

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COHORTE AGOSTO 2018

---

**Tema:** “La gestión de calidad y competitividad en las empresas de lácteos en la provincia de Cotopaxi”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de  
Magister en Administración de Empresas Mención Sistemas Integrados de Gestión,  
Calidad, Seguridad y Ambiente

**Autora:** Ingeniera María Maritza Salguero Salguero

**Director:** Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD.

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la UTA/ Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el *Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*, e integrado por los señores: *Ingeniero Marcelo Javier Mancheno Saá, Magister*, e *Ingeniero Edwin César Santamaría Díaz, Magister*, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para recibir el Informe de Investigación con el Tema: “*La gestión de calidad y competitividad en las empresas de lácteos en la provincia de Cotopaxi*”, elaborado y presentado por la *señorita Ingeniera María Maritza Salguero Salguero*, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas Mención en Sistemas Integrados de Gestión, Calidad Seguridad y Ambiente; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*

**Presidente y Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. Marcelo Javier Mancheno Saá, Mg.*

**Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. Edwin César Santamaría Díaz, Mg.*

**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “La gestión de calidad y competitividad en las empresas de lácteos en la provincia de Cotopaxi”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera María Maritza Salguero Salguero, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD., Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
*Ingeniera María Maritza Salguero Salguero*  
*c.c.: 0502718521*  
**AUTORA**

-----  
*Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD.*  
*c.c.: 1802301562*  
**DIRECTOR**

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
*Ingeniera, María Maritza Salguero Salguero*  
*c.c.: 0502718521*

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
La Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias	
Administrativas .....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DEL AUTOR.....	iv
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
DEDICATORIA .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TEMA DE INVESTIGACION .....	2
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO .....	2
2.1. Área de conocimiento .....	2
2.2. Líneas de investigación.....	2
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	2
3.1. Tiempo de ejecución.....	2
3.2. Financiamiento.....	2
3.3. Autor .....	3
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....	3
4.1. Definición del problema de la investigación .....	3
4.2. Objetivos de la investigación .....	5
4.3. Justificación de la investigación .....	6
4.4. Marco teórico referencial .....	7
4.5. Metodología.....	20
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
5.1. CONCLUSIONES .....	54
5.2. RECOMENDACIONES.....	55
6. PROPUESTA.....	56

6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	56
6.2. Antecedentes de la Propuesta .....	57
6.3. Justificación .....	58
6.4. Objetivos .....	59
6.5. Análisis de Factibilidad .....	59
6.6. Metodología – Modelo Operativo .....	60
7. REFERENCIAS CITADAS.....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Presupuesto del Proyecto de Investigación	3
Tabla 2	Empresas del Sector Industrial/Manufacturero de Cotopaxi	23
Tabla 3	Empresas Industriales de Lácteos de Cotopaxi	235
Tabla 4	Colaboradores de Abellito S.A.	26
Tabla 5	Operacionalización de la variable independiente: La gestión e calidad	27
Tabla 6	Operacionalización de la variable dependiente: Competitividad	29
Tabla 7	Plan de recolección de información	30
Tabla 8	Preguntas del plan de recolección de datos	31
Tabla 9	Nivel educativo	32
Tabla 10	Ambiente laboral	33
Tabla 11	Nivel jerárquico	34
Tabla 12	Diagnostico interno y externo	35
Tabla 13	Los procesos de la organización	36
Tabla 14	El liderazgo y compromiso de la empresa	37
Tabla 15	La política de calidad de la empresa	38
Tabla 16	El cargo y responsabilidad que desempeña	39
Tabla 17	Los objetivos de calidad	40
Tabla 18	Capacitaciones sobre el desempeño de sus actividades	41
Tabla 19	Riesgos asociados a su puesto de trabajo	42
Tabla 20	Sistema para solucionar quejas y sugerencias	43
Tabla 21	Seguimiento a los clientes	44
Tabla 22	Capacidad para competir	45
Tabla 23	Ventaja competitiva de la empresa	46
Tabla 24	Manual de Gestión de Calidad	47
Tabla 25	Análisis de la Entrevista	48
Tabla 26	Análisis de Spearman	53
Tabla 27	Cuestiones internas y externas	66
<b>Tabla 28</b>	<b>Comprensión de las necesidades y expectativas</b>	<b>67</b>
Tabla 29	Capacidad Directiva	73
Tabla 30	Capacidad Competitiva	75

Tabla 31. Capacidad Financiera .....	77
Tabla 32. Capacidad Tecnológica .....	79
Tabla 33. Capacidad del Talento humano .....	81
Tabla 34. Nivel de calificación (PCI) .....	82
Tabla 35. Macro ambiente .....	83
Tabla 36. Nivel de calificación (POAM) .....	87
Tabla 37. Matriz de perfil competitivo .....	89
Tabla 38. Matriz FODA Inversión en tecnología .....	90
Tabla 39. Matriz EFI factores internos Empresa Abellito S.A. ....	91
Tabla 40. Matriz EFE factores internos Empresa Abellito S.A .....	92
Tabla 41. Matriz cruzada .....	93
Tabla 42. Estrategia FO .....	96
Tabla 43. Estrategia DO .....	97
Tabla 44. Estrategia FA .....	98
Tabla 45. Estrategia DA .....	99
Tabla 46. Nivel de competitividad y productividad de la empresa Abellito S.A	101
Tabla 47. Nivel de cumplimiento de la Norma ISO en la empresa Abellito.....	104



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de concepto de calidad tomado .....	12
Figura 2. Nivel educativo .....	32
Figura 3. Ambiente laboral.....	33
Figura 4. Nivel jerárquico.....	34
Figura 5. Diagnostico interno y externo.....	35
Figura 6. Los procesos de la organización.....	36
Figura 7. El liderazgo y compromiso de la empresa.....	37
Figura 8. La política de calidad de la empresa .....	38
Figura 9. El cargo y responsabilidad que desempeña .....	39
Figura 10. Los objetivos de calidad.....	40
Figura 11. Capacitaciones sobre el desempeño de sus actividades.....	41
Figura 12. Los riesgos asociados a su puesto de trabajo.....	42
Figura 13. Sistema para solucionar quejas y sugerencias .....	43
Figura 14. Seguimiento a los clientes.....	44
Figura 15. Capacidad para competir.....	45
Figura 16. Ventaja competitiva de la empresa.....	46
Figura 17. Manual de Gestión de Calidad.....	47
Figura 18. Aceptación de la hipótesis.....	53
Figura 19. Mapa de procesos.....	69
Figura 20. Matriz de las cinco fuerzas competitivas .....	88
Figura 21 Mapa de procesos.....	99
Figura22. Nivel de productividad Valor Agregado Abellito S.A.....	101
Figura 23. Nivel de productividad Media Laboral Abellito S.A.....	102
Figura 24. Nivel de productividad Costo Laboral Abellito S.A.....	102

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, por brindar el conocimiento para alcanzar el presente título.

