



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Gestión de la calidad para las Pymes del  
sector del calzado en el Cantón Cevallos”**

**AUTORA: Nereyda Johana Guevara Escudero**

**TUTOR: Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, MBA.**

**AMBATO – ECUADOR**

**Enero 2019**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez MBA**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Gestión de la calidad para las Pymes del sector del calzado en el Cantón Cevallos**” presentado por la señorita **Nereyda Johana Guevara Escudero** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 25 de enero del 2019



Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez  
C.I. 1803845385

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Nereyda Johana Guevara Escudero**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

A handwritten signature in blue ink, reading "Johana Guevara", is positioned above a horizontal line.

**Nereyda Johana Guevara Escudero**


**C.I. 1804248746**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

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



**Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Bayas**  
**C.I. 0400730693**



**Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina**  
**C.I. 1803418018**

Ambato, 25 de enero del 2019

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

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



**Nereyda Johana Guevara Escudero**

**C.I. 1804248746**

## **AGRADECIMIENTO**

Una profunda gratitud a la Universidad Técnica de Ambato por ser parte de ella durante mis años de estudio y a todas las personas que, con su carisma, apoyo incondicional y con su aporte de información oficial lo cual hemos podido desarrollar el trabajo final y presentarlo ante ustedes.

De igual manera a mis queridos amigos y profesores al Ingeniero Fernando Jiménez con quien se concibió y se desarrolló el tema y al Ingeniero Arturo Montenegro con quien pudimos desarrollar el trabajo final.

A todos los propietarios de las pymes de Cevallos y en especial a la empresa Martini por permitirme hacer el estudio y colaborar con la investigación.

Nereyda Johana Guevara Escudero

## **DEDICATORIA**

A dios por darme sabiduría, inteligencia, paciencia, fortaleza y sobre todo permitirme despertar cada día para cumplir con mis metas.

Lo dedico con todo mi corazón a mis padres quienes son el pilar fundamental de mi vida, mi madre Rosario por su esfuerzo y sacrificio y a mi padre Romel que, gracias a su tolerancia y paciencia, permitieron ampliar mis estudios académicos.

A mis hermosos hijos Mylan y Danna que son y serán mi motor de vida, por quienes he querido salir adelante, por lo cual luchare día a día para ser mejor que hoy y este triunfo va por ustedes.

A mi esposo y hermanos por estar siempre en compañía, a los que tengo la dicha de tenerlos aquí en la tierra y los que desde el cielo me cuidan y me protegen.

**Nereyda Johana Guevara Escudero**

## ÍNDICE GENERAL

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....</b>	<b>III</b>
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....</b>	<b>IV</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR .....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VI</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XIV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XV</b>
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
a) OBJETIVO GENERAL.....	3
b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
<b>3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).....</b>	<b>4</b>
3.1 GESTION DE LA CALIDAD.....	5
3.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y SU POLITICA.....	11
3.3 LA CALIDAD, A LO LARGO DE TODO EL PROCESO DE PRODUCCION .....	12
3.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS .....	13
3.5 LOS 7 PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.....	14
3.6 BENEFICIOS Y VENTAJAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	15



3.7	AMENAZAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	16
3.8	GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PYME .....	17
3.9	MANUAL DE CALIDAD.....	21
3.10	CICLO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS – PHVA .....	23
3.11	LAS PYMES Y SU EVOLUCIÓN .....	25
	PYMES EN EL ECUADOR, TUNGURAHUA.....	27
<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>33</b>
4.1	MÉTODO TEÓRICO .....	33
4.2	MÉTODO EMPÍRICO .....	33
4.3	TIPO DE ESTUDIO .....	34
4.3.1	ESTUDIO DESCRIPTIVO.....	34
4.3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
5.1	ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION RECOLECTADA .....	35
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>PROPUESTA .....</b>		<b>51</b>
7.1	DATOS INFORMATIVOS .....	51
7.2	ANTECEDENTES .....	51
7.3	INTRODUCCIÓN .....	52
7.4	JUSTIFICACIÓN .....	53
7.5	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	54
	PLANEAR .....	54
	HACER.....	54
	VERIFICAR .....	54
	ACTUAR .....	54

7.6 EJEMPLO DEL CICLO DE DEMING (PDCA) APLICADO A LA EMPRESA DE CALZADO MARTINI .....	55
7.7 PROBLEMÁTICA .....	61
7.8 RESULTADOS.....	62
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>67</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Deming.....	24
Figura 2: Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA.....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Amenazas para implementar un SGC .....	17
Tabla 2: Número de empresas del sector del calzado en Tungurahua según estratos de ingresos percibidos.....	28
Tabla 3: Número de empresas del sector calzado en Tungurahua según estratos de personal ocupado.....	30
Tabla 4: Estratos de ingresos percibidos o prestación de servicios .....	31
Tabla 5: Estratos de personal ocupado de Cevallos .....	32
Tabla 6: Grado de conocimiento de Gestión de calidad .....	35
Tabla 7: Aplicación de un Modelo de Gestión de calidad .....	36
Tabla 8: Secuencia e interacción de los procesos productivos .....	37
Tabla 9: Responsabilidades para que se den cumplimiento a los procesos .....	38
Tabla 10: Información documentada para apoyar a los procesos .....	39
Tabla 11: Mejoramiento de procesos dentro de la empresa.....	40
Tabla 12: Manejo de políticas de calidad para mejorar la dirección estratégica .....	41
Tabla 13: Indicadores del desempeño promuevan su productividad .....	42
Tabla 14: Evaluación de procesos para lograr resultados previstos.....	43
Tabla 15: Participación de personal sobre oportunidades hacia la empresa .....	44
Tabla 16: Frecuencia de retrasos, demora y pérdidas de tiempo .....	45
Tabla 17: Evaluación de actividades para tomar acciones correctivas .....	46
Tabla 18: Ejecución de un Modelo de Gestión de calidad para una mejora continua	47
Tabla 19: MATRIZ ISO 9001:2015.....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Grado de conocimiento de Gestión de calidad .....	35
Gráfico 2: Aplicación de un Modelo de Gestión de calidad .....	36
Gráfico 3: Secuencia e interacción de los procesos productivos .....	37
Gráfico 4: Responsabilidades para que se den cumplimiento a los procesos .....	38
Gráfico 5: Información documentada para apoyar a los procesos .....	39
Gráfico 6: Mejoramiento de procesos dentro de la empresa.....	40
Gráfico 7: Manejo de políticas de calidad para mejorar la dirección estratégica .....	41
Gráfico 8: Indicadores del desempeño promuevan su productividad .....	42
Gráfico 9: Evaluación de procesos para lograr resultados previstos.....	43
Gráfico 10: Participación de personal sobre oportunidades hacia la empresa.....	44
Gráfico 11: Frecuencia de retrasos, demora y pérdidas de tiempo .....	45
Gráfico 12: Evaluación de actividades para tomar acciones correctivas .....	46
Gráfico 13: Ejecución de un Modelo de Gestión de calidad para una mejora continua .....	48

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa MARTINI se ha dedicado a la producción y comercialización de todo tipo de calzado para damas, caballeros y niños durante 10 años, tiempo durante se ha introducido a mercados inalcanzables, pero actualmente se encuentra en una etapa de mejora en sus procesos de producción.

Por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en analizar el entorno interno de la empresa y como principal sus procesos, con el fin de establecer métodos que permitan mejora sus actividades que tienen en relación con la fabricación del calzado.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a las pymes del cantón Cevallos indica que es importante corregir errores como el no tener un mapa de procesos, un control en su documentación y un control en lo que se refiere en si a la producción del calzado que son falencias que se pueden mejorar.

Así la propuesta resultante de la investigación me direccionó para aplicar el Método de Ciclo de Deming ya que este sistema al aplicarlo permitirá el logro del desempeño eficaz del proceso como también la mejora continua de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información para tomar acciones correctivas establecidas como nos indica en los Apartados de la Norma ISO 9001:2015 por lo cual esta metodología impulsada por Deming hace que la empresa se descubra a sí misma y se oriente a cambios que las vuelvan más eficientes y competitivas.

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACION, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, CALIDAD, GESTIÓN DE CALIDAD, CALZADO.

## **ABSTRACT**

The company MARTINI has been dedicated to the production and marketing of all types of footwear for women, men and children for 10 years, during which time it has been introduced to unattainable markets, but it is currently in a stage of improvement in its production processes.

For this reason, this research work has focused on analyzing the internal environment of the company and as its main processes, in order to establish methods to improve their activities that have in relation to the manufacture of footwear.

The data thrown by the field research applied to the SMEs of the canton Cevallos indicates that it is important to correct errors such as not having a process map, a control in its documentation and a control in what refers itself to the production of footwear which are flaws that can be improved.

So the proposal resulting from the research directed me to apply the Deming Cycle Method since this system when applied will allow the achievement of the effective performance of the process as well as the continuous improvement of the processes based on the evaluation of data and information to take corrective actions established as indicated in the Sections of the ISO 9001: 2015 Standard, which is why this methodology driven by Deming makes the company discover itself and be guided by changes that make it more efficient and competitive.

**KEY WORDS:** INVESTIGATION, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES, QUALITY, QUALITY MANAGEMENT, SHOES

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente proyecto de investigación se tiene como fin conocer la inexistencia en un marco referencial de las pymes sobre el cambio en los procesos de la producción, fabricación y comercialización del calzado y su seguridad ya sea artesanal como industrial perteneciente al sector que es del calzado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua. En base a la información de la Agenda para la Transformación Productiva Territorial realizada en el 2011 dice que el Ecuador es un importador de calzado de cuero de calidad, sin embargo, un estudio más reciente del 2015 realizado por el Ministerio de Coordinación de la productividad y el Ministerio de Industrias corrobora esta tendencia que las importaciones cayeron ya que las causas pueden ser porque no existe un sistema de mejora continua que les puedan agregar un valor al proceso de producción y se enmarcan bajo el principio de que nada en los sectores productivos son estables siendo susceptibles a cambios que son generados por el entorno.

Por otro lado, el alto costo de los aranceles no permitían diversificar los productos que se vendían y en su defecto se vieron obligados aumentar sus precios para poder cubrir costos y obtener una mínima ganancia con una baja en sus clientes, pero no hay que hacer de menos que los cambios que son generados por el gobierno hacia la industria nacional mediante la aplicación de un arancel específico donde el calzado tuvo que pagar \$10 por cada par y que es una consecuencia al no poseer conocimientos sobre sus actividades dentro de la producción del calzado en el cantón Cevallos.

Por otro lado, tenemos que el G.A.D. Municipal del cantón Cevallos trabaja en varios proyectos para el sector del calzado ya que es un sector que necesita urgentes propuestas para su fortalecimiento, productividad, competitividad, innovación y mejora continua en sus procesos. La escasa información que se tiene sobre un sistema de calidad hace que las pymes tengan un bajo rendimiento competitivo y que al mismo tiempo exista una debilidad organizativa en la actividad manufacturera, y al no aplicar o generar un modelo de calidad para el sistema productivo de como resultado debilidades ante la competencia por lo cual no hay un cambio en su desempeño para obtener el incremento de su eficiencia a través de ello generarían más rentabilidad.



Es evidente que no existen parámetros ni mecanismos de control de procesos previamente establecidos para la producción, en otras palabras, carecen de un reconocimiento en marca, normas de calidad en procesos de producción y comercialización de los productos ofertados por las Pymes. Por lo que respecta a este proyecto de investigación es obtener una certificación de un modelo de gestión de calidad para poder establecer métodos de control y seguimientos hacia los clientes con respecto a la calidad en la cual permita garantizar un sólido desarrollo empresarial, ya que si existe una limitada documentación de métodos y procedimientos en los procesos productivos no podremos obtener un control exacto en el mismo.

Por otro lado podríamos decir que si no existe una mejor eficiencia de las pymes en el calzado ocasionará una informalidad en los procesos y actividades que contribuyan a la rentabilidad de las mismas la cual se queden estancadas y no sean generadoras de liquidez, por lo tanto al tener un desconocimiento en la aplicación u obtención de un sistema de mejora continua no podrán tener ningún valor agregado en el calzado y a causa de ello siempre existirá una debilidad en lo que concierne a tener un accesos a mercados internacionales por una calidad y certificación en sus productos, sabiendo que existen tecnologías de punta y no son utilizados para innovar productos ya sean para hombres, mujeres y niños en los productos que son demandados por sus clientes.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a) OBJETIVO GENERAL**

Identificar un sistema de Gestión de Calidad aplicable a las pymes del sector calzado en el cantón Cevallos.

### **b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Fundamentar teóricamente la Gestión de Calidad y las pymes del sector calzado.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de las Pymes del sector del calzado en el Cantón Cevallos.
- ✓ Proponer en base del ciclo de Deming reducir los defectos existentes y mejorar sus procedimientos.

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)**

En las empresas u organizaciones de hoy en día escuchamos mencionar constantemente la frase Nuestro Sistema de Gestión de Calidad, pero cabe resaltar que cada día los mercados se vuelven más exigentes ya que la calidad es una necesidad inevitable para poder lograr una participación en dichos mercados. El Sistema de Gestión de Calidad sin imaginarse de lo que esto significa, su concepto y los beneficios que puede traer a una organización cuando este se implementa con compromiso y liderazgo, por lo que constituye el eje fundamental de este trabajo que se conozca que es un Sistema de Gestión de Calidad y la importancia de su aplicación orientada en las pymes del calzado.

