¿Quién evalúa?	Gerente General de la empresa “Molinos Miraflores S.A.”
6. ¿Cuándo evaluar?	La evaluación se realizará durante y después del periodo de aplicación de los aspectos encaminados a aumentar porcentualmente la participación en el mercado
7. ¿Cómo evaluar?	Determinando causas y efectos que inciden en la disminución porcentual de la participación en el mercado.
8. ¿Con que evaluar?	Para la realización de la evaluación se utilizaran indicadores cuantitativos que constaran en el Modelo EFQM

Elaborado por: Cristina Yaselga

6.10.1 Matriz de Seguimiento y Evaluación de la Propuesta

Cuadro N° 30: Matriz de Seguimiento y Evaluación.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	FECHA	RESPONSABLE	META
Realizar un Análisis de la situación actual de la empresa	Utilización de Indicadores establecidos por la Empresa	Enero-Febr./2013	Gerente General	Identificar las falencias en la Gestión empresarial.
Establecer Medidas Correctivas	Aplicar el Modelo Europeo de la Excelencia EFQM en la Empresa	Marzo-Abril/2013		Optimizar los recursos con la finalidad de mejorar las Gestiones
Efectuar el seguimiento del modelo de gestión de calidad: <i>EFQM</i> en la Empresa	Aplicar un control en el modelo de gestión de calidad: <i>EFQM</i>	Indefinido		Contribuir al desarrollo de la empresa para tener una mejora continua identificando y controlando posibles errores dentro del modelo de gestión

Elaborado por: Cristina Yaselga

6.10.2 Plan de Acción para la Ejecución de la Propuesta

Cuadro N° 31: Plan de Acción

	MODELO EFQM	ACTIVIDADES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	RESULTADO ESPERADO	
			INICIO	FINAL					
CULTURA DE EXCELENCIA	AGENTES FACILITADORES				GERENCIA		NO REQUIERE	Integrar en la empresa el Modelo de Gestión de Calidad EFQM con la sociedad, los colaboradores y el medio ambiente, entregando productos más rápido y mejor que la competencia, para generar una ventaja de calidad maximizando valor en los clientes del mercado.	
	LIDERAZGO	Misión Visión Valores Corporativos Objetivos	10/01/2013	20/01/2013					
	POLITICAS	Calidad Responsabilidad Social	10/01/2013	10/01/2014					
	ESTRATEGIA	Bonita FM El Heraldo Diseño pág. Web Diseño y entrega de afiches Diseño y entrega de volantes	18-03-2013	25-07-2013	GERENCIA Y JEFE DE VENTAS	Recursos Económicos Financiados por la Empresa Molinos Miraflores S.A.	\$ 1.223,04	Difundir e informar sobre el producto incentivando a la compra, induciendo la fidelidad de los clientes	
			01-04-2013	30-09-2013			\$ 912,00		
			03/06/2013	07-06-2013			\$ 240,00		
			13-06-2013	15-06-2013			\$ 450,00		
			19-08-2013	26-08-2013			\$ 900,00		
		Regalos							\$ 300,00
		Por fin de año Por temporada mayo Por temporada octubre Bolsos ecológicas	20-12-2013 06-05-2013 18-10-2013 23/12/2013	Agotar Stock					
ALIANZAS	Ticket´s	10/01/2013	10/01/2014		INTERCAMBIO				

RECURSOS	Financieros Tecnológicos Información	10/01/2013	10/01/2014	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO		NO REQUIERE INNOVACION	Integrar en la empresa el Modelo de Gestión de Calidad EFQM con la sociedad, los colaboradores y el medio ambiente, entregando productos más rápido y mejor que la competencia, para generar una ventaja de calidad maximizando valor en los clientes del mercado.
PERSONAS	Capacitación Incentivos Evaluaciones Reconocimientos	Cada tres meses					
		10/01/2013	10/01/2014				
		Cada mes					
		10/01/2013	10/01/2014				
PROCESOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Aplicación Procesos de Prod. Distr. Y Ficha de Prod. Y Comer.	10/01/2013	10/01/2014	GERENCIA, PRODUCCIÓN Y DIST./ENTREGA		SIN COSTO	
Resultados							
EN SUS CLIENTES	Número de quejas Indicadores de satisfacción Índices de ventas Recomendaciones	10/01/2013	10/01/2014	GERENCIA Y JEFE DE VENTAS			
		10/01/2013	10/01/2014				
		10/01/2013	10/01/2014				
		10/01/2013	10/01/2014				
EN LAS PERSONAS	Evaluaciones y Valoraciones Reconocimientos Formación	DURANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO					
EN LA SOCIEDAD	Reducción y prevención al ambiente						
CLAVES	Plazos de Entrega Resolución de quejas y reclamos						
METODO DE PUNTUACION EFQM	Evaluación y revisión Resultados						
				GERENCIA, JEFES DEPARTAMENTALES		Se Toma Decisiones conforme los Resultados	Cultural Organizacional de calidad y con camino a la excelencia
				GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO			

Elaborado por: Cristina Yaselga

6.10.3 Cronograma de Actividades para la Ejecución de la Propuesta

Cuadro N° 32: Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDADES	ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.				JUL.				AGO.				SEP.				OCT.				NOV.				DIC.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	INICIO																																																
2	Presentación del MGC: EFQM a los directivos de la empresa.																																																
3	Aprobación del MGC: EFQM por la Gerencia																																																
4	Difusión del MGC: EFQM al personal de la empresa																																																
5	Aplicación del MGC: EFQM en la empresa																																																
6	Control del MGC: EFQM																																																
7	Seguimiento del MGC: EFQM y Evaluación con la Matriz EFQM																																																
8	FIN																																																

Elaborado por: Cristina Yaselga

6.11 BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

6.11.1 Bibliografía

CASTILLO y DE ZUANI, E. (2004) *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Editorial Valleta Ediciones SRL. Buenos Aires Argentina.