A los docentes por las enseñanzas impartidas en el transcurso del programa de posgrado en especial al Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás, Mg., por ser el director y guía en este arduo trabajo de investigación.

Agradezco a la Sra. Paola Nieto de Plaza Gerente de la empresa Abellito S.A. por permitirme realizar esta investigación y facilitar la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

*Ing. Maritza Salguero S.*

## **DEDICATORIA**

A Dios por regalarme lo más maravilloso la vida.

A mis padres por la constancia, el apoyo brindado y ser quienes me guían por los senderos de la vida.

A mis hijos quienes son la razón de seguir adelante luchando en todos los obstáculos que se presenta.

A mis hermanos en especial a Marlene por ser mi pilar en mi vida.

A todos gracias de corazón.

*Ing. Maritza Salguero S.*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**COHORTE AGOSTO 2018**

**TEMA:**

LA GESTIÓN DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE  
LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI

**AUTORA:** *Ingeniera María Maritza Salguero Salguero*

**DIRECTOR:** *Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD.*

**FECHA:** *30 de noviembre del 2020*

**RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad la fabricación de productos lácteos y sus derivados es una de las principales actividades realizadas por pequeños, medianos productores de nuestro país, utilizando materia prima e insumos de calidad y mayor control en los procesos de producción, y comercialización a fin de generar productos con estándares de calidad de acuerdo con las exigencias del mercado.

Por esta razón el presente trabajo de investigación se ha enfocado en el diseño de un manual de gestión de calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015, donde se analiza la planificación que cuenta el sector de lácteos de la provincia de Cotopaxi.

No obstante, en la actualidad los requerimientos dentro del mercado local se basan principalmente en innovar, desarrollo y mejorar los productos utilizando técnicas y herramientas de gestión de calidad que permitan desarrollar y fortalecer el área contando con una adecuada mejora continua dentro del proceso de producción.

De acuerdo al estudio realizado tanto en las entrevistas y encuestas aplicadas en el sector de lácteos, se identifica que es necesario el diseño del manual de gestión de calidad, puesto que las empresas controlan sus procesos únicamente con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), dejando de lado la planificación necesaria para una eficiente gestión empresarial.

Cabe mencionar que hoy en día la planificación juega un rol indispensable en las organizaciones, es una herramienta que ayuda a gestionar y trabajar en el logro de los objetivos empresariales, guiados de la misión, visión, políticas, un adecuado análisis FODA para aplicar estrategias necesarias que debe aplicarse para lograr la competitividad frente a las exigencias del mercado competitivo.

Por tanto, dicha propuesta permite direccionar a las empresas del sector de lácteos a garantizar la gestión de calidad de sus productos a través de la planificación estratégica, a fin de alcanzar la satisfacción de los clientes y la competitividad empresarial.

**DESCRIPTORES:** *CALIDAD, COMPETENCIA, COMPETITIVIDAD, EFICIENCIA, GESTIÓN DE CALIDAD, LIDERAZGO, MEJORA CONTINUA, PLANIFICACIÓN, PROCESOS, PRODUCTIVIDAD.*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**COHORTE AGOSTO 2018**

**THEME:**

QUALITY MANAGEMENT AND DAIRY PRODUCTS FACTORIES  
COMPETITIVENESS IN COTOPAXI PROVINCE

**AUTHOR:** Ingeniera María Maritza Salguero Salguero

**DIRECTED BY:** Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás Magister

**DATE:** *30 de noviembre del 2020*

**EXECUTIVE SUMMARY**

Currently, the manufacture of dairy products and their derivatives is one of the main activities carried out by small and medium-sized producers in all regions of our country, using the best raw materials and high-quality inputs and greater control in the production and marketing processes, generating the best quality products for the market.

For this reason, this research has focused on designing a quality management manual based on the International Standard ISO 9001: 2015, where the planning available for the dairy sector in the province of Cotopaxi is analyzed, carrying out this process of the more serious and punctual way to obtain better results.

However, at present the requirements in the local market are mainly based on innovation, development and product improvement using techniques and tools of quality management to develop and strengthen expecting an improvement adequate continuous within the production process area.

According to the study carried out both in the interviews and surveys applied in the dairy sector, we have found and identified that it is necessary to design the quality

management manual, since companies control their processes only with Good Manufacturing Practices (BPM), leaving aside the necessary planning for an efficient, useful and great management.

It is worth mentioning that nowadays planning plays an indispensable role in organizations, it is a tool that helps manage and work on achieving business goal, led the mission, vision, policies, adequate SWOT analysis to implement strategies needed that must be applied to achieve competitiveness against the demands of the competitive market.

It is worth mentioning that nowadays planning plays a fundamental role in organizations, it is a tool that helps manage and work on achieving business goal, led the mission, vision, policies, adequate SWOT analysis to implement strategies needed achieving competitiveness in the face of market demands and business competitiveness.

**KEYWORDS:** *QUALITY, COMPETITION, COMPETITIVENESS, EFFICIENCY, QUALITY MANAGEMENT, LEADERSHIP, CONTINUOUS IMPROVEMENT, PLANNING, PROCESS, PRODUCTIVITY.*

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación está direccionada por los siguientes puntos:

En el punto 1, se planteó el problema objeto de estudio, teniendo claro la principal problemática que existe en el sector de lácteos de provincia de Cotopaxi, identificando la variable independiente la gestión de la calidad y la variable dependiente la competitividad.

En el punto 2, se procedió a determinar la línea de investigación del problema, identificando el área de conocimiento que este caso es Administración de Empresas y la línea de investigación siendo el Desarrollo Territorial y empresarial.

En el punto 3, se conocerá el Tiempo de ejecución que conllevara el desarrollo de la misma, el financiamiento con los respectivos recursos que se aplicó y el auto de la presente investigación.

En el punto 4, se procedió a definir el problema, se identifica el objetivo general y los objetivos específicos, se justifica de manera importante, factible beneficiara y el impacto que tiene el realizar el estudio, a su vez se desarrolla el marco teórico referencial de acuerdo a la concatenación de las variables en estudio, seguido se procedió a analizar la metodología con su enfoque, la modalidad, diseño, población y muestra, analizando los resultados de la entrevista y encuesta y el planteamiento de la hipótesis.

En el punto 5, se realizó las conclusiones en base a los objetivos específicos planteados y las recomendaciones de la investigación.

En el punto 6, se desarrolló la propuesta iniciando con la identificación de datos informativos, seguido se planteó los antecedentes, se justificó e identificó el objetivo general y específicos y análisis de factibilidad y metodología – modelo operativo de la propuesta de investigación.



## **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

La gestión de calidad y competitividad de las empresas de lácteos en la provincia de Cotopaxi.