Para empezar todas las organizaciones deben tener un Sistema de Calidad por una parte ya que es necesario documentar y formalizar de acuerdo a la norma, por otro lado permitiendo alcanzar la certificación y generar compromiso de calidad hacia la satisfacción de los clientes a todo esto para lograr una mayor competitividad, es por ello que todos los procesos en relación a la empresa deben estar escritos, documentados y estandarizados para un mayor control y manejo adecuado del talento humano como de los productos.

(Orlandoni Merli, 2012) Determina “Calidad se refiere a ciertos atributos mensurables de un producto, servicio o proceso, para los que se ha establecido cierto estándar.

(Perdomo & Mayra Ledo Ferrer, 2008) Un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades de los usuarios en cuanto a seguridad, fiabilidad y servicio.

Los conceptos de calidad y productividad están estrechamente relacionados. La baja calidad de un producto, manifestada como defectos de fabricación y baja confiabilidad en su rendimiento, afecta la productividad global de la empresa y su rentabilidad final.

Se ha decidido utilizar definiciones planteadas por la Norma ISO 9001 ya que en esta norma asegura que toda organización demuestre su capacidad para proporcionar de un

modo coherente los productos o servicios que satisfagan tanto los requisitos del cliente como los reglamentos aplicables.

La calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos y Gestión de la calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

(Vargas & Aldana de Vega, 2014) Determina “la calidad debe continuar siendo una filosofía de dirección y ha de ser considerada como una herramienta de gestión de alto impacto” (s.p).

### **3.1 GESTION DE LA CALIDAD**

En este sentido se puede decir que la calidad total es el estado más evolucionado dentro de las continuadas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. Pues bien, en un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la producción.

La evolución de la gestión de la calidad sufre una evolución importante. (Cuatrecasas, 2012) “En la gestión orientada hacia la calidad, es el propio cliente quien determina el nivel de calidad que precisa para satisfacer plenamente sus necesidades” (p.586). La gestión de la calidad tiene como objetivo básico conseguir plenamente la calidad necesaria.

(Rosanigo, 2013) Destaca “Calidad es ampliamente en el lenguaje cotidiano, y se les asocia a algunas cualidades consideradas estimables en alguna cosa. Calidad significa el conjunto de cualidades de algo esto quiere decir que la calidad se define a través de las cualidades de algo” (p.9).

Según los estándares ISO para sistemas de gestión de la calidad, además de la norma ISO 9004, la nueva versión explica la ISO 9000 y la ISO 9001:2015; y menciona las

normas de la serie 10.000 como normas que apoyan para la implementación de un SGC.

El enfoque basado en proceso se basa en resultados consistentes y predecibles se alcanzan de manera más eficaz y eficientemente cuando las actividades se comprenden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. La Norma Internacional ISO 9001:2015 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. La cláusula 4.4 de ISO 9001:2015 incluye requisitos específicos que se consideran esenciales para la adopción de un enfoque basado en procesos.

(Mallar, 2010) Destaca La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto pueden ser logrados mediante la metodología (PDCA) "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" con un enfoque global sobre el "pensamiento basado en el riesgo ", para prevenir "resultados no deseables".

Cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad, el enfoque de procesos garantiza:

- a) La consistente comprensión y cumplimiento de los requisitos.
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- c) El logro de un desempeño eficaz del proceso.
- d) Mejora de los procesos, mediante en la evaluación de datos e información.

Los vínculos entre los procesos en base a las evidencias que encontramos en las cláusulas 4 a 10 de la norma ISO 9001:2015 nos indica que los clientes juegan un papel importante en la definición de los requisitos de entrada que la organización debe cumplir en todas las etapas de su sistema de gestión de calidad. Además, las necesidades y expectativas de otras partes interesadas pertinentes también pueden desempeñar un papel en la definición de dichos requisitos. El seguimiento de la

satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente con relación a si la organización ha cumplido con estos requisitos.

Gestión de prevención forma parte de la gestión de la calidad total. “Podemos definir la gestión de la calidad total como un sistema de dirección en continuo cambio, basado en una serie de valores, métodos y herramientas, cuyo principal objetivo es incrementar la satisfacción del cliente con una cantidad reducida de recursos” (Lacalle, 2012).

(Vargas & Aldana de Vega, 2014) Determina “Enfoque de gestión para el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente. Se basa en la participación de todos los miembros de la organización para mejorar los procesos, los productos y servicios y la cultura en los cuales se trabaja” (s.p).

(Pinto, 2013) Gestión de Calidad en Documento. Universidad Granada. La calidad total se extiende más allá de la propia organización para implicar también a suministradores y a clientes, concepto este último que se amplía al incluir no solo los tradicionales (externos) sino también los clientes internos. En esta línea, tanto la satisfacción del usuario como la del empleado son considerados objetivos esenciales.

(Navarro, 2017). La Gestión de la Calidad Total (TQM) se pretende que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino que se hace partícipe de esta responsabilidad, a todos los integrantes de la organización.

Por tanto, cuando se habla de Calidad Total, no se trata solamente de la calidad del producto o del servicio ofrecido por la organización, sino que se va más allá, al referirse a la calidad integral de los procesos y sistemas. Es decir, se reconoce que es para lograr un producto o servicio final de calidad, también los procesos y sistemas empleados en la ejecución de los mismos, deben ser de calidad.

Proliferan las teorías, pero quizás sean cuatro los puntos básicos que subrayan las últimas y más afortunadas tendencias de TQM (Total Quality Management) mantener como principal objetivo la mejora de los productos y servicios; actuar de manera que la calidad no dependa de inspecciones; formar continuamente al personal y suprimir las barreras entre los servicios, así como toda forma de dirección por cifras. La calidad es un problema de orientación, de liderazgo, de participación de los empleados y de formación. En cualquier caso, la mejora de la calidad es un proceso sin fin, que debe llevarse paso a paso y del que no se pueden esperar resultados inmediatos

En el curso de los últimos años, el concepto de calidad "total" o "global" se ha convertido en una materia constante en la literatura sobre gestión. Dicho concepto, a menudo asociado a los círculos de calidad y a la gestión integral de la calidad, se presenta como el nuevo credo de los años 90. Calidad "global" implica calidad a todos los niveles: concepción de los productos, calidad de producción y de procedimientos de control, y calidad del servicio que acompaña al producto. Más que una idea a la moda, la calidad "total" sugiere una seria evaluación de la gestión y de la producción, y sobre todo resultados precisos en materia de calidad y de servicios.

(Nuria, 2011) Afirma “La gestión de la calidad sería el cemento que uniera las herramientas señaladas para conseguir no solo la Supervivencia organizacional sino, sobre todo, conseguir esa supervivencia con Excelencia” (p. 22).

Ahora bien, se dice que un modelo de gestión en la calidad está enfocado u orientado hacia la autoevaluación, es decir se trata de que las empresas tengan una guía en el cual las permita conocer en qué estado se encuentran y a qué dirección deben dirigirse y en efecto que acciones deben asumir para avanzar y mejor la situación de la empresa. Manifiesta que la satisfacción del cliente, los empleados y la satisfacción e impacto en la sociedad se consiguen mediante iniciativas de liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos que llevan finalmente a la excelencia en resultados empresariales. Se dice que estos Modelos están un paso más allá de las normas de aseguramiento de la calidad, en las cuales hacen énfasis en el equilibrio de gestión de la calidad basado en los criterios de estos modelos que incorporan un

análisis de los procesos y productos, en la creación de valores de la calidad en la totalidad de la presa, por lo que respecta a todo el personal de esta en si eso es un Modelo de EFQM (European Foundation for Quality Management). (Corma, 2012).

Un sistema de Gestión de calidad se realizan evaluaciones de desempeño en la cual se puede identificar los tiempos muertos y dar recomendaciones que puedan incentivar la creatividad generando metas de cada departamento para poder elevar la productividad es por eso que cada área debe tener establecidos indicadores o parámetros de calidad que se va midiendo a lo largo del proceso productivo para ser una empresa líder , vanguardista y productiva con los más elevados estándares de calidad y con la pasión por dar un mejor servicio a los clientes por qué no vinculando a la tecnología con el desarrollo personal y ecológico. (Miedes & Jacques, 2017)

Se dice que un modelo de gestión es un conjunto de disposiciones que facilitan a las organizaciones el desarrollo y alcance de sus objetivos pero el cual son susceptibles de imitación o reproducción, sin embargo implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar teniendo en cuenta la diferencia de los Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001 o Buenas Prácticas de Manufactura), los Modelos de Gestión de Calidad no son certificables, sin embargo si son aplicados en conjunto con las normas se posibilita la gestión total en las organizaciones. (Torres, Martínez , Ruiz, & Solís, 2013)

Podría decir que en base a nuevos gestores en la calidad dice que en la posguerra comprendida entre las décadas de 1050 y 1960, los productos de Estados Unidos se consideraban de gran calidad a pesar de los defectos que pudieran presentar y mientras que los productos japoneses eran pésimos, de baja calidad entonces aparece Edward Deming y Joseph Juran quienes empezaron a enseñar a los japoneses sus principios para mejorar la calidad, en especial técnicas para el mejoramiento continuo, búsqueda de la satisfacción del cliente y formación para todas las personas. (Aldana de la Vega, y otros, 2011).



Se podría decir que actualmente el nivel de exigencia que los clientes buscan o adquieren es en base a la calidad de los productos o servicios que comercializan las empresas, se debe tener bien claro una estructura donde permita conocer todos los procesos y los cuales estén controlados de tal forma que los resultados que se obtengan no sean imaginables sino controlables. Entonces se puede decir en base a la investigación realizada por Aldana de Vega que el desarrollo de la calidad continua con la etapa de aseguramiento por el surgieron las necesidades que participaran todos los departamentos de una empresa para la ejecución de la calidad, al igual que la calidad es un proceso de competitividad ya que debe ser pilar para todas las empresas el cual desean enfrentar un nuevo reto de cambio en cuanto a la forma de sus procesos, haciendo énfasis hoy en día a la tecnología el avance en el sistema de comunicación junto a la globalización nos da origen a la calidad y mejora continua en sus procesos de producción del calzado, ya que el mejorar de manera rápida y radical en todo, la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa.

(Moscardo, 2011). Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente. Nos ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

(Ortiz, 2011) Destaca que existen varios Sistemas de Gestión de la Calidad, que, dependiendo del giro de la organización, es el que se va a emplear. Todos los sistemas se encuentran normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado ISO, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Normalización).

Esta organización comenzó en 1926 como la organización ISA, International Federation of the National Standardizing Associations (ISA). Se enfocó principalmente a la ingeniería mecánica y posteriormente, en 1947, fue reorganizada bajo el nombre de ISO ampliando su aplicación a otros sectores empresariales.

En la actualidad, existen algunos otros Sistemas de Gestión de la Calidad que fueron creados por algunos otros organismos normalizadores como DIN Deustcher Industrie Normen (Normas de la Industria Alemana) o EN (Normas Españolas) pero en este sitio nos enfocaremos a hablar en los que ISO ha desarrollado.

En conclusión, los Sistemas de Gestión de la Calidad fueron creados por organismos que trabajaron en conjunto creando así estándares de calidad, con el fin de controlar y administrar eficazmente y de manera homogénea, los reglamentos de calidad requeridos por las necesidades de las organizaciones para llegar a un fin común en sus operaciones.

### **3.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y SU POLITICA**

(Arraut, 2014) Manifiesta: La Dirección General establece los Objetivos de Calidad para mejorar el desempeño de la Organización. Estos objetivos van encaminados a mejorar el control de los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad de los servicios que realiza, orientándolos hacia la reducción, eliminación y prevención de las no conformidades y hacia la obtención de la satisfacción de los clientes. Son cuantificables y coherentes con la Política de la Calidad.

Los objetivos se revisan mensualmente para chequear su cumplimiento, en el marco del Consejo de Dirección y los resultados se reflejan en las actas.

La alta dirección debe establecer, revisar y mantener una política que:

- a) Sea adecuada al propósito y contexto de la organización
- b) Proporcione un marco para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- c) Incluya un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables.

d) Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La política de calidad deberá:

a) Estar disponible como información documentada. b) Ser comunicada, comprendida y aplicada dentro de la organización. c) Estar a disposición de las partes interesadas, según corresponda.

### **3.3 LA CALIDAD, A LO LARGO DE TODO EL PROCESO DE PRODUCCION**

(Vargas & Aldana de Vega, 2014) Universidad de la Sabana. La calidad se define en la norma ISO 9000 como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

(Arnauda, 2015) Es el conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso”. De esta norma ISO 9000 deriva la norma ISO 9001, mediante la cual la organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables. Realizar un curso de calidad ayudará a las empresas a aplicar la norma ISO 9001, siendo un instrumento que facilite la implantación de sistemas de control de la calidad en los procesos de producción.

La calidad no debe ofrecerse única y exclusivamente en los productos finales, sino que debe estar presente a lo largo de todo el proceso de producción, incluyendo la fabricación. Es cometido del Departamento de Calidad de cada organización el aseguramiento de la calidad como parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad y resultando clave para asegurar la eficiencia de la producción. Es decir, le corresponde a este departamento controlar y supervisar la calidad a lo largo de todo el proceso de producción que tenga lugar en una organización.