CHIAVENATO, I. (2004), *Administración Proceso Administrativo*, McGraw Hill, Colombia

CRAVENS y PIERCY, N. (2007) *Marketing Estratégico*. 8va. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

KOTLER y ARMTRONG, G. (2004) *Marketing*. 10ma. Edición. Editorial Pearson Educación, S.A. Madrid.

MORENO, M. (2001) *Gestión de la Calidad y Diseño de Organización*. Editorial Pearson. Madrid.

SUMMERS, D. (2006) *Administración de la Calidad*. Editorial Pearson. Madrid

Sitios webs:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff
- http://calidadgestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html
- http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias_mercado.html
- http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/plan_marketing1.htm
- www.sica.gov.ec/cadenas/trigo
- www.asemol.com.ec
- www.elcomercio.com
- www.grupomoderna.com

- www.molinosdeecuador.com
- www.supercias.gov.ec
- www.inec.gov.ec
- www.bce.fin.ec

6.11.2 Anexos

ANEXO A Encuesta

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N° ____

**ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD
PARA MEJORAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO DIRIGIDA A LOS
CLIENTES DE LA EMPRESA “MOLINOS MIRAFLORES S.A.”**

OBJETIVO: Determinar la situación actual de la empresa mediante la aplicación del presente cuestionario para aplicar un modelo de gestión de calidad dentro de la Organización.

INDICACIONES GENERALES:

Se sugiere realizar con la mayor seriedad y honestidad, marcando con una X la respuesta que usted seleccione en el espacio en blanco.

Gracias por su colaboración.

1. ¿Cree usted que el producto que ofrece Molinos Miraflores S.A., es?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 1.1 Excelente | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 Bueno | <input type="checkbox"/> |
| 1.4 Malo | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Se encuentra satisfecho con la atención que le brinda nuestro personal al momento de adquirir los productos?

- | | |
|--------|--------------------------|
| 2.1 Si | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 No | <input type="checkbox"/> |

3 ¿Para usted cuál es la razón principal al adquirir el producto que ofrece Molinos Miraflores S.A.?

- 3.1 Calidad
- 3.2 Precios Bajos
- 3.3 Promociones
- 3.4 Atención al Cliente
- 3.5 Garantía de Producto

4 ¿Con qué frecuencia adquiere el producto de Molinos Miraflores S.A.?

- 4.1 Diariamente
- 4.2 Semanalmente
- 4.3 Quincenalmente
- 4.4 Mensualmente

5 ¿Qué promoción le gustaría que oferte Molinos Miraflores S.A.?

- 5.1 Membrecías
- 5.2 Cupones de Descuento
- 5.3 Rifas de productos
- 5.4 Obsequios

6 ¿Cuál de los siguientes puntos de distribución y venta de Molinos Miraflores S.A conoce en Ambato?

- 6.1 Sector Mayorista
- 6.2 Sector Centro
- 6.3 Sector Miraflores

7 ¿Cree usted que Molinos Miraflores S.A., al aplicar la calidad en todas sus gestiones podría mejorar su participación en el mercado?

- 7.1 Si
- 7.2 No

8 ¿La empresa Molinos Miraflores S.A., al aplicar una mejora en sus ventas, cree que generará mayor reconocimiento en la sociedad?

8.1 Si

8.2 No

9 ¿Qué tipo de beneficios le gustaría que Molinos Miraflores S.A. brindara al momento de entregar el producto?

9.1 Informativos

9.2 Atención personalizada

9.3 Otros

Cual:.....

10 ¿Qué medio utilizo al momento de dar a conocer su queja a Molinos Miraflores S.A.?