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

Área de conocimiento

Administración de Empresas

Líneas de investigación

Desarrollo Territorial y Empresarial

## **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

La presente investigación se realizará desde el 23/11/2019 hasta el 30/11/2020

### **3.2. Financiamiento**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación es importante varios recursos tanto tecnológico, físico, institucional y de talento humano siendo indispensable para la realización y culminación con éxito de la investigación.

Es por ello que se requiere un valor total para el desarrollo del proyecto que se describirá a continuación, sin antes mencionar que los gastos de la investigación van de cuenta propia

Tabla 1

*Presupuesto del Proyecto de Investigación*

Items	Recursos	USD
1	Asesoría	50,00
2	Comparador independiente	400,00
3	Impresora	300,00
4	Datos magnéticos	10,00
5	Viáticos	50,00
6	Material bibliográfico	50,00
7	Papel Bond, cuadernos, esferos, lápices	20,00
8	Derecho de impresión	20,00
9	Servicio de internet y teléfono	30,00
10	Imprevistos	40,00
	Total de Presupuesto	970,00

**Fuente:** Propio      **Elaborado por:** Ing. Maritza salguero

### 3.3. Autor

**Nombre:** Salguero Salguero María Maritza

**Grado académico:** Tercer nivel

**Teléfono:** 09981238129 - 032385003

**Correo electrónico:** [salgueromaritza@yahoo.com](mailto:salgueromaritza@yahoo.com)

## 4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

### 4.1. Definición del problema de la investigación

La gestión de calidad a partir del año de 1987 alcanza fuerza el mismo que está enfocado en perfeccionar los procesos empresariales y desempeñar la mejora continua e interactuar las actividades internas y externas en base a una planificación estratégica para lograr la satisfacción del cliente.

No obstante, en la actualidad el riesgo que las pequeñas y medianas industrias de no contar con una gestión de calidad de la Norma Internacional ISO 9001:2015 han generado que los procesos no garanticen la calidad de los productos provocando que no alcancen los objetivos de la empresa y por ende no alcancen una adecuada competitividad.

Según el Sistema Ecuatoriano de Calidad de acuerdo al artículo 35 publicada en el Registro Oficial Suplemento: “El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) es la entidad responsable de la metrología en el país y como tal actúa en Calidad del Organismo Nacional Competente, el aseguramiento de las mediciones se fundamentará en la trazabilidad de los patrones nacionales hacia patrones internacionales del Sistema Internacional de Naciones Unidas” por tal razón, es quien establece los requisitos a cumplir para la obtención renovación de certificados (Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad , 2014, pág.13).

Al respecto, la Organización Mundial de Estandarización (ISO, 2015) explica que Ecuador adoptará la norma reconociendo mundialmente como un sistema de gestión donde se valida la calidad empresarial, los procesos varían de una empresa a otra, ya que cada una obtiene resultados proporcionales a sus requerimientos corporativos, la ISO certifica que la institución cuenta con la habilidad de ofrecer productos de calidad al público objetivo.

Mientras, El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEC, 2019), explica que crear una cultura de calidad es el organismo técnico nacional competente en materia de reglamentación, normalización, metrología y validación y certificación, por ello, los convenios que puede celebrar con organismos nacionales e internacionales generan una colaboración para intereses comunes que benefician a la sociedad en general.

En nuestro país, la sociedad y todas las organizaciones de lácteos están marcadas por tendencias que relacionan los mercados, clientes, la competencia y lo más importante la innovación con la tecnología, esto hace que las organizaciones ecuatorianas y del mundo busquen de una Gestión de Calidad que permita mantenerse

en el mercado alcanzando la productividad y la competitividad el cual garantice el cumplimiento de estándares de calidad en los procesos.

Por tanto, la gestión de la calidad está establecida por la implementación de una serie de procesos y procedimientos documentados, que la empresa debe utilizar para explicar que tiene en operación un sistema de calidad controlado y que cuenta con la capacidad para la producción de bienes con calidad.

Mientras que Barrios, Contreras y Vega (2019) manifiestan que “Para impulsar el desarrollo plano de una ventaja competitiva en la empresa, es necesario llevar a cabo una serie de acciones que permitan mantenerla y fortalecerla en el mediano y largo plazo por medio del diseño e implementación de diversas estrategias ajustadas al contexto actual de la dinámica económica y social (pág. 105).

## **4.2. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar los procesos de la gestión de calidad y competitividad de las empresas de lácteos en la provincia de Cotopaxi.

### **Objetivos específicos**

Diagnosticar los procesos de gestión de calidad en el sector lácteo de la provincia de Cotopaxi para tener una mirada competitiva empresarial.

Analizar la Norma Internacional ISO 9001-2015 con el fin de verificar el relativo cumplimiento en la gestión de calidad del sector.

Delinear un manual de Gestión de Calidad con el afán de estructurar un plan estratégico que permita funcionar en la empresa Abellito S.A.

### **4.3. Justificación de la investigación**

La justificación de la presente investigación está basada en lo siguiente:

La presente investigación tiene como interés poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de enseñanza – aprendizaje, donde se verificó los procesos de control que tiene el sector e identificar procesos gobernantes, agregador de valor y habilitantes de soporte para determinar si cuenta con una gestión de calidad y obtener una mejora continua en cada procedimiento.

La importancia de esta investigación radica en permitir alcanzar un gran impacto social mediante la concientización a las organizaciones sobre la importancia de tener procesos con una adecuada gestión de la calidad y permitir la productividad y competitividad empresarial.

Este proyecto de investigación es novedoso porque se busca corregir las deficiencias, definir los procesos, caracterizar los procedimientos, aplicar la norma ISO 9001-2015 y los métodos necesarios para mejorar la calidad, con eficiencia, eficacia y efectividad orientando hacia la mejora continua, bajo lineamientos, principios y estándares de calidad que promuevan a un buen desempeño de cada uno de los colaboradores.

El presente Trabajo de Titulación es de gran impacto porque permitirá orientar a la organización en las buenas prácticas del uso de la Gestión de Calidad, tomando en cuenta que buscan la certificación ISO principalmente para mejorar su posición competitiva e incrementar la confiabilidad del producto y cumplir con las exigencias de los clientes.

La investigación es factible de realizar puesto que se cuenta con todo el apoyo del gerente y los jefes departamentales, facilitando la información necesaria para el levantamiento de documentos, teniendo en cuenta que el mejoramiento interno declara mejores resultados de rendimiento empresarial.

## **4.4. Marco teórico referencial**

### **4.4.1. Antecedentes de la Investigación**

Después de haber realizado una revisión bibliográfica se han encontrado una serie de estudios relacionados al fenómeno analizado. A continuación, se detallan los relevantes:

Armijos y Angulo (2018) añaden en su trabajo de investigativo “Principios de calidad en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas”. La Calidad es una característica que denota excelencia y al compararla con otras de su misma característica, siempre está en el más alto rango, de acuerdo con la ISO (International Organization for Standardization), el objetivo principal y a largo plazo al desarrollar sistemas de calidad es determinar la mejora continua, tomando en cuenta que el 95% de las empresas en el Ecuador son pequeñas y medianas empresas y corresponden alrededor del 40% de su economía.