Cada vez es mayor el número de organizaciones que implantan la norma ISO 9001, debido mayormente a la evolución que ha sufrido este concepto en el último siglo.

En los años 50, la calidad era un lujo que pocas organizaciones se podían permitir. Una década más tarde, la calidad suponía un coste elevado, ampliando el círculo de organizaciones. En los años 70 se convirtió en un instrumento de venta; siendo 10 años después un instrumento de beneficio de las organizaciones, para convertirse en los años 90 en un tema estratégico dentro de cada organización. Como se puede comprobar, la historia de la ISO está marcando un antes y un después en el proceso de calidad.

Hoy en día, apostar por la calidad es una filosofía que pretende, mediante la consecución de la satisfacción equilibrada de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, el éxito a largo plazo de una organización. Se ha conseguido que la calidad camine en la misma dirección de la organización, y en consonancia con los objetivos de esta (rentabilidad, crecimiento y seguridad).

### **3.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS**

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión de calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

La organización debe determinar los procesos necesarios para su sistema de gestión de calidad y su aplicación en toda la organización; y debe determinar:

- a) Las entradas necesarias y los resultados esperados de estos procesos.
- b) En los modelos que se implementan se puede evidenciar mediante un mapa de proceso
- c) La secuencia e interacción de estos procesos.
- d) Está determinada por las actividades del proceso y sus clientes internos

- e) Los criterios, métodos, incluyendo mediciones e indicadores de desempeño relacionados necesarios para garantizar el funcionamiento eficaz y el control de tales procesos.
- f) Los recursos necesarios y garantizar su disponibilidad.
- g) La empresa debe contar con todos los recursos para que puedan desempeñar sus actividades
- h) La asignación de responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- i) Los riesgos y oportunidades en conformidad con los requisitos de 6.1; y planificar y ejecutar las acciones apropiadas para hacerles frente.

Los métodos de seguimiento, medición, según el caso, y la evaluación de los procesos, y si es necesario, los cambios en los procesos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos. Las oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión de calidad.

La organización debe mantener la información documentada en la medida necesaria para apoyar la operación de procesos y retener la información documentada en la medida necesaria para tener la confianza de que los procesos se llevan a cabo según lo planificado.

### **3.5 LOS 7 PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

Dentro del proceso de revisión de la Norma ISO 9001:2015, se han modificado los Principios de Gestión de Calidad, que pasaron de 8 a 7.

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque basado en procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia

- Gestión de las relaciones

Por otro lado, tenemos los elementos para un sistema de Gestión de calidad que se pueden aplicar a una empresa.

- Estructura Organizacional

Es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr su objetivo.

- Planificación (Estrategia)

Constituye el conjunto de actividades que permite a la organización trazar un mapa para lograr llegar a logro de los objetivos que se ha planteado, aquí se incluye la respuesta a las siguientes preguntas ¿A dónde queremos llegar? ¿Qué vamos a hacer para lograrlo? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Qué vamos a necesitar?

- Recursos

Es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

- Procesos

Son el conjunto de actividades que transforman elementos de entrada en productos o servicios.

- Procedimientos

Son las formas de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entrada del proceso en producto o servicio.

### **3.6 BENEFICIOS Y VENTAJAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La implementación de dicho sistema puede traerle grandes beneficios a la organización cuando esta lo hace con un alto nivel de compromiso por parte de la alta dirección e integrando a su cultura los principios mencionados anteriormente, entre los beneficios se encuentran:

- a) Aumentar la satisfacción de los clientes.
- b) Reducir variabilidad en los procesos.
- c) Reducir costos.
- d) Mayor rentabilidad.

Las empresas que implementen un Sistema de Gestión para la Calidad y la Mejora continua no deben ser solo para cuales fueron los beneficios obtenidos sino para ser competitivos, eficaces y cumplir el compromiso con los clientes por lo tanto las que obtenemos son:

- a) La organización se asegura que funciona bien
- b) Se cuenta con un sistema que permite gestionar, con calidad
- c) La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor
- d) El Sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental.

### **3.7 AMENAZAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

(Bureau Veritas , 2012) Un análisis realizado por Lorena Bermúdez, profesora del Máster en Gestión de la Calidad y la Excelencia de las Organizaciones, como podemos apreciar en la tabla 1., expone los resultados de su revelador estudio, realizado a través de LinkedIn, sobre las dificultades de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad lo cual descubre que los problemas son provocados por los mismos miembros de la organización.

**Tabla 1: Amenazas para implementar un SGC**

<b>FUERZAS QUE MOTIVAN</b>	<b>FUERZAS QUE REPRIMEN</b>
Deseo de hacer un buen trabajo	Falta de dedicación y tiempo por parte del personal
Beneficios para los Clientes	Falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace
Reconocer los logros actuales	Falta de un buen sistema de medición organizativa o indicadores
Levantar la moral	Actividades que no se complementan.
Mejorar eficacia	Falta de implicación o compromiso por parte de la dirección
Buscar cambio favorecedor	Falta de conocimiento de los sistemas.
Presión por parte de la comunidad	Falta de formación de alto nivel e integral de los Responsables de Calidad
Presión de la competencia	Producción frente a Calidad
Deseo de mejorar	Inadecuado sistema para medir la satisfacción de los clientes

**Elaborado por:** Nereyda Johana Guevara Escudero

**Fuente:** Investigación Propia

### **3.8 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PYME**

Establecer un proyecto de empresa supone, de forma muy general, constituir una relación, la más armónica posible, entre tres variables básicas: el producto (entiéndase también servicio), los recursos (económicos, materiales y humanos) y el mercado (tipo de cliente, área de influencia, etc.).



La pretensión de un sistema de gestión de la calidad es la de reducir la incertidumbre sobre estas variables. Es decir, la gestión de la calidad es una alternativa empresarial indispensable para la supervivencia y la competitividad de la propia empresa en el mercado en que actúa. A través de ella se busca la optimización de recursos, la reducción de errores y costes y la satisfacción propia y del cliente.

De este modo, podrían definirse cómo beneficios de un sistema de calidad los siguientes:

- Ayuda a la supervivencia y competitividad de la empresa.
- Proporciona una mayor adecuación del producto a las exigencias del mercado.
- Reduce costes.
- Mejora la eficiencia productiva de la empresa.
- Fomenta la mejora continua.
- Permite la entrada a la innovación y a nuevos productos.
- Integra, en la organización, al cliente como inspiración para el cambio y la mejora.
- Facilita el cumplimiento de normas y legislación.
- Mejora la imagen y credibilidad de la empresa.

Habida cuenta de esto, cualquier tipo de empresa u organización es adecuada para instaurar un sistema de calidad, independientemente del tipo de actividad o de las dimensiones del proyecto.

Por otra parte, tampoco hay límites temporales en la implantación de un sistema de gestión de la calidad. Es decir, la decisión de adoptar criterios de calidad puede ser válida en cualquier momento o etapa en la que se pueda encontrar una empresa (consolidación, expansión...). Indudablemente, el más adecuado es que estas consideraciones se tengan en cuenta desde un principio. Aunque esto no impide, por ejemplo, asumir un compromiso por la calidad en una época de crisis o de reestructuración en una organización madura, como eje de una estrategia de reducción de costes y permanencia en el mercado.

Elaborar un proyecto de empresa en el que se cuente, desde un principio, con la óptica de la calidad puede ayudar en la introducción en el sector o en la relación con los proveedores. Pero también puede facilitar, a una empresa consolidada en su sector, uno rediseño de un proceso concreto que permita adaptar un producto la una nueva demanda o puede ayudar a mejorar la eficiencia de distintos procesos de la estructura de la empresa.

Un sistema comprende una colección de partes o componentes organizados con un propósito.

La investigación de mercados desde hace años se ha convertido en algo esencial para todas las empresas ya que cuenta con muchos aspectos de mera importancia, para ello la disciplina de la investigación de mercados cuenta con un elemento clave que es el de abrir el sistema de las empresas grandes o pequeñas según sea el caso. (Carro & González, 2012)

Esta función es esencial para los sistemas que producen bienes y servicios terminados en organizaciones con o sin fines de lucro, lo que ahora conlleva a un concepto más amplio en la definición de productos que ya no sólo es un bien tangible, sino que, como lo indica la Norma ISO 9000, producto es toda la salida un proceso.

Por lo tanto ponemos como referencia la investigación de mercados lo cual nos sirve como punto de partida para espiar a la competencia o más bien para ver las cosas que nos rodean en el ámbito competitivo la información obtenida será la que nos permita llegar a la toma de decisiones y emplear así medidas correctivas, oportunidades de negocio, reducir problemas entre otros, mejora continua en sus procesos ya que la investigación es un proceso que debe estar constantemente actualizándose a lo largo del proyecto.

## **CALIDAD DEL PRODUCTO**

Los sistemas de gestión de calidad total se guían por la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente. (Arraut, 2014) expresa:

La gestión de la calidad total cuida del cliente. Por consiguiente, aceptamos la definición de calidad, que ha adoptado la sociedad americana de la Calidad. “la totalidad de prestaciones y características de su producto o servicio que son la base de su capacidad para satisfacer necesidades explícita o implícitas”. Sin embargo, otros creen que las definiciones de calidad se dividen en distintas categorías. Algunas definiciones se basan en el usuario. Estas defienden que la calidad “residen en los ojos del usuario”. A los que trabajan en marketing les gusta esta definición, y a los clientes también. Para ello una mejor calidad implica un mayor rendimiento, prestaciones más valoradas y otras mejoras (a veces costosa) para los directivos de producción la calidad se basa en la fabricación.

Creen que la calidad significa conformidad con las especificaciones y “hacer las cosas bien a la primera”.

## **GARANTÍA DE CALIDAD**

(Carro & González, 2012) determina:

La garantía de la calidad es absolutamente indispensable en un sistema de producción esbelta, ya que los bienes y servicios que se producen y se entregan a los clientes presumen calidad. Un bien o servicio defectuoso conduce a clientes insatisfechos. Los defectos, evidentemente, producen desperdicios; lo que es la importante, pueden llevar a un alto al proceso de producción. Los problemas de calidad llaman rápidamente la atención de toda la planta, pues ll a líneas de producción se detiene cuando estos ocurren. Ya que no han un inventario que permita cubrir lo error en un sistema de producción esbelta se requiere de una calidad perfecta o casi perfecta cuando se aplican los principios y las técnicas de la manufactura esbelta, puede garantizarse la calidad ya que los efectos se descubren con rapidez en el siguiente proceso. Se diseña un

sistema de producción esbelta para responder los errores y para que se corrijan en la fuente en lugar de cubrirlos con el inventario.

Como resultado de ello, se hace posible un mejoramiento continuo del proceso y la calidad.

### **3.9 MANUAL DE CALIDAD**

(Quintero, 2011) indica: El manual de calidad refleja el compromiso de la organización para garantizar la satisfacción del cliente y es el primer documento que solicita el ente certificador cuando va a auditar el SGC, por lo cual debe ser un documento elaborado con mucho detalle y claridad. En este documento debe aparecer el nombre de la empresa, el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, las Exclusiones, presentación de la empresa, Políticas y Objetivos de Calidad, Descripción de la Organización, la Responsabilidad y la Autoridad, Descripción de los elementos del Sistema, Referencia de los Procesos y su interacción (Red de Procesos o Mapa de Procesos), Procedimientos o referencias de éstos y si se considera necesario una sesión de definiciones y un apéndice que contenga los datos necesarios para apoyar el Manual de Calidad.

### **LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El papel que juega la innovación como factor de primer orden en el desarrollo socioeconómico de las regiones es una prioridad en el mundo actual.

Algunos académicos han llegado a establecer la relación de la calidad y la innovación como dos conceptos centrales de nuevas teorías económicas de la empresa, o como modelos de comportamiento empresarial en el ámbito normativo (Fontalvo & Vergara, 2013).

El papel de la innovación y el desarrollo tecnológico sobre la productividad y la competitividad de las empresas, el bienestar de la sociedad y el progreso de los países,

han despertado el interés de los investigadores de diferentes ámbitos que han realizado estudios sobre los factores que afectan la innovación.

El proceso de internacionalización de las economías, producto de los mercados globalizados, realza la importancia de la productividad industrial. Para competir en mercados de una economía global se requiere un amplio conocimiento del entorno, de una óptima capacidad de gestión de la innovación, de una adecuada infraestructura tecnológica y de un talento humano capacitado.

En la actualidad, las empresas no pueden considerar la innovación como un evento ocasional. Si una empresa no es capaz de transformar sus productos, su forma de producción, manejar modelos de gestión y estructuras flexibles en un contexto de incertidumbre, no será capaz de sobrevivir.

En la literatura universal la relación entre la calidad y la innovación no ha sido un tema recurrente de investigación ni ha sido un tema tratado directamente por investigadores y académicos.

Las argumentaciones teóricas encontradas se centran en dos aspectos del análisis: primero, considerar los sistemas de calidad como plataformas propicias para el desarrollo de las innovaciones; y segundo, cuando se muestran indirectamente algunos resultados de la innovación; están o pueden ser influenciados por el sistema de calidad de la empresa.