10.1 Telefónico

10.2 Escrito

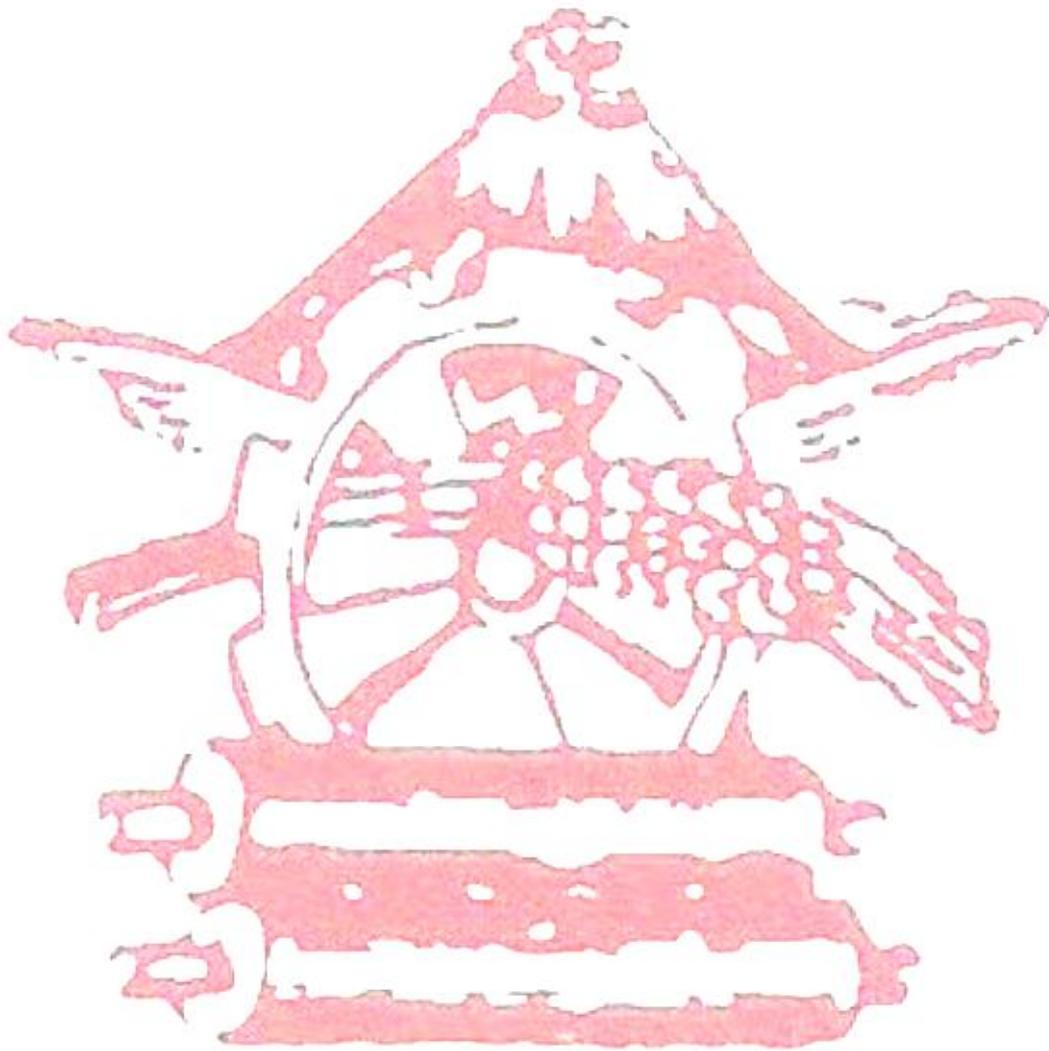
10.3 Electrónico

10.4 Verbal

Fecha de Aplicación: _____

Nombre del Encuestador (a): _____

ANEXO B Logotipo



ANEXO C Ficha de Observación

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN	
	No.....
Objeto de Estudio:.....	
Lugar de Observación:.....	
Fecha de Observación:.....	
Nombre del Investigador:.....	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	

ANEXO D Marco Muestral

MARCO MUESTRAL DE LA DE LA EMPRESA “MOLINOS MIRAFLORES S.A.”

N°	CLIENTES		
1	ACURIO CESAR	31	DANIEL VILLALVA
2	ADOLFO YANZAPANTA	32	DANILO LLUGCHA
3	ADRIAN CASTRO	33	DARWIN FIALLOS
4	ALEJANDRO MORALES	34	DAVID COBO
5	ALEJANDRO SANCHEZ	35	DAVID MOYOLEMA
6	ALTAMIRANO RODOLFO	36	DIANA CARRASCO
7	ALVARO YANCHALIQUIN	37	DIANA SEVILLA
8	AMANDA BONILLA	38	EDGAR QUINATOA
9	ANA AGUIRRE	39	EDUARDO ALCANCIEGA
10	ANA CORDOVA	40	EDUARDO CHAMBA
11	ANA HERNANDEZ	41	EDWIN CUSCO
12	ANA MAYORGA	42	ELITE PEREZ
13	ANDACHI JAIME	43	ELITE VARGAS
14	ANGEL ACURIO	44	ELIZABETH CALLO
15	ANGEL LAZO	45	ELIZETH MUÑOZ
16	ANGEL MANOBANDA	46	ERICK AGUIRRE
17	ANGEL VELOZ	47	ESTAR VILLACIS
18	ARMANDO CEPEDA	48	FABIAN GOYES
19	AUCANCELA EDGAR	49	FABIAN LAUDA
20	BLANCA ESCOBAR	50	FABIAN ZUÑIGA
21	BYRON MERA	51	FABIOLA GARCIA
22	CARLOS CEPEDA	52	FAUSTO GUAMAN
23	CARMEN DEL POZO	53	FERNANDO CHAMORO
24	CAROLINA RAMOS	54	FRANCISCO CALUÑA
25	CESAR CAIZA	55	FRANKLIN GAMBOA
26	CESAR CARDENAS	56	GALO PICO
27	CLARA FARIANGO	57	GEOVANI MAZA
28	CRISTIAN ARIAS	58	GONZALO YUGSI
29	CRISTIAN PEREZ	59	GRACIELA ERAZO
30	DANIEL SIGCHO	60	GUILLERMO CAMACUENDO