Mientras que Velastegui, Peñafiel, Paredes & Velasco (2017) explican en su investigación “ Sistema de Inteligencia de Negocios en Empresas” la provincia de Cotopaxi se caracteriza en el centro del país por su capacidad agroindustrial, destacándose principalmente y con gran presencia empresas del sector lácteo con una amplia cartera de productos que cubren los mercados locales, provinciales abarcando a todo el territorio nacional, es por ello que a su gran volumen de trabajo y participación en el mercado hay que evaluar sus modelos de gestión y su capacidad de toma de decisiones en base a los distintos sistemas de gestión de la información así como también la problemática que genera el escaso uso y transformación de datos valiosos que la mayor parte del tiempo permanecen ocultos por no contar con los medios tecnológicos que brinden un tratamiento adecuado.

Por tal razón para que dicho sector sea productivo y en desarrollo, se mantengan y crezca en el tiempo es importante incluir preceptos básicos que colaborarán al cumplimiento de dicha premisa, estos principios básicos están basados en la ISO 9001: 2015 que es la norma de estandarización que brindan criterios de aplicación

organizacional, así como Principios de Calidad de Deming y aquellos basados en el Control Interno inherente de la empresa.

Así mismo Benzoquen (2018) agrega en su artículo “La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas” muestra el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con la certificación ISO 9001 en las empresas con base en los nueve factores de éxito utilizados para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM), la metodología utilizada en este estudio se aplique en otros países latinoamericanos, los factores de TQM analizados son los siguientes: a) Liderazgo- Alta Gerencia; b) Planeamiento de la calidad; c) Control y mejoramiento del proceso; d) Auditoría y evaluación de la calidad; e) Gestión de la calidad del proveedor; f) Educación y entrenamiento; (g) Enfoque hacia la satisfacción del cliente; (h) Círculos de la calidad e i) Diseño del producto, de acuerdo al instrumento detallado del modelo utilizado en 2013 en Colombia.

Es así que la calidad dentro de las empresa de lácteos es un factor importante ya que es una herramienta práctica para una gestión eficiente ya que la norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad.

Por otro lado Huerta y Sandoval (2018) segregan en su estudio investigativo “Sistemas de Calidad como Estrategia de Ventaja Competitiva en la Agroindustria alimentaria” los Sistemas de Calidad como instrumentos de ventaja competitiva en la agroindustria alimentaria, a fin de establecer un marco de reflexión para el diagnóstico de casos de estudio, para ello, se realiza una revisión y análisis de la literatura sobre las repercusiones de su uso, su relación con el mercado y sus implicaciones en el sector agroalimentario, concluyendo que los sistemas de calidad son una estrategia clave para lograr una mayor ventaja competitiva, siendo estos un requisito imprescindible dentro de la agroindustria alimentaria.

Por tanto la gestión de la calidad es una herramienta de suma importancia a nivel organizacional, por ello, muchas empresas deciden implementar los estándares de calidad y obtener la certificación ISO 9001, para ser competitivos tanto en procesos como en el mercado y cumplir con las expectativas del cliente mediante la satisfacción del mismo.

Mientras que para Cruz, López y Ruiz (2017) muestran en su artículo “Sistema de Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y Herramientas de Ingeniería de Calidad para su Implementación”, la evolución de la calidad en función de la normatividad existente en busca de mejora de procesos, además, como las normas ISO 9000 impactan en el mejoramiento continuo de las organizaciones optimizando los productos ofrecidos al consumidor final, de igual forma el análisis de como la ingeniería de calidad realiza los aportes necesarios en la generación de técnicas y métodos de implementación para seguimiento y control de procesos basados en estadísticas y modelos matemáticos útiles para reducción de costos, reducción de tiempos y mejora de calidad de vida de los empleados, finalmente se realiza un interrelacionar de los requisitos de los que trata la norma ISO 9001:2015 y las herramientas que desde la perspectiva de la ingeniería de la Calidad se pudieran aplicar a fin de garantizar el éxito y sostenibilidad de un Sistema de Gestión Calidad en una organización.

#### **4.4.2. Marco Teórico**

##### **4.4.2.1. Sistemas de Gestión de Calidad**

Un sistema de gestión de calidad es una herramienta que permite brindar excelentes productos o servicios cumpliendo con los estándares de calidad, enfocado a satisfacer las necesidades del consumidor basado en procesos definidos utilizando los recursos necesarios para alcanzar objetivos organizacionales y obtener un mejor rendimiento (González y Arciniegas, 2016).

Un sistema de gestión de calidad se complementa con una serie de actividades las mismas que son diseñadas para satisfacer las expectativas del cliente de esa manera dar el cumplimiento permanente de las normas ISO, la calidad dentro de la empresa



se basa principalmente en dar un seguimiento adecuado y oportuno a los procesos operativos, mismos que tendrán resultados a corto o largo plazo cumpliendo con las exigencias del mercado al que nos dirigimos (ISO 9001, 2015 pág.2).

La gestión de calidad es un sistema que consiste en planear, controlar y ejecutar una serie de actividades estableciendo políticas y procesos de producción garantizando la estabilidad y mejorando continuamente según sean necesarios a implementar de acuerdo a las necesidades generadas por el consumidor y orientar a la organización a cumplir sus objetivos de manera exitosa (Isaza, 2018).

#### **4.4.2.2. Mejora Continua**

La mejora continua se basa en dar un seguimiento adecuado a cada uno de los departamentos verificando el cumplimiento de sus procesos, generando mejores estrategias de calidad que beneficien a la organización, permitiendo a la empresa minimizar costos y optimizar recursos alcanzando así la máxima calidad y excelencia para lograr satisfacer las necesidades de los clientes (Brenes, 2015).

La mejora continua es un proceso que busca cambios positivos para que la organización mejore dentro del mercado buscando que sus productos o servicios, manteniendo la calidad, dando un control en cada uno de los procesos de producción, estableciendo objetivos claros que se puedan alcanzar mediante constante innovación (Alvarado y Pumisacho, 2017).

#### **4.4.2.3. Calidad Total**

Un sistema de calidad basado en estrategias que tienen como objetivo satisfacer las necesidades y expectativas tanto empresariales como del consumidor, el crecimiento y desarrollo de la organización, su principal enfoque en garantizar la calidad en cada uno de los procesos de producción y llegar a tener una excelente acogida del producto o servicio brindado (Cortés, 2017).

La mejora de la calidad consiste en innovar de manera estratégica adaptándose al entorno de la organización asignando los recursos necesarios, de esa manera obtener como resultado un producto de calidad y alcanzar el impacto en el mercado con el fin de llegar a posicionarse dentro del mismo, teniendo así una alta demanda en sus productos cumpliendo sus objetivos y metas (Martínez y Kadí, 2019).