En efecto toda empresa requiere de la implementación de un Sistema o Modelo de Gestión de la Calidad, que les permita controlar y asegurar la calidad, mejorar su desempeño en cuanto a eficacia y eficiencia, poder satisfacer las expectativas de los clientes internos como de los clientes externos. Sin embargo, hay que mencionar sobre la mejora continua ya que es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos en los procesos de producción en las organizaciones que esté implementada ya que esto es vital para poder entregar a nuestros clientes un producto o servicio defectuoso.

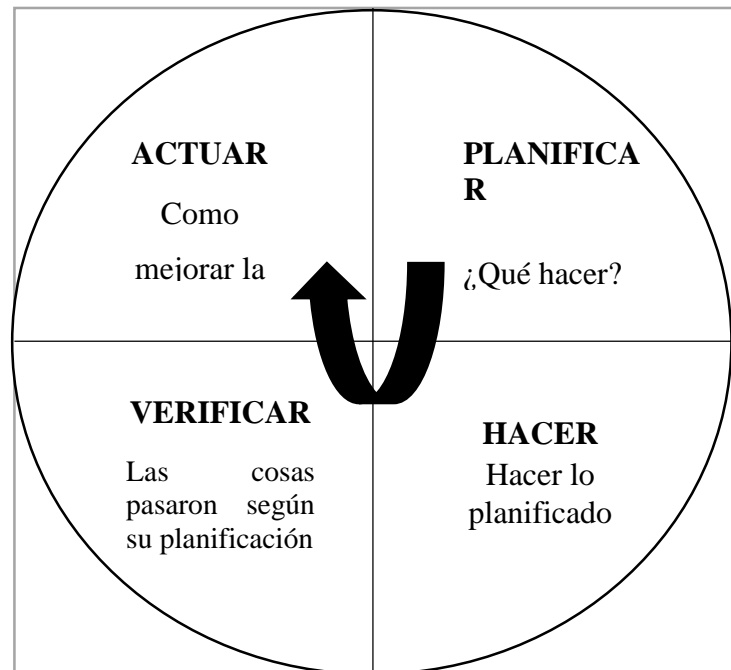
## **GESTIÓN DE CALIDAD Y METODOLOGÍA SEIS SIGMA**

Para que los productos y servicios sean competitivos es necesario asegurar la calidad en los respectivos procesos productivos. La gestión de la calidad basada en la metodología seis sigma es una estrategia de mejora continua de los procesos; su objetivo es localizar y eliminar las causas raíces de los errores, defectos y retrasos en dichos procesos, centrándose en los aspectos críticos de satisfacción para el cliente. Se trata de una metodología sistemática y cuantitativa, basada en herramientas y pensamiento estadísticos, orientada a mejorar los resultados de los procesos en tres áreas: satisfacción del cliente, reducción del tiempo de ciclo y disminución de los defectos (Gutiérrez y Vara, 2009).

### **3.10 CICLO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS – PHVA**

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas NTP-ISO 9001:2015 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad. En la Figura 1 se podrá apreciar el Ciclo Deming.

**Figura 1: Ciclo de Deming**



**Elaborado por:** Nereyda Johana Guevara Escudero

**Fuente:** Gestión Integral de la Calidad Total

La mayoría de los fallos o ineficiencias que configuran el despilfarro son desconocidos, considerados como normales, ignorados y con frecuencia ocultados. Actitudes que impiden buscar soluciones y evitar su repetición.

### **ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN**

El principio Sistema enfocado hacia la Gestión está muy relacionado con el Enfoque a los procesos, por que plantea el ciclo de mejora continua de los procesos PDCA o PHVA que significa "Planificar-Hacer- Verificar-Actuar" desarrollado por W. Shewarth (1920) y conocido gracias a W. Edwards Deming por su difusión, es por ese motivo que es conocido como el Ciclo DEMING.

Un sistema de gestión de la calidad está compuesto por todos los procesos que se interrelacionan entre sí. Estos procesos del sistema de gestión de la calidad comprenden a procesos que directa e indirectamente están presentes en la organización.

En una organización, las interacciones pueden ser desde simples a complejas, hasta convertirse en una malla donde hay un continuo flujo de tangibles e intangibles hasta llegar a depender unos de otros.

El ciclo Deming puede ser aplicado en cada proceso así intervengan los clientes internos y/o externos.

### **3.11 LAS PYMES Y SU EVOLUCIÓN**

Según Araque “Las micro, pequeñas y medianas empresas MiPymes dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MiPymes. Esta tendencia se convierte en un dato duro sobre la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas a la hora de contribuir al proceso de consolidación del sistema productivo nacional.”

La maximización en el uso de la capacidad productiva que tienen instaladas las PyME, sobre todo de aquellas dedicadas a actividades manufactureras, es un desafío importante que se debe atacar con el objetivo de contribuir al proceso de transformación de la estructura de la matriz productiva nacional.

El aporte al mejoramiento de la posición de la matriz productiva del país vendría dado desde dos lados: al incrementar la producción nacional, de forma directa, se podría incidir en una sustitución inteligente de una serie de productos importados, la cantidad adicional de bienes fabricados podría, también, ser orientada a la exportación en mercados de otros de países.



Este planteamiento lo hacemos basados en uno de los resultados obtenidos en la Encuesta de Coyuntura Cuatrimestral de la PyME elaborada por el Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador; en el cual se ve que las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas tienen una capacidad acumulada de producción que aún no está siendo usada al 100%; pues en promedio las PyME tienden a trabajar 5,3 días a la semana, con una media de tiempo laborado que se ubica en apenas 8,7 horas diarias.

Ahora para potenciar esa capacidad subutilizada, que podría ser usada para sustituir importaciones y/o mejorar la participación exportadora de las PyME, entre los actores del sector público y del privado debe pensarse en un conjunto de acciones sinérgicas orientado a los siguientes puntos: mejoramiento de la calidad y productividad como requisitos básicos del incremento de la competitividad empresarial, búsqueda de nuevos mercados en el exterior, identificación de productos importados que podrían ser sustituidos por la producción de la PyME, creación de líneas de crédito para satisfacer las nuevas necesidades de financiamiento principalmente de capital de trabajo y el diseño y puesta en marcha de un programa integrado de formación laboral dirigido a la certificación de trabajadores que sean capaces de desempeñarse como mandos medios y/o como trabajadores de fábrica.

Impulso de programas de certificación laboral dirigidos a mejorar la calidad de empleo de la PyME

La calificación de mandos medios y de trabajadores de línea es clave para mejorar la capacidad de competencia de las empresas. El sistema de educación técnica juega un papel importante, pues éste debe propender a la promoción de programas de certificación laboral.

En el ámbito de la PyME muy poco se ha hecho en esta materia; una de las pocas experiencias que se tiene, sobre proyectos dirigidos a certificar trabajadores y consultores especializados en una determinada rama industrial, es el Instituto de la Confección Competitiva ICC cuyos promotores originales fueron el Banco

Interamericano de Desarrollo, el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas INSOTEC, el Municipio de Quito y la Asociación de Industriales Textileros AITE.

## **PYMES EN EL ECUADOR, TUNGURAHUA**

En la actualidad ser competitivo es de vital importancia para la supervivencia de las Pymes, a nivel puntual, el Ecuador es un país que posee grandes, medianas y pequeñas empresas que se concentran lo cual generan un mayor beneficio económico en el comercio, servicios y actividades industriales, una de las provincias con mayor concentración de fabricación de calzado es Tungurahua que se ha distinguido históricamente por ser una de las regiones más productivas y comerciales a nivel nacional, por ser importador de calzado para hombre, mujer y niños.

Desde la política actual del gobierno a través de la SENPLADES (2013) su objetivo es impulsar la transformación de la matriz productiva con nuevos desafíos, por lo tanto, la pyme tiene la necesidad de adecuar e impulsar la innovación ya sea de procesos, de productos u organizativa para innovar y mejorar la calidad en sus servicios.

El cantón Cevallos en base a un análisis realizado determina una deficiente capacitación y orientación en base a las normas de calidad que deben tener implementadas en sus procesos de producción y comercialización del calzado lo cual ocasiona un desequilibrio y minimiza las oportunidades de una mejora continua en todo lo que respecta a su producción. La resistencia al cambio y al no adquirir sistemas de calidad que les ayude a la eficiencia y productividad para la producción del calzado da como resultado no poder cumplir con las expectativas económicas de la empresa.

**Tabla 2: Número de empresas del sector del calzado en Tungurahua según estratos de ingresos percibidos**

CANTON	Actividad Principal a cuatro Dígitos CIIU	Estratos de ingresos percibidos por ventas o prestación de servicios									TOTAL
		No informa	De \$1 a \$9999	De \$10000 a \$29999	De \$30000 a \$49999	De \$50000 a \$69999	De \$70000 a %89999	De \$90000 a \$199999	De \$200000 a \$399999	Más de \$400000	
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
AMBATO	Fabricación de calzado	4	34	27	17	8	4	19	11	21	145
BAÑOS	Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados.	0	2	1	0	0	0	0	0	0	3
CEVALLOS	Fabricación de calzado	0	3	1	4	1	0	4	2	0	15
MOCHA	Fabricación de calzado	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
PATATE	Fabricación de calzado	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
QUERO	Fabricación de calzado	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
PELILEO	Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados.	3	53	27	2	3	0	1	0	0	89
PÍLLARO	Fabricación de calzado	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
TISALEO	Fabricación de calzado	0	0	1	1	1	0	1	0	0	4
TOTAL		7	96	58	24	13	4	25	13	21	261

**Elaborado por: Johana Guevara**

**Fuente: Datos del INEC**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cevallos trabaja en varios proyectos para el sector del calzado ya que es un sector que necesita urgentes propuestas para su fortalecimiento, productividad, competitividad, innovación y mejora continua en sus procesos, dado que la escasa información que se tiene sobre un sistema de calidad hace que las pymes tengan un bajo rendimiento competitivo y que al mismo tiempo exista una debilidad organizativa en la actividad manufacturera, y al no aplicar o generar un modelo de calidad para el sistema productivo existirá debilidades ante la competencia con las importaciones que se ha dado por falta de innovación, creatividad, visión y gestión empresarial del grupo de calzado, no tienen un mejoramiento en sus sistemas por ser nuevas empresas o están en proceso de crecimiento y las más antiguas tiene una forma tradicional por lo cual no hay un cambio en su desempeño para obtener el incremento de su eficacia o eficiencia a través de ello generarían más rentabilidad.

**Tabla 3: Número de empresas del sector calzado en Tungurahua según estratos de personal ocupado**

CANTON	Actividad Principal a cuatro Dígitos CIU	Estratos de Personal Ocupado							
		No informa	1 - 9	10 – 49	50 - 99	100 – 199	200 - 499	500 y más	TOTAL
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
AMBATO	Fabricación de calzado	0	104	34	5	1	0	1	145
BAÑOS	Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados.	0	3	0	0	0	0	0	3
CEVALLOS	Fabricación de calzado	0	13	2	0	0	0	0	15
MOCHA	Fabricación de calzado	0	2	0	0	0	0	0	2
PATATE	Fabricación de calzado	0	1	0	0	0	0	0	1
QUERO	Fabricación de calzado	0	1	0	0	0	0	0	1
SAN PEDRO DE PELILEO	Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados.	0	89	0	0	0	0	0	89
SANTIAGO DE PÍLLARO	Fabricación de calzado	0	1	0	0	0	0	0	1
TISALEO	Fabricación de calzado	0	4	0	0	0	0	0	4
TOTAL		0	218	36	5	1	0	1	261

**Elaborado por: Johana Guevara**

**Fuente: Datos del INEC**

Es indudable que no existen parámetros ni mecanismos de control de procesos previamente establecidos para la producción, en otras palabras, carecen de un reconocimiento en marca, normas de calidad en procesos de producción y comercialización de los productos ofertados por las Pymes. Por lo que respecta a este proyecto de investigación es obtener una certificación de un modelo de gestión de calidad para poder establecer métodos de control y seguimientos hacia los clientes con respecto a la calidad en la cual permita garantizar un sólido desarrollo empresarial, ya que si existe una limitada documentación de métodos y procedimientos en los procesos productivos no podremos obtener un control exacto en el mismo.

**Tabla 4: Estratos de ingresos percibidos o prestación de servicios**

CANTON	Actividad Principal a cuatro Dígitos CIU	Estratos de ingresos percibidos por ventas o prestación de servicios									TOTAL
		No informa	De \$1 a \$9999	De \$10000 a \$29999	De \$30000 a \$49999	De \$50000 a \$69999	De \$70000 a \$89999	De \$90000 a \$199999	De \$200000 a \$399999	Más de \$400000	
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
CEVALLOS	Fabricación de calzado	0	3	1	4	1	0	4	2	0	15

**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Datos del INEC

Por otro lado podríamos decir que si no existe un limitado manejo de indicadores sobre eficacia, eficiencia y productividad de las pymes en el calzado ocasionará una informalidad en los procesos y actividades que contribuyan a la rentabilidad de las mismas la cual se queden estancadas y no sean generadoras de liquidez, por lo tanto al tener un desconocimiento en la aplicación u obtención de un sistema de mejora continua no podrán tener ningún valor agregado en el calzado y a causa de ello siempre existirá una debilidad en lo que concierne a tener un accesos a mercados internacionales por una calidad y certificación en sus productos, al saber que existen tecnologías de punta y no son utilizados para innovar productos ya sean para hombres, mujeres y niños en los productos que son demandados por clientes internos y externos.