N°	CLIENTE	N°	CLIENTE
61	GUILLERMO CHICAIZA	91	LIGIA PEREZ
62	GUSTAVO ANALUISA	92	LILIA SUAREZ
63	GUSTAVO CAISABANDA	93	LOURDES VELOZ
64	HECTOR PADILLA	94	LUIS CAIZA
65	HOLGER ZUQUE	95	LUIS CHANGO
66	HOLGUER CHEREZ	96	LUIS EGAS
67	HUMBERTO ALTAMIRANO	97	LUIS GUANGASIG
68	HUMBERTO CHAMORRO	98	LUIS LEMA
69	IVAN ALTAMIRANO	99	LUIS MIRANDA
70	JAIME ANDACHI	100	MANUEL OÑATE
71	JAVIER HEREDIA	101	MANUEL TANDAZO
72	JENNY CHANGO	102	MARCELO MOPOSITA
73	JIMENA GARCIA	103	MARCELO SANCHEZ
74	JORGE BARRENO	104	MARCO CAYANBE
75	JORGE VAZQUEZ	105	MARCO MOPOSITA
76	JOSE AMANCHA	106	MARCO PILCOLANDE
77	JOSE BUSTOS	107	MARCO ROBAYO
78	JOSE CEPEDA	108	MARCO SEGURA
79	JOSE MANTILLA	109	MARCO VEGA
80	JOSE PAREDES	110	MARIA DAVALOS
81	JUAN MACHUCA	111	MARIA DEL SISNE
82	JUAN MONTERO N	112	MARIA LLERRENA
83	JUAN SANCHEZ	113	MARIO GALARZA
84	JULIO ESPIN	114	MARIO ROJAS
85	KLEVER SANCHEZ	115	MARIO SOLIS
86	LALALEO MARIO	116	MARIO SOLIS
87	LENIN PEREZ	117	MARIO YASIG
88	LEONARDO CUZME	118	MAURICIO MAYORGA
89	LEONOR LASCANO	119	MAYURY VERA
90	LIGIA MEDINA	120	MEDARDO SANTAMARIA

N°	CLIENTE	N°	CLIENTE
121	MELIDA PAREDES	151	SANTIAGO AMAN
122	MERCY CHIPANTIZA	152	SEGUNDO GAVILANES
123	MESIAS CARRERA	153	SEGUNDO MOYOLEMA
124	MESIAS SAQUINGA	154	SEGUNDO PILCO
125	MIGUEL ALMEIDA	155	SEGUNDO YANCHALIQUN
126	MILTON CARRILLO	156	SEBASTIAN CEVALLOS
127	MILTON POAQUIZA	157	SILVIA VALENCIA
128	MILTON VALLEJO	158	SIXTO CHICAIZA
129	MOYA BLASCO	159	SUSANA DIAS
130	MUGUEL CARBAJAL	160	TANIA GARCES
131	NAPOLEON URUTIA	161	VICENTE CHIPANTIZA
132	NARCIZA SALAZAR	162	VICENTE PEREZ
133	NORMA VILLACIS	163	VICTOR PAREDES
134	OLGAR SUQUILANDA	164	VICTOR VARGAS
135	ORLANDO NALES	165	VILMA CAIZA
136	OSCAR SALTOS	166	VILMA MARIN
137	OSCAR SEGURA	167	WASHINTON SUÑIGA
138	OSWALDO ORBE	168	WILSON CHATO
139	PABLO ARANDA	169	WILSON LEON
140	PATRICIO CHANGO	170	WILSON QUISPE
141	PATRICIO RIOFRIO	171	XAVIER GAVILANEZ
142	PAULINA ANDALUZ	172	XAVIER SALAZAR
143	PAULINA TIBAN		
144	RAUL CHOLATA		
145	RAUL CHUSIN		
146	RENE PAEZ		
147	ROBERT PALACIOS		
148	ROBERT VARGAS		
149	ROCIO LOPEZ		
150	ROLANDO VERA		

ANEXO E Nomina del Personal

NOMINA DEL PERSONAL “EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A.”

N°	NOMBRE	CARGO
1	Lic. RAUL LARA P.	Gerente
2	Ing. MAURICIO COELLO	Sub – Gerente
3	Srta. BLANCA LOPEZ	Secretaria
4	Ing. GLADYS MASA	Jefe de Gestión de personal
5	Ing. SALOMON VARGAS	Contador
6	Srta. VERONICA SANCHEZ	Auxiliar Contable
7	Sr. FABIAN VILLENA	Jefe de Producción
8	Lab. SANDRA TISALEMA	Laboratorio
9	Lab. DIEGO BUENAÑO	Laboratorio
10	Lab. DAVID CAIZA	Laboratorio
11	Sr. FRANCISCO CALUÑA	Obreros
12	Sr. IVAN MONTESDEOCA	Obreros
13	Sr. JAIRO ACOSTA	Obreros
14	Sr. JORGE ALVEAR	Obreros
15	Sr. JORGE VAZQUEZ	Obreros
16	Sr. JOSUE SANTAMARIA	Obreros
17	Sr. LEONARDO FRANCO	Obreros
18	Sr. LUIS PILLAJO	Obreros
19	Sr. MILTON PALACIOS	Obreros
20	Sr. NELSON CARRASCO	Obreros
21	Sr. JOSE ORTIZ	Repartidores
22	Sr. SANTIAGO SANCHEZ	Repartidores
23	Sr. SEGUNDO CHALUIS	Repartidores
24	Sr. VICTOR VALLEJO	Repartidores
25	Sr. VICTOR TIRADO	Repartidores
26	Sr. WILSON DIAZ	Repartidores
27	Sr. JOSE BRAVO	Repartidores
28	Sr. GUSTAVO LEDESMA	Bodeguero
29	Sr. RONALD SAMANIEGO	Bodeguero
30	Sr. SEBASTIAN VELOZ	Bodeguero