Busca mejorar y dar seguimiento a los procesos y actividades tratando de conseguir que las cosas se hagan bien y así evitar posibles errores para los cuales están involucrados cada una de las personas de la organización, quienes están comprometidos en brindar productos de calidad enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes adaptándose a los cambios continuos que generan dentro del entorno (Maldonado, 2018).

Dentro de las empresas la alta dirección debe trabajar conjuntamente con cada uno de los departamentos estableciendo metas claras y estrategias con el fin de aprovechar oportunidades, promover y desarrollar nuevas técnicas manteniendo los niveles de calidad en cada uno de los departamentos de la organización buscando el mejoramiento continua (Carrillo, 2018).

#### 4.4.2.3.1. Fases de la Calidad Total

Las fases de la calidad permiten detectar y solucionar problemas diagnosticando las fortalezas y debilidades de la organización, inspeccionando cada una de las técnicas que está orientadas a brindar un nivel continuo de calidad, posteriormente mejorar su producto o servicio cumpliendo de manera eficiente sus procesos y así superar las expectativas del consumidor (Maldonado, 2018).

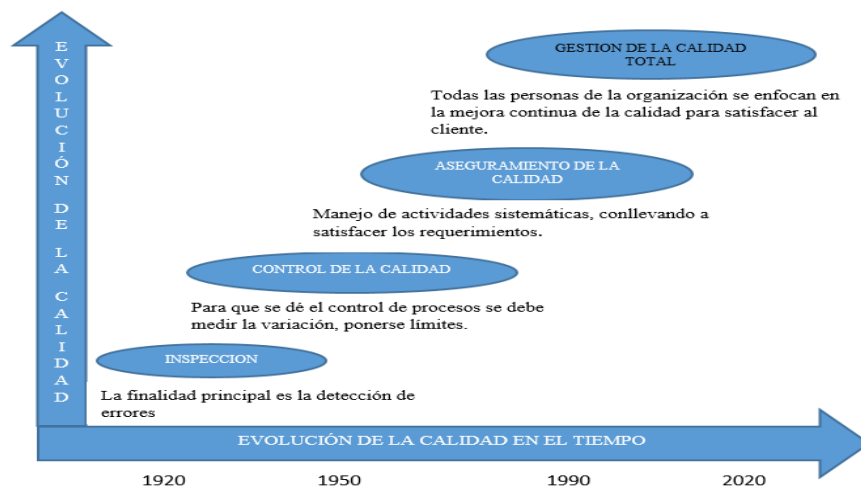
#### **4.4.2.4. Calidad**

La calidad está orientada principalmente en garantizar la permanencia en el mercado proporcionando un mejoramiento continuo, brindado un producto o servicio de calidad de acuerdo con las Normas ISO, las mismas que procuran minimizar errores que aseguren los niveles de calidad requeridos con el fin de satisfacer las

necesidades del consumidor y así mejorar la productividad y velar el cumplimiento de los objetivos empresariales (Cruz, López y Ruiz, 2017).

La calidad es dar un plus a los clientes a través del producto o servicio donde el cliente se sienta conforme con la adquisición, eso se logrará desde la compra de materia prima de calidad pasando por cada uno de los procesos de fabricación y distribución, logrando que el producto llegue en buen estado asegurándose así que el cliente vuelva a la organización (Armendáriz, 2019).

Figura 1. Evolución de concepto de calidad tomado



Fuente: Lizarzaburu, E. (2016, p.37)

Elaborado por: Ing. Maritza salguero

#### 4.4.2.4.1. Principios fundamentales de la calidad total

Martínez, L. y Kadí (2019) existen ocho principios de la calidad total

1. Orientación hacia los resultados
2. Orientación al cliente
3. Liderazgo y coherencia en los objetivos
4. Gestión por procesos y hechos
5. Desarrollo e implicación de las personas
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos
7. Desarrollo de alianzas
8. Responsabilidad social

Los principios de la calidad están basados en la excelencia tanto en el aspecto interno como externo dentro de los mismos se debe mantener un buen ambiente laboral permitiendo así cumplir de manera adecuada todos los procesos de producción brindando un producto diseñado de acuerdo a las necesidades e innovando constantemente y adaptándose a los cambios que se generan en el entorno.

#### **4.4.2.5. Gestión de la Calidad Total**

Está orientada principalmente a la mejora continua de los integrantes que componen la organización los mismos que deben estar orientados a un mismo fin se requiere mantener la comunicación entre departamentos, el trabajo conjunto de todos los integrantes que beneficiará a dar estrategias oportunas, controlando cada uno de sus procesos con el fin de mejorar la calidad de sus productos o servicios innovando de manera constante y utilizando las herramientas adecuadas para obtener resultados que beneficien a la organización (Martínez y Kadi, 2019).

#### **4.4.2.6. Administración de Empresas**

La administración a través de los años ha evolucionado de acuerdo a la situación actual, hoy en día estudia las empresas de manera interna como externa coordinando las actividades de manera eficaz y eficiente basada en la gestión de los recursos humanos, financieros, donde trabajan en los objetivos que se han fijado y establecido metas claras (Borja, Salazar y Paucar, 2017).

#### **4.4.2.7. Objetivos de la Administración de Empresas**

Lozada, Arias y Perdomo (2015) mencionan que “La administración permitió enlazar de manera procedente la unión de esfuerzo humano y facilitar la gestión para alcanzar objetivos”, la administración de empresas es una herramienta importante que busca analizar, organizar, planificar, dirigir una organización asignando recursos definidos en los procesos aprovechando al máximo las oportunidades (pág.15).

Tiene como estrategia buscar mejoras para la organización de manera eficiente, permitir que las funciones se cumplan, aprovechar al máximo los recursos de manera eficaz tomando las decisiones correctas cumpliendo con las políticas establecidas por la organización buscando y mejorando los procesos de trabajo (Borja, Salazar y Paucar, 2017).

Sin embargo Arteaga et ad (2016) explica de acuerdo la Academia de Administración de los Estados Unidos, las Ciencias de la Administración de Empresas comúnmente incluye el estudio de cuatro áreas básicas:

1. Teoría organizacional (TO)
2. Administración estratégica (AE)
3. Comportamiento organizacional (CO) y
4. Dirección de recursos humanos (DRH)

#### **4.4.2.7.1. Administración estratégica**

La administración estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones analizar la situación actual la misma que consiste en identificar y analizar los procesos tanto internos como externos, de esa manera proceder a establecer estrategias tomando en cuenta todos los aspectos sociales especificando cuales son los objetivos a corto o largo plazo para alcanzar metas y objetivos logrando encontrar ventajas competitivas a fin de cumplir sus objetivos (Ganga, et ad, 2015).