**Tabla 5: Estratos de personal ocupado de Cevallos**

CANTON	Actividad Principal a cuatro Dígitos CIU	Estratos de Personal Ocupado							
		No informa	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199	200 - 499	500 y más	TOTAL
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
CEVALLOS	Fabricación de calzado	0	13	2	0	0	0	0	15

**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Datos del INEC

## **4. METODOLOGÍA**

Método teórico: Se lo utilizará porque permite desarrollar la investigación a manera de un análisis completo para cada una de las áreas que conforman las pymes de calzado del Cantón Cevallos, por lo cual el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) informa que el Censo Nacional Económico (CENEC) es un conteo de todas las unidades económicas que conforman el sector productivo del país, que nos permite obtener información en cifras actualizadas acerca de las pymes que necesitamos ser estudiadas para este proyecto.

Método empírico: Se elaborará diferentes técnicas como encuestas para sus dueños y clientes de las pymes, fichas de observación para los procesos productivos como también a los diferentes fabricantes del cantón Cevallos.

### **4.1 MÉTODO TEÓRICO**

En este proyecto el método a usar para desarrollar la investigación será Deductivo ya que parte de lo general a lo particular mediante el procesos de aplicación, comprobación y demostración, por lo tanto tiene relación con los procesos productivos de las pymes del cantón Cevallos y también serán investigados profundamente cada una de las áreas con el fin de obtener una evaluación detallada de su estructura actual, e identificar los elementos como debilidades, fortalezas, oportunidad y amenazas y por otro lado el Método Experimental que consiste en una serie de investigaciones para comprobar la realidad existente y determinar un diagnóstico inicial y evaluar todos los procesos productivos del calzado que se llevan a cabo dentro de las pymes.

### **4.2 MÉTODO EMPÍRICO**

Observación: Se realizará un análisis de sus talleres, los diferentes procesos de producción, observar de manera profunda dentro de las pymes para proponer la implementación de un Modelo de Gestión de la calidad que permita que todas sus



experiencias que se obtengan sean de gran utilidad y poder ejercer en los diferentes ámbitos.

Motivo por el cual se diseñará una matriz para cada uno de los procesos ya que esta herramienta se diagnosticará las falencias de los negocios por lo tanto se brindará estructuras nuevas para la mejora continua de las pymes.

Encuesta: con esta técnica se podrá analizar los diferentes factores que son información general de la empresa, tecnología, abastecimiento de materia prima e insumos y capacidad de producción, se aplicara preguntas abiertas y cerradas.

### **4.3 TIPO DE ESTUDIO**

#### **4.3.1 ESTUDIO DESCRIPTIVO**

El estudio descriptivo se encaminará a ejecutar un estudio de las pymes del cantón Cevallos para conocer cuáles son sus opiniones y los desafíos que enfrentan en la actualidad al momento de desenvolverse en sus negocios de manera concreta.

#### **4.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

“Es el conjunto total de elementos o variables que conforman la situación a analizar” (Castro, C.2013).

En la siguiente investigación se ostenta una población total de 15 pymes, productores artesanales de calzado ubicados en el cantón Cevallos provincia de Tungurahua, por lo que respecta siendo la población muy pequeña, nos vemos obligados a utilizar en este proyecto investigativo la población en su totalidad, y no la muestra que es un subconjunto de elementos de la población y a la vez representan a la población en estudio, como se realiza en otros análisis de mayor población.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 ANALISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION RECOLECTADA

#### 1. ¿Qué grado de conocimiento posee acerca de la gestión de calidad?

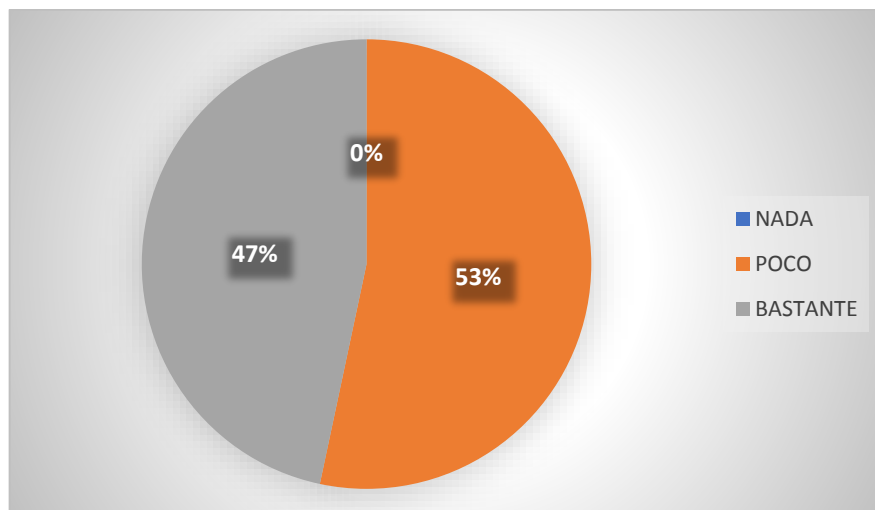
**Tabla 6: Grado de conocimiento de Gestión de calidad**

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
NADA	0	0
POCO	8	53
BASTANTE	7	47
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 1: Grado de conocimiento de Gestión de calidad**



**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

## Análisis

Del total de las pymes encuestadas el 100% manifestaron conocer acerca que es gestión de calidad lo cual es un punto a favor para su producción.

2. **¿Considera usted que la aplicación de un modelo de gestión de calidad permita el logro de un desempeño eficaz del proceso?**

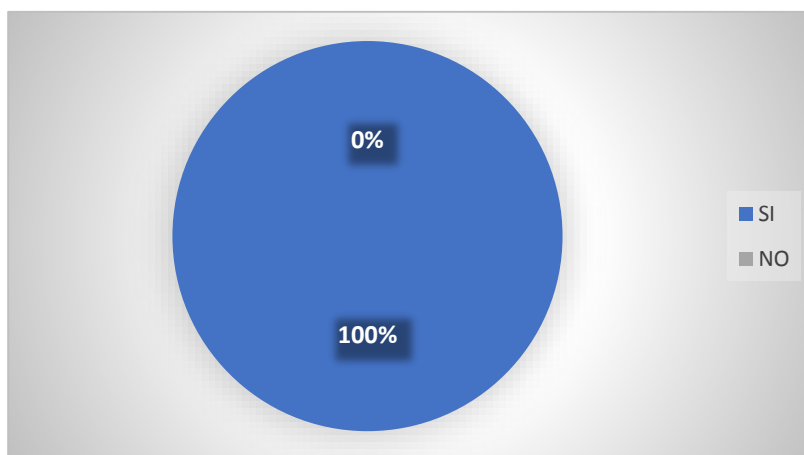
**Tabla 7: Aplicación de un Modelo de Gestión de calidad**

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
SI	15	100
NO	0	0
<b>Total</b>	15	100

**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 2: Aplicación de un Modelo de Gestión de calidad**



**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

### Análisis

Del total de las pymes encuestadas el 100% manifestaron que al aplicar un modelo de gestión de calidad permita un logro eficaz en sus procesos y se incrementara la productividad.

### 3. ¿Conoce usted acerca de la secuencia e interacción de los procesos productivo que se maneja dentro de la empresa?

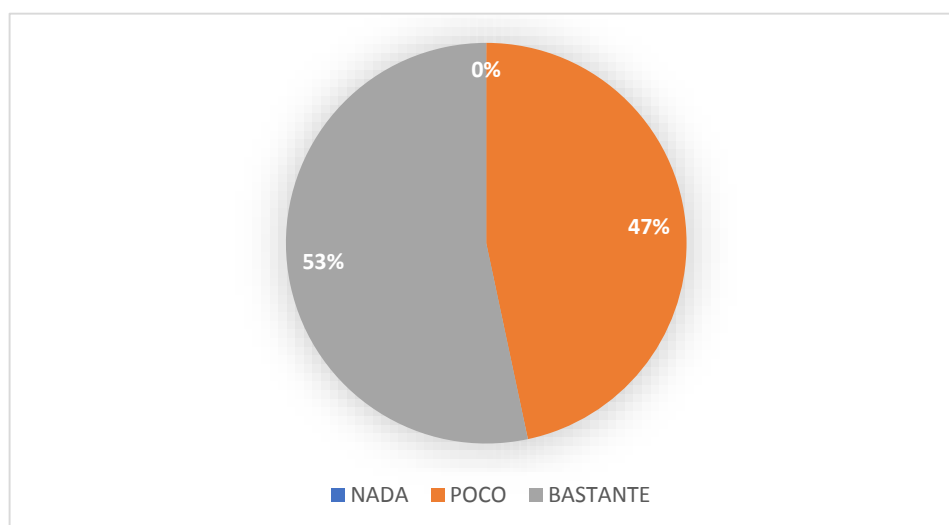
**Tabla 8: Secuencia e interacción de los procesos productivos**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
NADA	0	0,00
POCO	7	46,67
BASTANTE	8	53,33
Total	15	100,00

**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 3: Secuencia e interacción de los procesos productivos**



**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

### Análisis

Del total de las pymes encuestadas el 53% manifestaron conocer acerca de la secuencia e interacción de los procesos productivos que manejan dentro de sí mismas y un 47% desconocen la secuencia e interacción de los procesos dentro de la empresa lo cual es algo significativo que lo deben trabajar.

#### 4. ¿Considera usted que es importante asignar las responsabilidades para que se den cumplimiento a los procesos que se manejan dentro de la empresa?

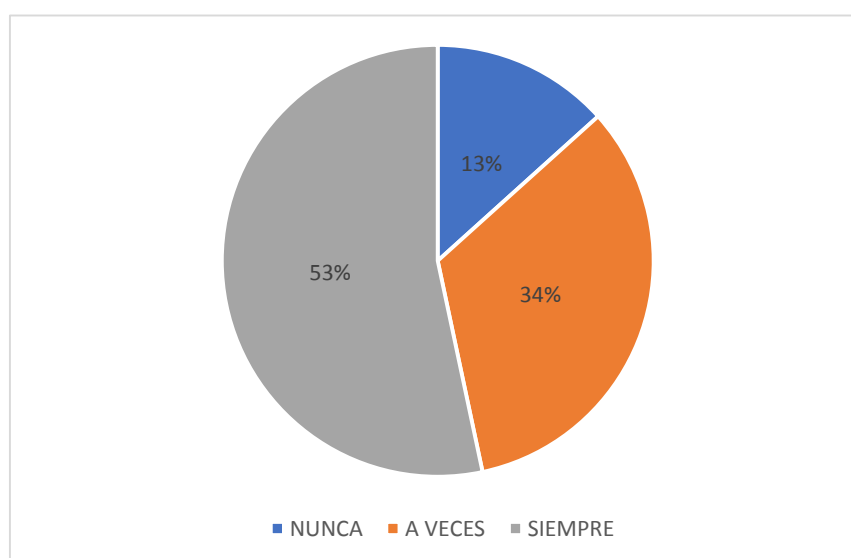
**Tabla 9: Responsabilidades para que se den cumplimiento a los procesos**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
NUNCA	2	13
A VECES	5	33
SIEMPRE	8	54
Total	15	100

Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 4: Responsabilidades para que se den cumplimiento a los procesos**



Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

## Análisis

Del total de las pymes encuestadas el 53% señalo que siempre asignan responsabilidades para el cumplimiento de los procesos que se manejan dentro de la empresa, un 33% revelo que a veces signan responsabilidades para los procesos ya que cada uno trabaja en base a las necesidades de la empresa por no tener un manual de calidad lo cual ayudaría a encaminar y a mejorar la producción y también la productividad del personal y por último tenemos un 13% que no asignan responsabilidades.

### 5. ¿Usted considera que se debe mantener información documentada para apoyar la operación de los procesos dentro de la empresa?

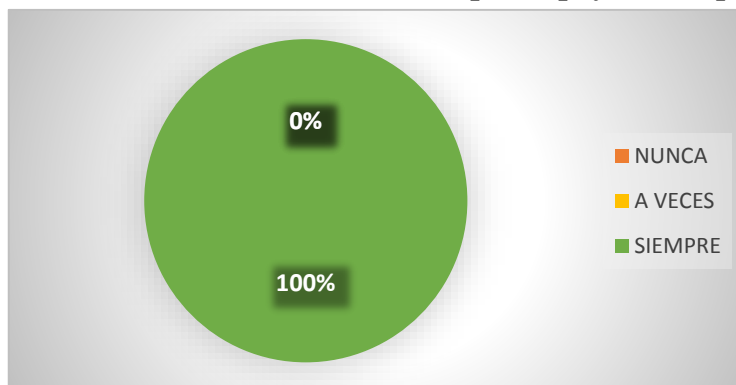
**Tabla 10: Información documentada para apoyar a los procesos**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
NUNCA	0	0
A VECES	0	0
SIEMPRE	15	100
<b>Total</b>	15	100

**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 5: Información documentada para apoyar a los procesos**



**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

## Análisis

Del total de las pymes encuestadas el 100% señalaron que gerencia siempre ha diseñado estrategias acordes a sus necesidades para mantener la información documentada sobre los procesos que conlleva la empresa lo cual les ayuda a encaminar a una mejor productividad.