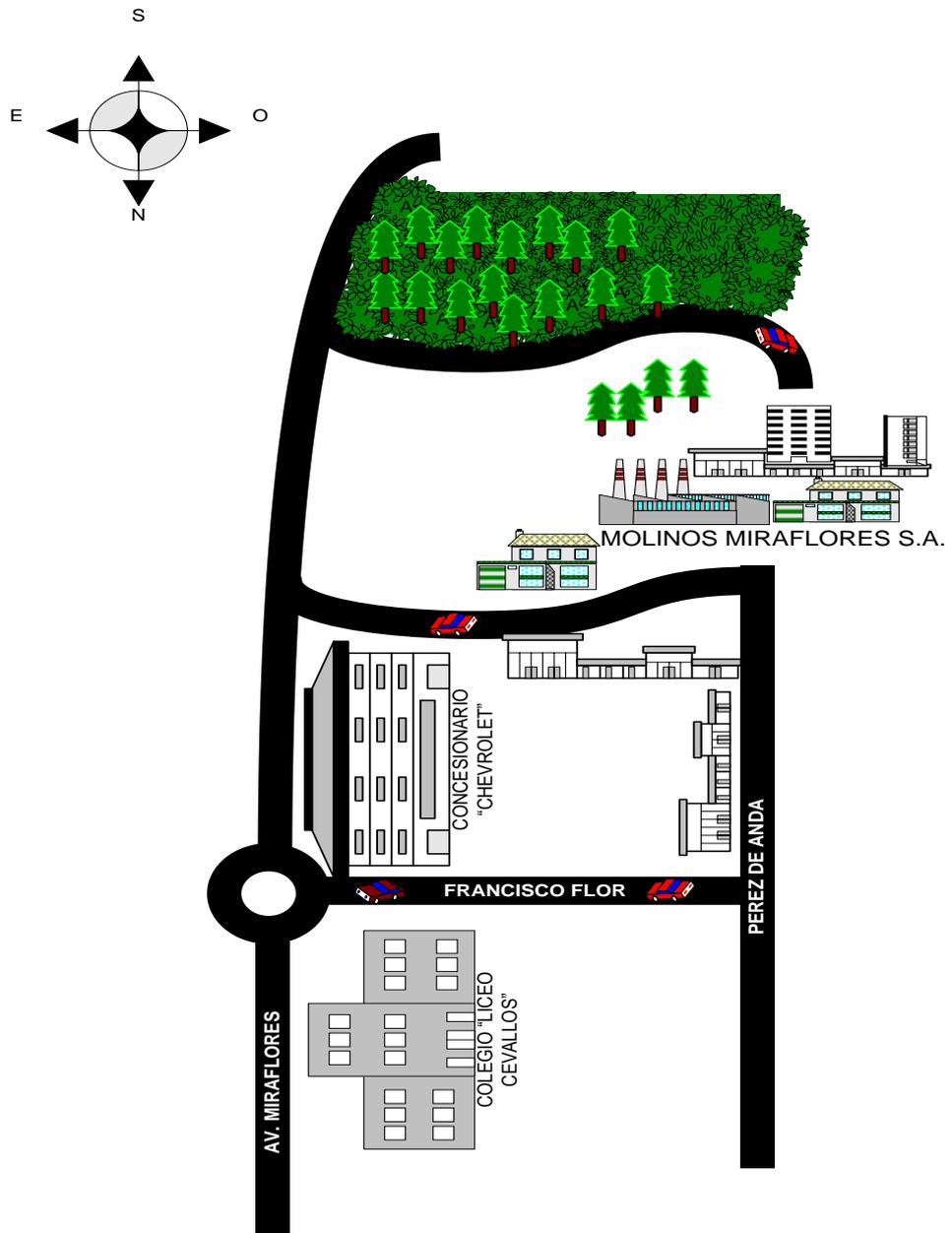
N°	NOMBRE	CARGO
31	Sr. OSCAR REYES	Auxiliar de Bodega
32	Sr. JOSE ALTAMIRANO	Guardias de Seguridad
33	Sr. CARLOS TIPAN	Guardias de Seguridad
34	Sr. VINICIO SANCHEZ	Guardias de Seguridad
35	Sra. NORMA JEREZ	Limpieza
36	Sra. CAMEN RODRIGUEZ	Limpieza
37	Sra. VERONICA CASTRO	Limpieza
38	Sr. EDGAR SALAZAR	Vendedores
39	Sra. LOURDES BIANCA	Vendedores
40	Sr. KLEVER CALUÑA	Vendedores
41	Sr. EDISON ZURITA	Vendedores