#### **4.4.2.7.2. Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos es un proceso administrativo se encarga de buscar objetivos comunes entre los empleados y la organización que parte desde el mecanismo de selección y formación de los empleados motivarlos y capacitarlos de esa manera generar un mayor desempeño, mantener la calidad del producto o servicio y buscar el éxito organizacional (Arteaga et ad, 2016).

#### **4.4.2.8. Gestión Empresarial**

Es un proceso estratégico de las organizaciones frente al manejo de los recursos integrando las actividades de trabajo, identificando herramientas que permita el aumentar la productividad y competitividad dentro del mercado, ampliando constantemente la tecnología e innovación y adaptándose al entorno y satisfacer las expectativas de los clientes (Batista y Estupiñàn, 2018).

La gestión empresarial cumple una variedad de etapas en base a las políticas y procedimientos los mismos que buscan el éxito de la organización con la finalidad que sus líderes procedan a una correcta toma de decisiones, a mejorar la productividad y obtener los resultados deseados (Mientras que Cabrera et ad, 2015).

Los procesos de gestión de la organización analizando la calidad de los procesos y evaluando su entorno las medidas de una buena gestión implica ser efectivo y eficiente asignando las tareas y recursos necesarios de esa manera incrementar los niveles de rentabilidad evaluando resultados y mejorando procesos (Gonzales, 2018).

Es una herramienta empresarial que permite determinar e identificar estrategias que buscan la estabilidad y crecimiento de la organización enfrentando la competitividad del entorno, relacionado aspectos políticos, culturales, sociales los mismos que le permitirán sobresalir a los constantes cambios de la globalización (Gonzales, 2018).

##### **4.4.2.8.1. Tendencias complementarias de la Gestión Empresarial.**

El objetivo es describir e interpretar antecedentes sobre la tendencia en los sistemas de gestión empresarial a partir de los estándares nacionales e internacionales, fundamentalmente en su integración garantizando la satisfacción de grupos económicos, generando eficiencia y la eficacia organizacional (Cabrera et ad, 2015).

#### 4.4.2.9. Liderazgo

El liderazgo es la clave de toda organización en la cual el líder procederá a una correcta toma de decisiones estableciendo una buena comunicación el mismo que tiene la capacidad de motivar, organizar y lograr trabajar conjuntamente a mejorar resultados tomando la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, buscando estrategias necesarias con la finalidad de lograr objetivos planteados (Enderica et ad., 2018).

##### 4.4.2.9.1. Liderazgo Natural

Pacsi et ad (2015) manifiestan que liderazgo se entiende como dirección este criterio es explicado mediante cuatro aspectos:

- 1) La disposición de las personas como seguidores
- 2) Aceptación de la distribución desigual del poder
- 3) El proceso de influencia en la conducta de las personas
- 4) Como una cuestión de valores transmitidos por el líder

Por tanto la personalidad de una persona son características motivadoras e innovadoras, brindando seguridad a los miembros de la organización el mismo que aprecia los talentos y habilidades de los empleados ayudando a los demás a alcanzar sus objetivos obteniendo de ellos al máximo su desempeño

##### 4.4.2.9.2. Tipos de Liderazgo

Tovar (2019) explica los tipos de liderazgo de la siguiente manera:

- **Liderazgo autocrático:** Es aquel tipo de liderazgo donde se toma decisiones y se asume responsabilidades marca sus objetivos y busca estrategias claras es aquel que tiene el mando sobre los demás trabajadores muchas veces tienen que acatar todo

aquello que el líder ordena sin tener capacidad de expresar opinión tanto que eso les llega a incomodar.

- **Liderazgo burocrático:** Busca la forma de establecer objetivos claros, sigue las normas de manera estricta conoce claramente cuáles son sus responsabilidades buscando soluciones para los riesgos que se puedan presentar cuida de manera rigurosa los intereses de la organización.

- **Liderazgo carismático:** Es aquel que motiva y enlaza con el personal sabe sobrellevar las cosas de buena manera manteniendo la comunicación y consiguiendo que el equipo de trabajo se desempeñe de mejor manera para alcanzar sus metas.

#### **4.4.2.9.3. Los cambios en el liderazgo**

Los líderes deben tener una buena disposición para trabajar de manera optimista buscando soluciones para los problemas que se presenten y proceder a una correcta toma de decisiones logrando así estabilidad, trabajando conjuntamente, tratando de sacar adelante a toda la organización aceptando las opiniones de lo demás llegando a obtener resultados positivos (Portillo y Buitrago, 2015).

#### **4.4.2.9.4. Modelos de liderazgo positivo**

El liderazgo positivo es aquel que busca la manera de motivar, inspirar y orientar al equipo de trabajo planificando y organizando sus procesos, actividades aumentando la creatividad, productividad, compromiso y rendimiento de los trabajadores los mismos que aportan sus conocimientos y habilidades generando mejores resultados (Lanch y Rodrigue, 2016).

#### **4.4.2.10. La Competitividad**

Rubio y Baz (2015) nos mencionan que “La competitividad significa la capacidad de competir exitosa mente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio”, permite cumplir objetivos organizacionales



utilizando herramientas publicitarias logrando introducirse en el mercado nacional e internacional (pág. 16).

La competitividad busca diferenciarse de la competencia ya sea a través de la marca de la imagen corporativa, del precio y dar un valor añadido al producto hacer las cosas mejor que la competencia buscando mejorar e innovar continuamente de esa manera lograr generar una mayor rentabilidad y cumplir objetivos (Príncipe, 2019).

A su vez permite a la organización tener éxito y así llegar a empoderar el mercado diferenciándose del resto ofreciendo productos de calidad con garantía, esperando que el negocio sea más rentable desarrollando nuevos productos que impacten dentro del mercado buscando la estabilidad económica (Rubio y Baz, 2015).

Se trata de aprovechar al máximo sus recursos tanto humanos, tecnológico y financieros utilizando herramientas comerciales y empresariales produciendo y distribuyendo sus bienes y servicios de calidad mejorando los ingresos de la organización y así adquirir una posición dentro del mercado (Ibarra, González y Demuner, 2017).

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa para diseñar, fabricar y distribuir sus bienes o servicios, utilizando los recursos necesarios beneficiando a la sociedad y buscando la manera de crecer y ser rentable permanecer dentro de un mercado alcanzando el éxito empresarial (Lombana et al, 2017).

Una empresa será competitiva cuando logra producir a un costo bajo cumpliendo con los estándares de calidad generando que el cliente se sienta satisfecho con el producto o servicio recibido que alcance el índice de crecimiento incrementar la productividad y estar prevenido a las exigencias del mercado (Arellano, 2017).

En el ámbito de la economía la competitividad es la manera de tener mayor rentabilidad, de esta depende la calidad y el costo del producto ante la competencia con el aprovechamiento de recursos necesarios para su elaboración de bienes o servicios, llegando a posicionarse dentro del mercado (Zayas et al, 2015).