### 6. ¿Cree usted que se debe mejorar los procesos que se manejan dentro de la empresa?

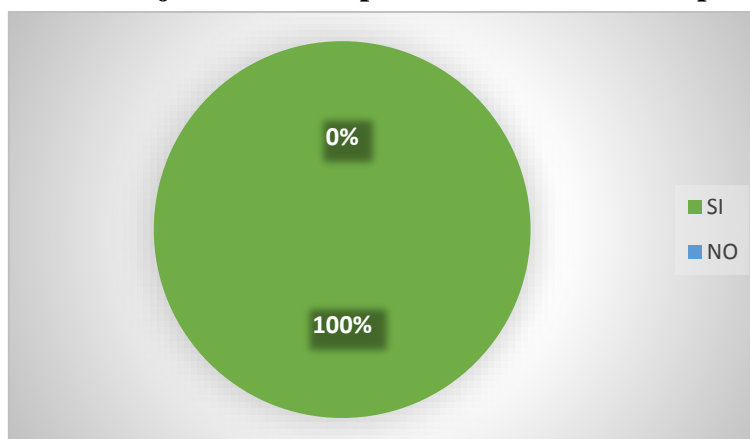
**Tabla 11: Mejoramiento de procesos dentro de la empresa**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
SI	15	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 6: Mejoramiento de procesos dentro de la empresa**



**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

## Análisis

Del total de las pymes encuestados el 100% expresa que la empresa si realiza un mejoramiento en sus procesos para llevar a cabo acciones preventivas con el fin de lograr la calidad total del calzado de las pymes del cantón Cevallos.

### 7. ¿Cree usted que el personal de las pymes debe manejar una política de calidad que apoye a la dirección estratégica en la empresa?

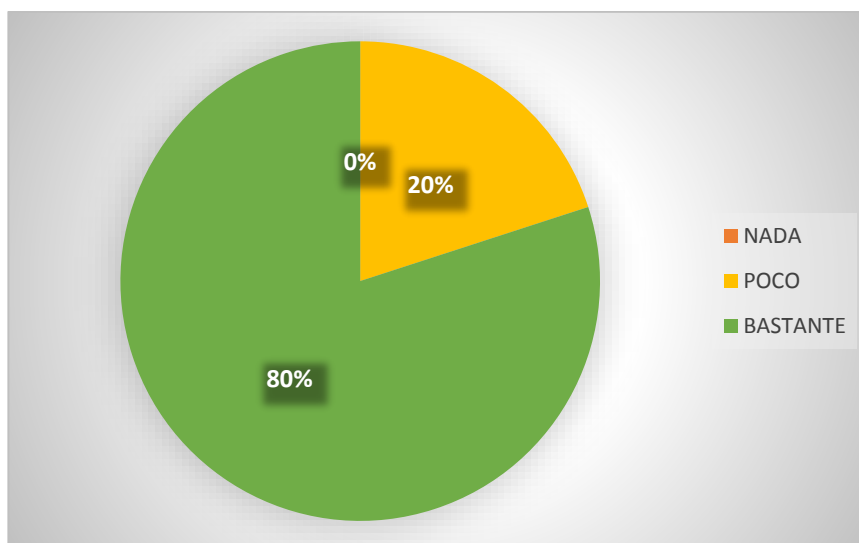
**Tabla 12: Manejo de políticas de calidad para mejorar la dirección estratégica**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
NADA	0	0
POCO	3	20
BASTANTE	12	80
Total	15	100

Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 7: Manejo de políticas de calidad para mejorar la dirección estratégica**



Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos



## Análisis

Del total de las pymes encuestadas el 80% manifestaron que al manejar una política de calidad les ayudara a obtener una mejor dirección estratégica en la empresa, mientras que un 20% de empresarios piensan que no es de ayuda poseer una política de calidad y esto es un punto negativo hacia ellos ya que hoy en día todos se encaminan hacia la calidad y es lo que les hace ser más grandes productores.

### 8. ¿Considera usted que los indicadores del desempeño relacionados con su producción apoyan a su productividad?

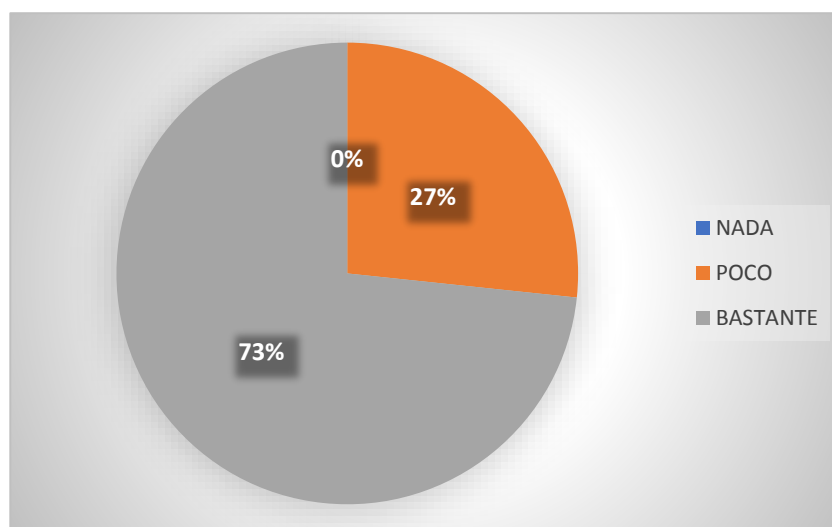
**Tabla 13: Indicadores del desempeño promuevan su productividad**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
NADA	0	0
POCO	4	27
BASTANTE	11	73
Total	15	100

Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 8: Indicadores del desempeño promuevan su productividad**



Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

## Análisis

Del total de las pymes encuestados el 86.67% estima que se debe evaluar a todos los proveedores que colaboran con sus productos para el crecimiento de la empresa, por lo tanto, se debe evaluar de una forma periódica en relación de costo beneficio para una mejor productividad del calzado de las pymes del cantón Cevallos.

### 9. ¿Se evalúan los procesos independientemente para asegurarse que los mismos logran los resultados previstos?

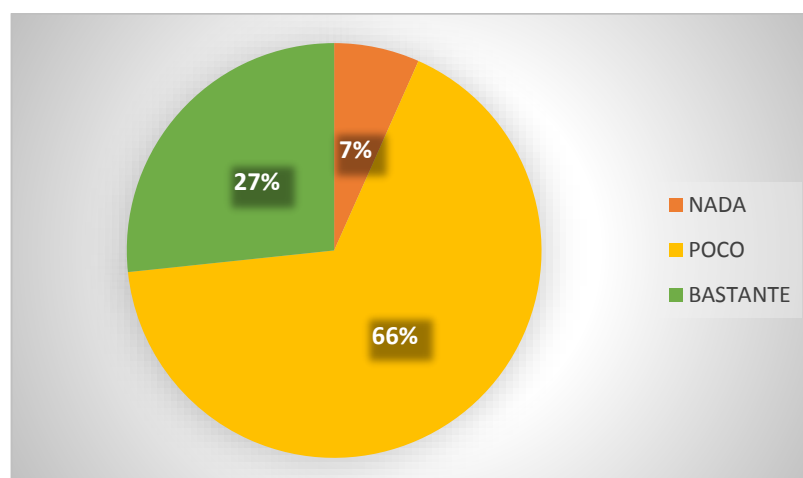
**Tabla 14: Evaluación de procesos para lograr resultados previstos**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
NADA	1	6
POCO	10	67
BASTANTE	4	27
Total	15	100

Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 9: Evaluación de procesos para lograr resultados previstos**



Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

## Análisis

Del total de las pymes encuestados un 27% está en constante evaluación de los procesos independientemente hacia la producción para lograr los resultados establecidos que influirá en la mejora continua, mientras que un 67% no dan importancia a estos mecanismos de evaluación ya que para ellos la actividad es una rutina y es algo que los empresarios no lo deben hacer, y por último tenemos un 7% que no lo hacen para un mejoramiento del calzado de las pymes del cantón Cevallos.

### 10. ¿Considera usted importante que el personal informe sobre las oportunidades de mejora que se puedan aplicar en la empresa?

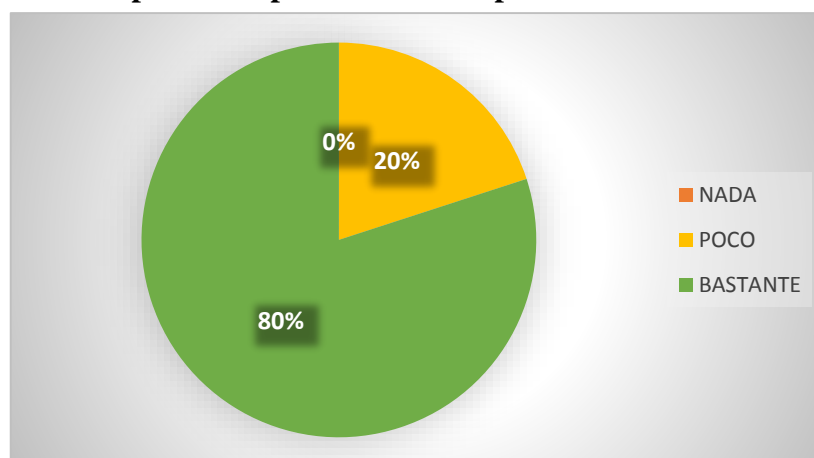
**Tabla 15: Participación de personal sobre oportunidades hacia la empresa**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
NADA	0	0
POCO	3	20
BASTANTE	12	80
Total	15	100

Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 10: Participación de personal sobre oportunidades hacia la empresa**



Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

## Análisis

Del total de las pymes encuestados un 80% manifiestan que para influir en una mejora continua es necesario que el personal siempre este informando sobre oportunidades que se presenten para la empresa lo cual puedan ser aplicadas, mientras que un 20% no suelen escuchar opiniones de mejora para la empresa ya que a veces son productivas o destructoras hacia la misma.

### 11. ¿Con que frecuencia cree usted que hay retrasos, demora y pérdidas de tiempo en la producción?

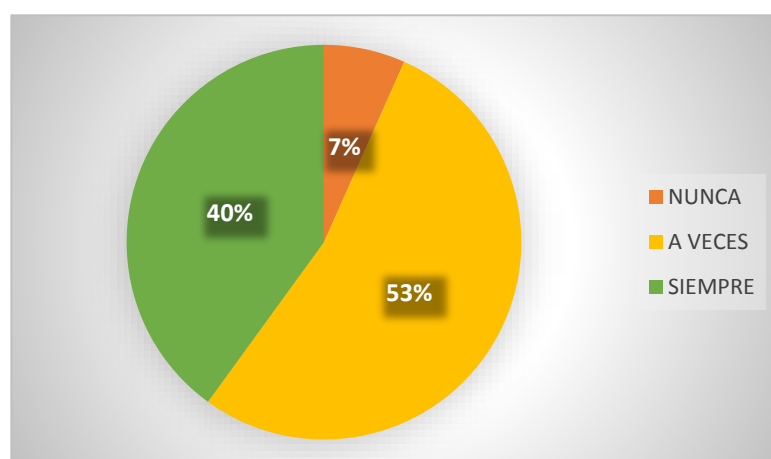
**Tabla 16: Frecuencia de retrasos, demora y pérdidas de tiempo**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
NUNCA	1	7
A VECES	8	53
SIEMPRE	6	40
Total	15	100

Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 11: Frecuencia de retrasos, demora y pérdidas de tiempo**



Elaborado por: Johana Guevara

Fuente: Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

## Análisis

Del total de las pymes encuestadas el 40% señalaron que siempre se presentan retrasos, demora y pérdidas de tiempo en la producción lo cual lo están trabajando ya que estos son los llamados cuellos de botella y son un gran peligro para la empresa, mientras que el 63% reveló que no suelen tener estos inconvenientes porque tienen ya sus actividades planificadas acordes a las necesidades de la empresa y por último un 7% que no tienen estos problemas lo cual es algo significativo y positivo.

### 12. ¿Al finalizar cada actividad, se realiza una evaluación que le permita tomar acciones correctivas?

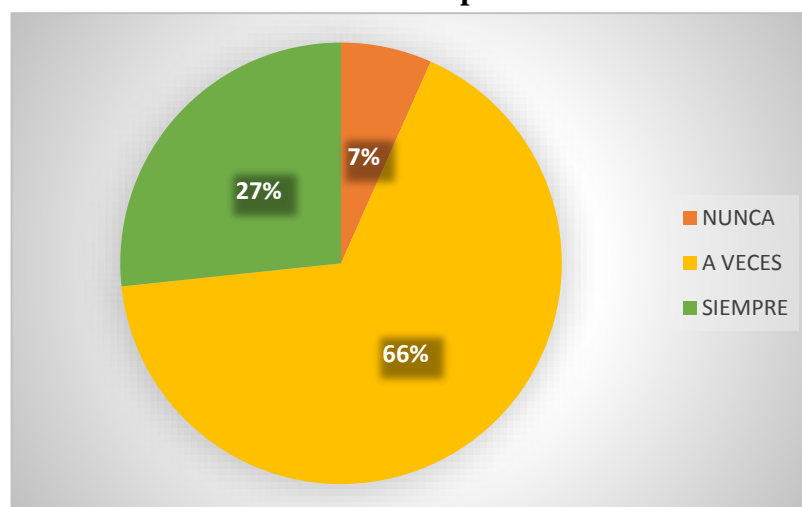
**Tabla 17: Evaluación de actividades para tomar acciones correctivas**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
NUNCA	1	6
A VECES	10	67
SIEMPRE	4	27
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 12: Evaluación de actividades para tomar acciones correctivas**



**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

### **Análisis**

Del total de las pymes encuestadas el 27% expresa que siempre al finalizar una actividad realizan una evaluación para tomar una acción correctiva si lo requiere, mientras que el 67% de empresas revelaron que a veces realizan evaluaciones al terminar una actividad por lo cual no conocen si deben tomar una acción correctiva y que con el tiempo no saben porque no aumenta su producción por no estar pendientes tan solo de esos detalles y por ultimo un 7% nunca lo hacen ya que son actividades rutinarias que ellos conocen y no necesitan hacer ninguna evaluación.