ANEXO F Valores Críticos de χ^2

VALORES CRÍTICOS DE CHI (JI) CUADRADO				
GRADOS DE LIBERTAD	ÁREA DE COLA DERECHA			
	0.10	0.05	0.02	0.01
1	2,706	3,841	5,412	6,635
2	4,605	5,991	7,824	9,21
3	6,251	7,815	9,837	11,345
4	7,779	9,488	11,668	13,277
5	9,236	11,07	13,388	15,086
6	10,645	12,592	15,033	16,812
7	12,017	14,067	16,622	18,475
8	13,362	15,507	18,168	20,09
9	14,684	16,919	19,679	21,666
10	15,987	18,307	21,161	23,209
11	17,275	19,675	22,618	24,725
12	18,549	21,026	24,054	26,217
13	19,812	22,362	25,472	27,688
14	21,064	23,685	26,873	29,141
15	22,307	24,996	28,259	30,578
16	23,542	26,296	29,633	32
17	24,769	27,587	30,995	33,409
18	25,989	28,869	32,346	34,805
19	27,204	30,144	33,687	36,191
20	28,412	31,410	35,02	37,566
21	29,615	32,671	36,343	38,932
22	30,813	33,924	37,659	40,289
23	32,007	35,172	38,968	41,638
24	33,196	36,415	40,27	42,98
25	34,382	37,652	41,566	44,314
26	35,563	38,885	42,856	45,642
27	36,741	40,113	44,14	46,963
28	37,916	41,337	45,419	48,278
29	39,087	42,557	46,693	49,588
30	40,256	43,773	47,962	50,892

ANEXO G Croquis de la Empresa Molinos Miraflores S.A

CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA “MOLINOS MIRAFLORES S.A.”



ANEXO H Instalaciones y Maquinaria

CASA DECLARADA PATRIMONIO CULTURAL EN LAS INSTALACIONES DE MOLINOS MIRAFLORES S.A.



PRIMER MOLINO



MOLINOS DE TRIGO



MOLIENDA DEL TRIGO



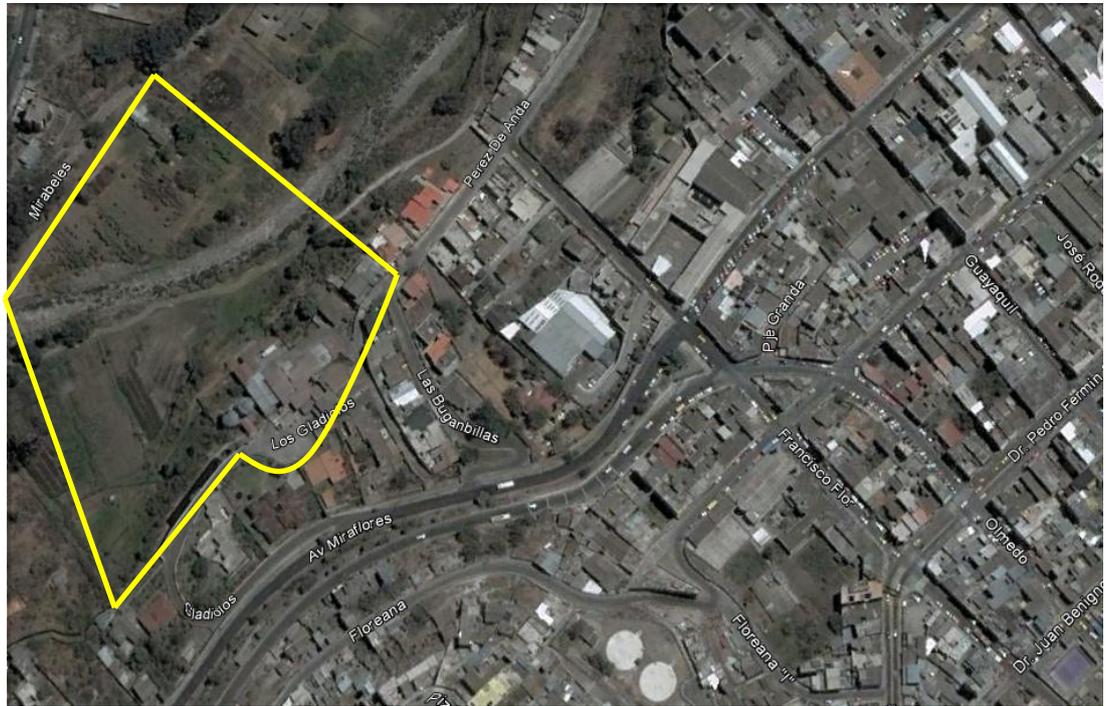
PROCESO DEL MOLIDO DE TRIGO



NUEVO MOLINO SUIZO BÜHLER



UBICACIÓN



VEHÍCULO



ANEXO I Ficha Técnica de Harina de Trigo

 MOLINOS MIRAFLORES S.A	FICHA TÉCNICA DE HARINA DE TRIGO		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE PRODUCCIÓN (BPM)
			PROGRAMA DE CONTROL DE PROVEEDORES
Preparado por: Lab. DIEGO BUENAÑO	Aprobado por: Lab. SANDRA TISALEMA	Fecha: 28 de Agosto	Versión: 2011
NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA Y/O INSUMO	HARINA DE TRIGO		
PROVEEDOR			
INGREDIENTES PRINCIPALES:	Trigo Importado: vitamina B1 y B2, niacina, acido fólico, hierro, acido ascórbico, amilasa y azodicarbonamida.		
INGREDIENTES SECUNDARIOS	No aplica		
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LA MATERIA PRIMA Y/O INSUMO	APARIENCIA		
	COLOR	Blanco	
	OLOR	Fécula de Trigo	
	SABOR	Simple	
	Ph	6-6,2	
	Textura	Suave	
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS DE LA MATERIA PRIMA Y/O INSUMO	Lavadura y Molde	500 gr. Max	
	Escherichia Coli	3 gr. Max	
	Coliformes	300 gr. Max	
ESTADO DE LA MATERIA PRIMA Y/O INSUMOS	Liquido		
	Solido	Solido	
	Gaseoso		
EMPAQUE/PRESENTACIÓN	Sacos de Polipropileno		
CANTIDAD	50 Kilos		