La competitividad es la capacidad para desarrollar una ventaja competitiva con respecto a la competencia buscando la manera de diferenciarse de las demás organizaciones innovando nuevos productos o tratar de mejorarlos usando todos los recursos que sean necesarios y adaptarse a los cambios tecnológicos que se generan a diario (Zayas et al, 2015).

La competitividad a través del tiempo se ha convertido en un factor que ayuda al crecimiento y mejoramiento de los niveles de ingresos que determina el nivel de productividad basado en la calidad del producto que se ofrece al mercado al que se lo distribuye aprovechando recursos y minimizando costos (Monterroso, 2016).

#### **4.4.2.10.1. Competitividad Empresarial**

La competitividad es utilizada en todo tipo de empresas desarrollando ventajas competitivas produciendo bienes o servicios con estándares de calidad a un precio favorable, que garantice una buena rentabilidad la competitividad empresarial requiere de un equipo emprendedor que se adapte a los cambios tecnológicos (Horta, Silveira y Camacho, 2015).

De igual manera la competitividad empresarial permite a cada organización tener una buena dirección y llevar el control de la situación actual de la organización innovando nuevos productos que impacten en el mercado utilizando estrategias de productividad y mejorando sus procesos enfrentando a los constantes cambios (Ibarra, González y Demuner, 2017).

Dentro de la competitividad es necesario analizar los aspectos internos y externos de la organización mejorando los procesos productivos manteniendo los estándares de calidad generando mayores rendimientos y adaptándose a los cambios de la globalización (García, Sánchez y Anaya, 2015).

Dentro de las organizaciones la competitividad consiste en aprovechar los recursos y nuevos mercados aplicando las estrategias las cuales son desarrolladas por todos los miembros de la organización y deben estar al día con las tendencias alcanzando,

manteniendo y mejorando la competitividad empresarial (Tello y Perusquia, 2016).

#### **4.4.2.10.2. Impacto del entorno en la competitividad**

Monterroso (2016) plantea “Desde la perspectiva producto - mercado, el autor identifica cuatro atributos que determinan el contexto en el cual compiten las empresas y que promueven o dificultan el logro de las ventajas competitivas:

1. Condiciones de los factores
2. Condiciones de la demanda
3. Industrias relacionadas y de soporte
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas, a los que se suma la influencia del gobierno a través de sus diferentes áreas de actuación” (pág. 7).

El impacto del entorno determina el medio en el que se encuentra inmersa la organización analizando a sus competidores de esa manera crear estrategias generando ventajas competitivas sobre las demás organizaciones su éxito dependerá saber enfrentar los cambios globales por tal motivo deben estar pendiente de lo que suceda a su alrededor.

### **4.5. Metodología**

#### **4.5.1. Enfoque de la investigación**

Hernández et al, (2014) menciona que el enfoque cualitativo establece profundidad a los datos, probatorios, lo consideraron vago, subjetivo; mientras que el enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos secuencial e impersonal y que las diferencias individuales y culturales entre grupos no podían promediarse ni agruparse estadísticamente (pág. 16).

Por tal razón la presente investigación de conformidad con el paradigma aplicamos el enfoque cualitativo porque buscaremos profundizar la investigación de la gestión de calidad y competitividad permitiéndonos realizar consultas a expertos y se aplicará

entrevistas del fenómeno de estudio, de igual forma se obtendrán resultados que se pretenderá comprobar las encuestas a los colaboradores y los resultados se analizarán a través de métodos estadísticos apoyados en herramientas que el investigador deberá demostrar una posición dinámica al resolver el problema fenómeno de estudio.

#### **4.5.2. Modalidad de Investigación**

En la presente investigación utilizaremos las siguientes modalidades de investigación: Bibliográfica - documental y de Campo.

##### **4.5.2.1. Investigación Bibliográfica – Documental**

Baen (2017) Son aquellas técnicas importantes que se aplica en toda investigación donde permite recabar información de manera primaria tomando en cuenta que son originales y directas, mientras que la información secundaria consideradas como versiones o interpretaciones de autores a su vez información tomada de periódicos.

La investigación se desarrollará a través de la modalidad bibliográfica – documental que permitirá recopilar la información y se apoyará en la lectura y estudio de documentos científicos publicados tales como: libros, revistas científicas y trabajo de investigación posgrados y doctorales; las cuales enriquecerán nuestros conocimientos sobre el fenómeno de estudio.

##### **4.5.2.2. Investigación de campo**

Baena (2017) Son técnicas importantes para toda investigación cuyo fin es recolectar y registrar la información de manera ordenada, todos los datos debe ser de acuerdo al objeto de estudio como técnicas primarias están consideradas la observación ya que está en contacto directo con el objeto de estudio y como técnica secundaria está considerada la interrogación donde se recopila los testimonios orales o escritos.

La investigación de campo nos ayudará a recolectar información con mayor precisión y claridad, ya que se mantendrá en contacto con la realidad de la empresa, permitiéndonos ver su funcionamiento se aplicarán encuestas, entrevista y consultas a los directivos y colaboradores, obteniendo así datos reales lo cual determinará la efectividad del problema a investigar.

### **4.5.3. Diseño de la investigación**

#### **4.5.3.1. Investigación Exploratoria**

Hernández et al, (2014) Es una técnica de analizar una investigación que tiene el planteamiento de una problemática objeto de estudio, donde aparece varias dudas e incertidumbres, es decir cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Este tipo de investigación es la que nos permite identificar el problema objeto de estudio y ponernos en contacto con la realidad de la empresa, no existe mayores hallazgos de aportes investigativos respecto a la problemática por tanto los hallazgos surgirán de experiencias investigativas y la selección de la metodología adecuada para la investigación propuesta.

#### **4.5.3.2. Investigación Descriptiva**

Hernández et al, (2014) explica que se intentan calcular o recolectar información de manera autónoma o conjunta sobre los conceptos o las variables en estudio, esto es sub-objetivo es decir no se exteriorizar cómo se relacionan éstas.

La investigación es descriptiva ya que estudia la problemática de la Gestión de Calidad además ayudará a detallar, identificar y delimitar el problema objeto de estudio; permitiendo describir como se manifiesta el problema en la empresa.

#### 4.5.4. Población y Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014) maniesta que “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (pág. 174).

Del estudio realizado se determina que en el sector industrial/manufacturero de la provincia de Cotopaxi existe un gran número de empresas industriales de acuerdo a la (Superintendencia de Compañía del 2018), siendo 45 las que están reguladas y se detalla a continuación:

Tabla 2.