### **13. ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión de calidad le permitirá optimizar el uso de recursos de la empresa para una mejor productividad?**

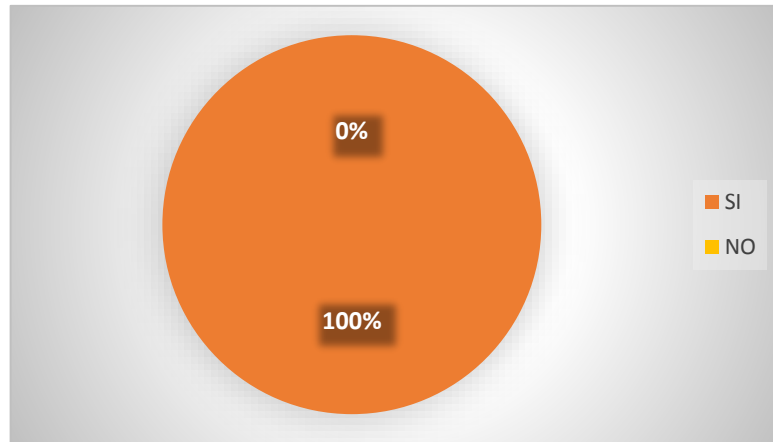
**Tabla 18: Ejecución de un Modelo de Gestión de calidad para una mejora continua**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	15	100
<b>NO</b>	0	0
<b>Total</b>	15	100

**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

**Gráfico 13: Ejecución de un Modelo de Gestión de calidad para una mejora continua**



**Elaborado por:** Johana Guevara

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pymes del cantón Cevallos

### **Análisis**

Del total de las pymes encuestadas el 100% están de acuerdo que se debe implementar un modelo de gestión de calidad lo cual permita optimizar el uso de recursos de la empresa para una mejor productividad lo cual será necesario aplicar y desarrollar estrategias de calidad para un mejoramiento del calzado de las pymes del cantón Cevallos.

## **6. CONCLUSIONES**

Los procesos de producción son casi la mayoría artesanales, tradicionales lo cual no cuentan con estándares de calidad, ni un sistema de control que ayude en su mayoría a la mejora de los procesos con base a la evaluación de los datos y la información, por lo tanto, los empleados deben ser conscientes del modo en el que deben desempeñar su trabajo.

La mayor parte de las empresas realizan análisis y medición de sus procesos, pero cabe resaltar que no están relacionados a lo que respecta con la calidad, sin embargo, tratan de hacer lo mejor pero no está demás el poder acceder a un manual de calidad para el logro del desempeño eficaz del proceso.

El cantón Cevallos, presenta una importante concentración de personas dedicadas a la fabricación de calzado, pero muchos de ellos no planifican o no utilizan un enfoque en sus procesos donde determine y se pueda seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria.



## **7. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los productores adaptarse aun sistema de Gestión de calidad para prevalecer la mano de obra y en casos necesarios acoplarse a la tecnología, lo cual se pueda tomar acciones para controlar y corregir ya que apoyaran a las propias integrantes o población del sector calzado.

Por lo cual las pymes deben adquirir un modelo de gestión de calidad para que en sus procesos de producción lo realicen con los parámetros que contiene el mismo, para que pueda tener siempre una mejora continua en sus procesos para la elaboración del calzado y de igual manera alcanzar a mercados internacionales.

Las pymes de Cevallos deben fortificar sus gremios, y aprovechar al máximo de los beneficios y si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados mediante una planificación y si fuera necesario hacer cambios al sistema de gestión de calidad, de esa forma ser competitivos y diferenciar sus productos en torno a las Normas de calidad que los mismos poseen ante la competencia.

## **PROPUESTA**

### **7.1 DATOS INFORMATIVOS**

**TEMA:** “Gestión de Calidad para las Pymes del sector del calzado en el cantón Cevallos”

**Institución ejecutora:** Pequeñas y medianas empresas de calzado del cantón Cevallos.

**Beneficiarios:** Calzado Martini

**Ubicación:** Cantón Cevallos

### **7.2 ANTECEDENTES**

Una vez aplicada las encuestas a las pequeñas y medianas empresas de calzado del cantón Cevallos, podemos determinar que se dedican a una actividad de producción sin un control de calidad en sus procesos que conllevan a producir un zapato.

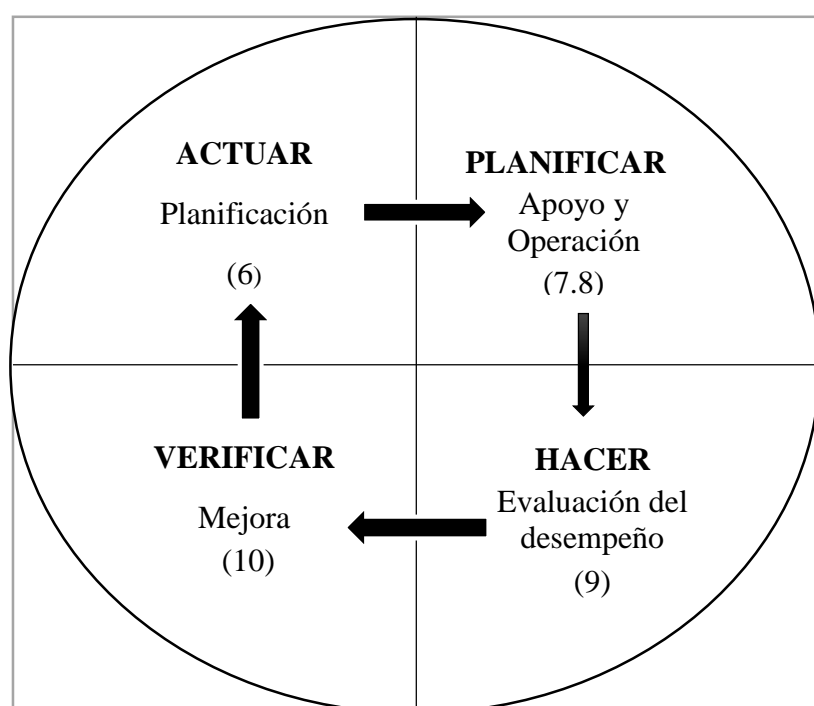
La empresa Martini, se encuentra ubicada en el cantón Cevallos y no aplica ni un sistema de calidad o de mejora continua en sus procesos que les permita tener más productividad y competitividad con la demanda de dichos productos con respecto a otras competencias.

Todo lo que se encuentra relacionado con la producción y comercialización del calzado de las pymes no manejan o trabajan en base a una Normas ISO que se puede aplicar en una serie de normas las cuales les puede promover la adopción de un enfoque basado en procesos, implementando y mejorando la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

### 7.3 INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta una propuesta enfocada a las pymes fabricantes de calzado del cantón Cevallos para que apliquen el método de Ciclo de Deming en su departamento de producción y comercialización con el fin de reducir los defectos existentes y mejorar los procedimientos, dando, así como resultado nuevos conocimientos sobre cómo mejorar los controles de calidad y sus productos terminados.

**Figura 2:** Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA



**Autor:** Johana Guevara, 2018.

Esta técnica se propone como una alternativa de solución con un enfoque de mejora continua, que garantice el trabajo y el seguimiento, que propicie la integración y el involucramiento de todos los colaboradores en la producción de calzado, con el objetivo de mejorar los productos y/o procesos, a través de la comunicación de las necesidades y situaciones que pueden suceder dentro de la empresa y logrando así tener un panorama más claro, por lo tanto la mayoría de organizaciones aplica los

principios de la mejora continua en los procesos, en el cual consiste aplicar los cuatro pasos perfectamente definidos, los mismos que son:

- **Planear:** establecer los objetivos y los recursos necesarios para generar resultados de acuerdo con las necesidades de los clientes y la empresa.
- **Hacer:** implementar lo planificado
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos, los productos y servicios e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

## 7.4 JUSTIFICACIÓN

En el presente proyecto se detalla cual es el problema que presentan las pymes del cantón Cevallos ya que es un sector que necesita urgentes propuestas para su fortalecimiento, productividad, competitividad, innovación y mejora continua en sus procesos, y por la escasa información que se tiene sobre gestión de calidad hace que las pymes tengan un bajo rendimiento competitivo y que al mismo tiempo exista una debilidad organizativa en la actividad manufacturera, y al no aplicar o generar un modelo de calidad para el proceso productivo existirá debilidades ante la competencia con las importaciones que se ha dado por falta de innovación, creatividad, visión y gestión empresarial del grupo de calzado para ello utilizaremos el método PDCA (PHVA por sus siglas en español) para corregir de manera efectiva el problema y hacer más efectiva la producción.

La implementación de este método será de gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de mejoría de control de calidad dentro de los departamentos de producción por lo cual basado en la matriz desarrollaremos los siguientes puntos establecidos en la norma ISO 9001:2015.

## **7. 5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **PLANEAR**

Las pymes para una implementación eficaz de un modelo de gestión de calidad en base a la Figura 2 ilustra que Planear hace referencia a los apartados 7.8 (APOYO Y OPERACIÓN), deben determinar y proporcionar los recursos necesarios, personal capacitado, infraestructura necesaria para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del modelo de gestión de la calidad en sus procesos, considerando las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes dando como mejor resultado una mejor satisfacción a los proveedores externos.

### **HACER**

En la representación de la estructura de la norma ISO como ilustra en la figura 2, Hacer hace énfasis en el apartado 9 (EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO). Las pymes deben determinar según sus necesidades un seguimiento, medición y evaluación necesarias para asegurar resultados válidos para obtener un desempeño excelente y para obtener un sistema eficaz en gestión de calidad debe conservar y documentar la información apropiada como evidencia de los resultados

### **VERIFICAR**

Las pymes deben determinar y seleccionar las oportunidades de mejora como ilustra la figura 2 que Verificar trabaja con el apartado 10 (MEJORA) lo cual se debe implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente ofreciéndoles u ofertándoles productos que cumplan los requisitos, necesidades y expectativas.


### **ACTUAR**

Las Pymes al implementar un modelo de gestión de la calidad, lo debe planificar como lo ilustra en la figura 2, Planificar hace referencia al apartado 6 ( PLANIFICACIÓN), la organización debe determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus

resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir efectos no deseados para lograr una mejora, obteniendo oportunidades que puedan conducir a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus clientes.

### 7.6 EJEMPLO DEL CICLO DE DEMING (PDCA) APLICADO A LA EMPRESA DE CALZADO MARTINI

**Tabla 19: MATRIZ ISO 9001:2015**

ISO9001:2015 - Matriz de Procesos		Pág. de											
EMPRESA: 		Procesos (Funciones)											
Alcance de la Auditoría:		DISEÑO	TOMA DE PEDIDOS	COMPRA DE MATERIALES	PROCESOS DE PRODUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN							
Exclusiones/Justificaciones:													
4.1	Conocimiento de la organización y de su contexto					NO							
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas					NO							

4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad									NO							
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos									NO							
5.1	Liderazgo y compromiso									SI							
5.1.2	Enfoque al Cliente									NO							
5.2	Política de la Calidad									NO							
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades									SI							
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación									NO							
6	Planificación																SI
6.1	Acciones para tratar riesgos y oportunidades																NO
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos																NO
6.3	Planificación de los cambios																SI
7.1	Recursos																NO
7.1.1	Generalidades																NO
7.1.2	Personas																NO

7.1.3	Infraestructura										SI		
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos										SI		
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición										NO		
7.1.5.1	Generalidades										NO		
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones										NO		
7.1.6	Conocimientos organizativos										NO		
7.2	Competencia										SI		
7.3	Toma de conciencia										SI		
7.4	Comunicación										SI		
7.5	Información documentada										NO		
7.5.1	Generalidades										NO		
7.5.2	Creación y actualización										SI		
7.5.3	Control de la información documentada										NO		
8	Operación										NO		
8.1	Planificación y control operacional										NO		



8.2	Requisitos para los productos y servicios																	NO			
8.2.1	Comunicación con el cliente																	NO			
8.2.2	Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios																	NO			
8.2.3	Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios																	NO			
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	SI																			
8.3.1	Generalidades	SI																			
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo	NO																			
8.3.3	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	SI																			
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo	SI																			
8.3.5	Elementos de salida del diseño y desarrollo	SI																			
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo	SI																			
8.4	Control de los productos y servicios suministrados externamente	NO																			

8.4.1	Generalidades	NO																	
8.4.2	Tipo y alcance del control	NO																	
8.4.3	Información para los proveedores externos	NO																	
8.5	Producción y prestación del servicio																		SI
8.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio																		NO
8.5.2	Identificación y trazabilidad																		SI
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos																		NO
8.5.4	Preservación																		NO
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega																		NO
8.5.6	Control de los cambios																		NO
8.6	Liberación de los productos y servicios																		NO
8.7	Control de los elementos de salida no conformes																		NO
9	Evaluación del desempeño																		NO
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación																		NO

9.1.1	Generalidades																				NO	
9.1.2	Satisfacción del cliente																				NO	
9.1.3	Análisis y evaluación																				NO	
9.2	Auditoría interna																				NO	
9.3	Revisión por la dirección																				NO	
10	Mejora																				NO	
10.1	Generalidades																				NO	
10.2	No conformidad y acción correctiva																				NO	
10.3	Mejora continua																				NO	

**Fuente:** Johana Guevara, 2018.

En el presente trabajo se detalla varios problemas en el cual se plantea una problemática de una de las pymes del cantón Cevallos ya que no cuentan con un control de mercaderías, de diseños, de producción, de documentos y de bodega por lo cual aplicaremos el método PDCA para corregir de manera efectiva el problema y hacer más efectiva la producción.