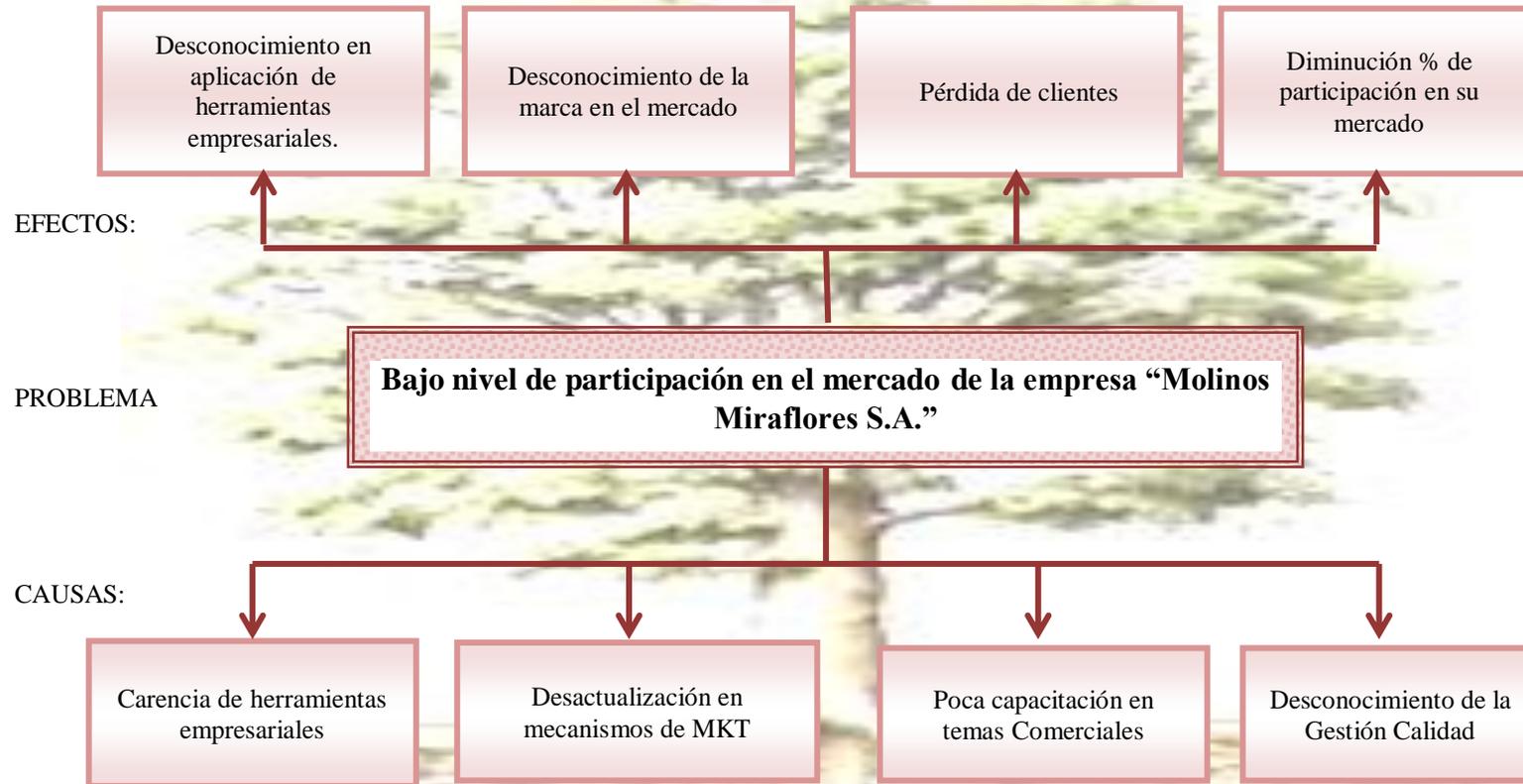
REGISTRO SANITARIO (SI APLICA)	Reg. San N° 012286 INHQAN 0910	
VIDA ÚTIL ESPERADA	12	MESES
INFORMACIÓN ADICIONAL		
NORMATIVA QUE SE RIGE LA MATERIA PRIMA Y/O INSUMO	DECRETO EJECUTIVO 4139 del Ministerio de Salud Pública. <i>Reglamento de fortificación y enriquecimiento de la harina de Trigo en el Ecuador para la prevención de anemias nutricionales.</i> Expedido en Quito en 1996-08-09 y Publicado en el Registro Oficial N° 1008 en 1996-08-10	
Normativa Técnica de la Harina de Trigo	Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 616:2006 Tercera Revisión	
NOMBRE DEL BIEN EN EL CATALOGO DE LA ONU	Harina de Cereales	
TEMPERATURA DE ALMACENAMIENTO	Ambiente	Entre 29° - 30°c
	Refrigeración	
	Congelación	
CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES DE ALMACENAMIENTO	El producto se debe almacenar en un área fresca, seca que permita que sea protegido contra expouse para calentar, una Humedad, Olores extranjeros y otros contaminantes.	

ANEXO J Ficha de Comercialización

		FICHA DE COMERCIALIZACIÓN	
RECIBE		CIUDAD:	
NOMBRES:		APELLIDOS:	
DIRECCIÓN:		NEGOCIO/EMPRESA:	
RUC/CI:		Telf.:	
TIPO:		CANTIDAD:	
HARINA FORTIFICADA	<input type="radio"/>		
AFRECHO	<input type="radio"/>		
POLVILLO	<input type="radio"/>		
MOLINOS MIRAFLORES S.A.			
ENTREGADO POR:			
Telf.:		Ruta:	
Fecha de Entrega:		Hora de Entrega:	
VEHÍCULO:		PLACAS:	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Recibido por:</p>		<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Entregado por:</p>	

ANEXO K Árbol del Problema

ÁRBOL DEL PROBLEMA



ANEXO L Principales Importadores de Trigo 2011-A Nivel Nacional

PRINCIPALES IMPORTADORES DE TRIGO 2011 A NIVEL NACIONAL						
N°	RAZÓN SOCIAL	PROVINCIA	VOLUMEN TM	VENTAS \$	% DE PARTICIPACIÓN	ACTIVIDAD
1	PANIFICADORA MODERNA	PICHINCHA	118853	79631510	28,03	PRODUCCIÓN DE HARINAS, SÉMOLAS Y GRÁNULOS DE CEREALES
2	MOLINOS DEL ECUADOR C.A.	GUAYAS	68215	45704050	16,09	
3	SUPERIOR INTERNATIONAL GROUP CORP.	PICHINCHA	49302	33032340	11,63	
4	MOLINOS POULTIER S.A.	COTOPAXI	34696	23246320	8,18	
5	INDUSTRIAL MOLINERA C.A.	GUAYAS	27519	18437730	6,49	
6	MOLINERA MANTA S.A.	MANABÍ	23443	15706810	5,53	
7	ECUATORIANA DE GRANOS	GUAYAS	17100	11457000	4,03	
8	MOLINOS FÉNIX	CHIMBORAZO	15151	10151170	3,57	
9	INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.	TUNGURAHUA	12800	8576000	3,02	
10	MOLINOS MIRAFLORES	TUNGURAHUA	12600	8026200	2,83	
11	MOLINOS ELECTRO MODERNA S.A.	PICHINCHA	7800	5226000	1,84	
12	MOLINOS CHAMPION S.A.	GUAYAS	5000	3350000	1,18	
13	MOLINOS SUPERIOR S.A.	AZUAY	4700	3149000	1,11	
14	MOLINOS LA UNIÓN	PICHINCHA	4100	2747000	0,97	
15	MOLINO Y PASTIFICIO ECUADOR S.A.	AZUAY	3500	2345000	0,83	
16	PASTIFICIO AMBATO	TUNGURAHUA	3200	2144000	0,75	
17	INDUSTRIA HARINERA S.A.	PICHINCHA	3133	2099110	0,74	
18	ASOC. NUTRIVITAL	PICHINCHA	2600	1742000	0,61	
19	FABRICA DE ALIMENTOS S.A. FALIMENSA	PICHINCHA	2600	1742000	0,61	
20	MOLINO EL CÓNDO R S.A.	PICHINCHA	2560	1715200	0,60	
21	MOLINOS ORO BLANCO CIA. LTDA.	COTOPAXI	2300	1541000	0,54	
22	MOLINOS SAN LUIS S.A.	CARCHI	1500	1005000	0,35	
23	PRODUCTOS ECUATORIANOS ECUA MAÍZ CIA. LTDA.	GUAYAS	1204	806680	0,28	
24	MOLINOS E INDUSTRIAS QUITO	PICHINCHA	700	469000	0,17	
25	ALIMENTSA DIETAS Y ALIMENTOS S.A.	GUAYAS	74	49580	0,02	
TOTAL			424650	284099700	100	

ANEXO M Principales Importadores de Trigo 2011-A Nivel Local

PRINCIPALES IMPORTADORES DE TRIGO 2011						
N°	RAZÓN SOCIAL	PROVINCIA	VOLUMEN TM	VENTAS \$	% DE PARTICIPACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA
1	MOLINOS POULTIER S.A.	COTOPAXI	34696	23246320	55,36	PRODUCCIÓN DE HARINAS, SÉMOLAS Y GRÁNULOS DE CEREALES
2	INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.	TUNGURAHUA	12800	8576000	20,42	
3	MOLINOS MIRAFLORES	TUNGURAHUA	12600	8026200	19,11	
4	PASTIFICIO AMBATO	TUNGURAHUA	3200	2144000	5,11	
TOTAL			63296	41992520	100	

ANEXO N Formato de Evaluación del Desempeño del Personal
Interno

Nombre del Empleado: _____		
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
Nombre del Evaluador: _____		
Período académico del informe:	de: ____/____/20____ dd / mm / aaaa	a: ____/____/20____ dd / mm / aaaa

Actividades Realizadas (elegir una opción de calificación):

Favor de evaluar las siguientes criterios:	Excelente /completamente seguro	Bueno /seguro	Suficiente /casi seguro	No satisfactorio /No es seguro
Desempeño individual				
Cumplimiento del plan de trabajo				
Obtención del trabajo dentro del tiempo oficial estimado				
Desempeño en Equipo				
Puntualidad				
Trabajo bajo presión				

Comentarios sobre la evaluación:

Nombre y firma del Evaluado

Nombre y firma del Evaluador

Fecha de evaluación: ____/____/20____
dd mm aaaa