Por lo tanto, con lo antes mencionado en primer lugar se empezará a desarrollar un sistema de mejora continua basado en el ciclo de Deming como base la aplicación del método PHVA. De igual manera con la información recolectada con respecto al trabajo de campo pudimos conocer que producen sin control y lo tienen en bodega, para lo cual se considera que es muy efectivo el método y lo que es más importante es un sistema en el que se involucraran todos sus trabajadores.

Cuando la organización determine la implementación de este método de calidad se proporcionará cambios enfocados los cuales deben llevar a cabo de manera planificada la integridad la disponibilidad de recursos y la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades para la rápida implementación.

## **7.7 PROBLEMÁTICA**

La empresa de calzado Martini al momento ha tenido problemas en la producción, comercialización porque no cuenta con un mapa de procesos para llevar a cabo la producción de calzado, no cuenta con un control en sus inventarios, documentos y personal.

Como facilitador para la producción de calzado estoy enterado del problema por el cual llego a la decisión de emplear el PDCA para lograr la conformidad de los productos.

### **PLANEAR**

Se comienza a recopilar datos informativos para identificar si existe alguna anomalía en el proceso de producción.

Una vez verificado no concuerda los procesos que conllevan a producir un zapato ya que no cuentan con un mapa de procesos para ser controlado al obtener un producto ni poder controlarlo mediante un estándar de calidad.

### **HACER**

Al detectarse que en ocasiones cada empresa se ajusta a algunos parámetros de calidad para llevar a cabo su producción, lo siguen haciendo tradicional o manualmente en llevar a cabo sus actividades, porque no tienen un control en sus diseños, compra de materia prima, proceso de producción, toma de pedidos, en la documentación y comercialización por lo cual se propone verificar dichos procesos para una mejora continua.

## **VERIFICAR**

Se miden los resultados mediante un mapa de proceso para tomar acciones correctivas y se forma a los responsables de la empresa.

## **ACTUAR**

Al no encontrar errores relevantes y ver solucionado el problema se procede a aplicar modificaciones necesarias en el proceso de producción para la solución del problema y su mejora continua.

La estrategia que aplica o plantea el Ciclo de Deming PDCA involucra a toda la empresa ya que el mejoramiento continuo es una decisión del jefe de la empresa que le haga apta para sobrevivir, cuestionándose en sus procesos, sus productos, las competencias de su personal al evaluarlo y premiando su desempeño.

Al aplicar el método PDCA la empresa descubre y reconoce que al aplicar un sistema de mejora y de calidad puede lograr metas inalcanzables como lo indica en la Normativa en el apartado 4.4 Sistema de Gestión de la calidad y sus procesos

Por supuesto, en todo proceso siempre concurrirá obstáculos que sean resistentes al cambio, pero lo primordial es trabajar en ello para combatirlos ya que por diversas circunstancias tienden a demorarse el cambio, pero es necesario llevar a cabo para que surjan las pequeñas y medianas empresas productoras de calzado a un nivel significativo de calidad.

## **7.8 RESULTADOS**

Cualquier sistema de Gestión exitoso ya sea de calidad, de salud y seguridad ocupacional, depende del compromiso de todos los niveles y funciones que realizan en la empresa. Este sistema al aplicarlo permitirá el logro del desempeño eficaz del proceso como también la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información para tomar acciones correctivas establecidas como nos indica en los

Apartados de la Norma ISO 9001:2015, Planificar 7.8(Apoyo y Operación), Hacer 9 (Evaluación del desempeño), Verificar 10 (Mejora) y Actuar 6 (Planificación), por lo cual esta metodología impulsada por Deming hace que la empresa se descubra a sí misma y se oriente a cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana de la Vega, L., Álvarez, M. P., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, Ó., Gonzáles, C., & Villegas, A. (2011). *Administración por Calidad*. Obtenido de <https://www.amazon.com/Administraci%C3%B3n-por-calidad-Spanish-ALDANA/dp/9586827984>
- Arnauda, L. (2015). *Blog Calidad ISO*. Obtenido de [blogdecalidadiso.es/la-calidad-en-los-procesos-de-produccion](http://blogdecalidadiso.es/la-calidad-en-los-procesos-de-produccion)
- Arraut, L. (2014). *La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa*.
- Bureau Veritas . (2012). 31 obstáculos en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. Obtenido de BV eLearning Blog: <https://blogbvelearning.wordpress.com/2012/10/08/31-obstaculos-en-la-implantacion-de-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad-iso-9001/>
- Carrillo, Martínez, Galhardi (2014). Desarrollo productivo y empleos verdes. El caso del sector Cuero-Calzado en Guanajuato. Recuperado <https://books.google.com.ec/books?id=23C4CQAAQBAJ&pg=PA115&dq=gestion+de+calidad+para+el+calzado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihjfydg57QAhUBgCYKHSJ3BA0Q6AEIKzAC#v=onepage&q=gestion%20de%20calidad%20para%20el%20calzado&f=false>
- Carro, & González. (2012).
- Corma, F. (2012). *Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de Excelencia en Pymes*. Madrid: España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479787172.pdf>
- Cuatrecasas, L. (2012). *GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD: IMPLANTACION, CONTROL Y CERTIFICACION*. Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=W\\_kh5TLr7uAC&printsec=frontcover&dq=que+es+gestion+de+la+calidad&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20gestion%20de%20la%20calidad&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=W_kh5TLr7uAC&printsec=frontcover&dq=que+es+gestion+de+la+calidad&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20gestion%20de%20la%20calidad&f=false)

- Fontalvo, T., & Vergara, J. C. (2013). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2018*. Bogotá;Colombia. Obtenido de <https://juancarlosvergaras.files.wordpress.com/2013/04/libro-calidad.pdf>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la Investigación Científica*. Recuperado el 22 de julio de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+investigacion&hl=es&sa=X&ei=4srjUfCoAfLh4APc64GoDg&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q=metodologia%20de%20investigacion&f=false>
- Lacalle, G. (2012). *Gestión administrativa de PRL (Operaciones administrativas de recursos humanos)*. Editex. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=rT0FBAAAQBAJ&lpg=PA285&hl=es&pg=PA288#v=onepage&q&f=true>
- Mallar, M. Á. (enero-junio de 2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Visión de Futuro*, 13(1). doi:ISSN: 1669-7634
- Miedes, B., & Jacques, J. (2017). Un Modelo de Gestión de la Calidad para Proyectos de Inteligencia Territorial (MGCPIT). Huelva. Obtenido de [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/15226/Un\\_Modelo\\_de\\_Gestion\\_de\\_la\\_Calidad.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/15226/Un_Modelo_de_Gestion_de_la_Calidad.pdf?sequence=2)
- Moscardo, F. (2011). *Introducción a la Gestión de la Calidad, Sistemas de Calidad*. Obtenido de [http://www.hematologialafe.es/DOCUMENTOS\\_D/BANCO%20DE%20SANGRE/ACTAS%202009/GESTION%20CALIDAD%20SESION%201%20PARTE%201.PDF](http://www.hematologialafe.es/DOCUMENTOS_D/BANCO%20DE%20SANGRE/ACTAS%202009/GESTION%20CALIDAD%20SESION%201%20PARTE%201.PDF)
- Navarro, F. (2017). La Gestión de la Calidad Total (TQM). *Inesem*. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/la-gestion-de-la-calidad-total-tqm/>
- Nuria, B. M. (2011). *Calidad y calidez en la atención a las personas en situación de exclusión: herramientas elaboradas para una intervención más integral y global*. Cáritas Española. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=m->



tASkOFpR4C&dq=La+gesti%C3%B3n+de+la+calidad+ser%C3%ADa+el+c  
emento+que+uniera+las+herramientas+se%C3%B1aladas+para&source=gbs  
\_navlinks\_s

OCDE. (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en el estado de Coahuila, México: Recuperando la confianza a través de un sistema de integridad.*, París: Editions Ocde.

Orlandoni Merli, G. (2012). Gestión de la Calidad: Control Estadístico y Seis Sigma. *Telos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa>

Ortiz, H. (2011). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>

Perdomo, I. R., & Mayra Ledo Ferrer. (2008). ELEVACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS A PARTIR DE LA INTERRELACIÓN CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS. *Researchgate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/49594975\\_ELEVACION\\_DE\\_LA\\_CALIDAD\\_EN\\_LOS\\_SERVICIOS\\_A\\_PARTIR\\_DE\\_LA\\_INTERRELACION\\_CLIENTES\\_INTERNOS\\_Y\\_EXTERNOS](https://www.researchgate.net/publication/49594975_ELEVACION_DE_LA_CALIDAD_EN_LOS_SERVICIOS_A_PARTIR_DE_LA_INTERRELACION_CLIENTES_INTERNOS_Y_EXTERNOS)

Pinto. (2013). Gestión de calidad en documentaciòn. *Anales de Documentaciòn*.

Quintero, G. (2011). Consultoría para el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001. *Revista CES*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis254.pdf>

Rosanigo, G. S. (2013). Objetos de Aprendizaje: Análisis de la Calidad. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22013/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22013/Documento_completo.pdf?sequence=1)

Torres, K., Martínez , F., Ruiz, T., & Solís, L. (2013). UNA MIRADA HACIA LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD. *Investigiumire*. Obtenido de <http://investigiumire.iucesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/55>

Vargas, M. E., & Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas* (Tercera Edición ed.). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=57-4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=57-4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

## ANEXO



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



**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo:** Recopilar a través de fuentes de información la aplicación de un modelo de gestión de calidad para las pymes del sector del calzado en el cantón Cevallos.

---

**Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y contéstelas con total veracidad.
  - Marcar con una X la respuesta que crea apropiada en un solo casillero.
  - La información recabada será utilizada exclusivamente con fines académicos.
- 

**14. ¿Qué grado de conocimiento posee acerca de la gestión de calidad?**

Nada ( ) Poco ( ) Bastante

( )

**15. ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de gestión de calidad permita el logro de un desempeño eficaz del proceso?**

Si ( ) No

( )

**16. ¿Conoce usted acerca de la secuencia e interacción de los procesos productivo que se maneja dentro de la empresa)?**

Nada ( ) Poco ( ) Bastante

( )

**17. ¿Considera usted que es importante asignar las responsabilidades para que se den cumplimiento a los procesos que se manejan dentro de la empresa?**

Nunca ( ) A veces ( ) Siempre

( )

**18. ¿Usted considera que se debe mantener información documentada para apoyar la operación de los procesos dentro de la empresa?**

Nunca ( ) A veces ( ) Siempre

( )

**19. ¿Cree usted que se debe mejorar los procesos que se manejan dentro de la empresa?**

Si ( ) No

( )

**20. ¿Cree usted que el personal de las pymes debe manejar una política de calidad que apoye a la dirección estratégica en la empresa?**

Nada ( ) Poco ( ) Bastante

( )

**21. ¿Considera usted que los indicadores del desempeño relacionados con su producción apoyan a su productividad?**

- ( ) Nada ( ) Poco ( ) Bastante
22. **¿Se evalúan los procesos independientemente para asegurarse que los mismos logran los resultados previstos?**
- ( ) Nada ( ) Poco ( ) Bastante
23. **¿Considera usted importante que el personal informe sobre las oportunidades de mejora que se puedan aplicar en la empresa?**
- ( ) Nada ( ) Poco ( ) Bastante
24. **¿Con que frecuencia cree usted que hay retrasos, demora y pérdidas de tiempo en la producción?**
- ( ) Nunca ( ) A veces ( ) Siempre
25. **¿Al finalizar cada actividad, se realiza una evaluación que le permita tomar acciones correctivas?**
- ( ) Nunca ( ) A veces ( ) Siempre
26. **¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión de calidad le permitirá optimizar el uso de recursos de la empresa para una mejor productividad?**
- ( ) Si ( ) No ( )