#### *Empresas del Sector Industrial/Manufacturero de Cotopaxi*

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD</b>
Corporación Ecuatoriana de Aluminio SA.	Industrias manufactureras.
Calzacuba CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
COPROESMEN S.A.	Industrias manufactureras.
Aglomerados Cotopaxi Sociedad Anónima	Industrias manufactureras.
Molinos Poultry SA	Industrias manufactureras.
Novacero S. A	Industrias manufactureras.
Provefrut S.A.	Industrias manufactureras.
La Finca CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
Lácteos Maribella	Industrias manufactureras
Molinos Oro Blanco CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
Ecuatoriana De Autopartes SA	Industrias manufactureras.
Editorial La Gaceta S.A	Industrias manufactureras.
Prodicereal S.A.	Industrias manufactureras.
Proinpiel S. A	Industrias manufactureras.

Fuentes San Felipe S.A. SANLIC	Industrias manufactureras.
Carnidem CIA. LTDA.	Industrias manufactureras.
SIMEN CIA. LTDA.	Industrias manufactureras.
INDUACERO CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
Rectificadora de Motores Quito CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
Prodelacc	Industrias manufactureras.
Pasteurizadora El Ranchito CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
Liberlac CIA. LTDA.	Industrias manufactureras.
Importadora Adrian Imceal CIA. LTDA.	Industrias manufactureras.
Abellito S.A.	Industrias manufactureras.
Lactoplast CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
Pulpa Moldeada S.A. PULPAMOL	Industrias manufactureras.
Favagri S. A	Industrias manufactureras.
Groasisecuador CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
CORPICECREAM S.A.	Industrias manufactureras.
Biprot Bienestar Progreso Tecnología CIA. LTDA.	Industrias manufactureras.
Compañía de Servicios Neocontrol CIA. LTDA.	Industrias manufactureras.
Construcciones Mecánicas Alban CIA. LTDA.	Industrias manufactureras.
Paneles y Construcciones PANECONS S.A	Industrias manufactureras.
EMPRECAT CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
Industria de Licores Ecuatorianos LICOREC S.A.	Industrias manufactureras.
Hispanalibros CIA. LTDA.	Industrias manufactureras.
Maquinaria Y Materiales Construcción CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
Constructora Pullopaxi Jacho P&J CIA. LTDA	Industrias manufactureras.
Avícola la Victoria Avicolvic S.A.	Industrias manufactureras.
Ecoequatore S.A.	Industrias manufactureras.
Agrícola San Martin de Mulalo S.A.	Industrias manufactureras.
Compañía Procesadora De Alimentos Balanceados	Industrias manufactureras.
Benites Probalben CIA. LTDA	
SEGPA CIA. LTDA.	Industrias manufactureras.
Construcciones Ulloa CIA. LTDA	Industrias manufactureras.

Davalos Larreategui Industrias Procesadoras DLIP Industrias manufactureras.

**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Por tanto de este grupo de empresas industriales/manufactureras, para el presente estudio se toma en cuenta las empresas industriales dedicadas a la producción de lácteos en la provincia de Cotopaxi de acuerdo a la (Superintendencia de Compañía del 2018) siendo las siguientes:

Tabla 3.

*Empresas Industriales de Lácteos de Cotopaxi*

<b>RUC</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD</b>
0590008478001	La Finca CIA. LTDA	Industrias de lácteos
0501097174001	Lácteos Maribella	Industrias de lácteos
	Pasteurizadora El Ranchito	Industrias de lácteos
1791880501001	CIA. LTDA	
0591717324001	Liberlac CIA. LTDA.	Industrias de lácteos
0992144009001	Abellito S.A.	Industrias de lácteos

**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

En el cual se realizó el diagnostico determinado que de este universo son 5 empresas que se dedicadas a la producción de lácteos, dentro de la investigación se necesita saber la determinación de los procesos de la gestión de calidad y competitividad de las empresas de Lácteos en la provincia de Cotopaxi.

Dicha información lo podemos obtener de la empresa Abellito S.A. con lo cual tenemos el permiso correspondiente para realizar la mentada investigación.

Abellito S.A. es una empresa de lácteos que se dedica a la producción y comercialización de leche fresca líquida, crema de leche líquida, yogurt y helados cuya misión es obtener productos de alta calidad sanitaria con la finalidad de satisfacer



las necesidades de nuestros clientes. Difundir el compromiso de la filosofía de buenas prácticas de manufactura en todo el recurso humano de Abellito S.A.

La empresa Abellito S.A. cuenta con un total de 20 colaboradores a quienes distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4.

*Colaboradores de Abellito S.A.*

Cargo	Nº Colaboradores	Instructivo
Gerente	1	Encuesta
Jefes de producción	1	Encuesta
Supervisor	2	Encuesta
Contadora	1	Encuesta
Auxiliar Contable	1	Encuesta
Operadores	14	Encuesta
Total	20	Encuesta

**Fuente:** Empresa Abellito S.A.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Tomando en cuenta que de la población es pequeña en esta empresa que se tomará como ejemplo para mejorar el sector ejecutando las encuestas a todo el personal interno de la empresa y entrevistas a los entidades mencionadas en el sector de lácteos .

#### 4.5.5. Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 5.

*Operacionalización de la variable independiente: La gestión de calidad.*

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Items	Técnicas e Instrumentos
<p><b>La Gestión de Calidad:</b></p> <p>Es un conjunto de propiedades inherentes de un producto que cumplen expectativas del cliente, de la organización y aspectos legales con el fin de satisfacer necesidades.</p>	Enfoque al cliente	Escala de Satisfacción al cliente (CSAT)	¿Considera que la alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con el enfoque al cliente?	
	Liderazgo	Compromiso Trabajo en equipo Cumplimiento de actividades	¿Identifique cuál es el liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de calidad que tiene la empresa?	Check list nivel de cumplimiento norma ISO 9001:2015 - dirigida a los colaboradores de Abellito S.A
	Compromiso de las personas	Estado de animo La productividad Absentismo Rotación	¿Cómo es el conocimiento de la organización que usted tiene?	

Enfoque a procesos	Eficiencia Eficacia Efectividad Productividad	¿La empresa aplica trazabilidad de mediciones identifique?
Mejora	Calidad Satisfacción al cliente	¿La empresa realiza mejora continua identifique?
Toma de Decisiones basadas en la evidencia	Evaluación de riesgos y oportunidades Seguimiento de evidencias	¿La organización conserva información documentada como evidencia?
Gestión de las relaciones	Comprensión de contexto externo Comprensión del contexto interno	¿La organización determina cuestiones internas y externas?

**Fuente:** Propio

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Tabla 6

*Operacionalización de la variable dependiente: Competitividad.*

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Competitividad:</p> <p>Es una técnica en el que una organización logra tener ventajas competitivas, convirtiéndose como una herramienta útil de la Planificación Estratégica para lograr incrementar sus ventas.</p>	Productividad	Valor agregado	¿Identifique el nivel de Productividad del productividad que tiene la capital empresa?	
	Costos	Costo Laboral	¿Cuál es el costo mensual de materia prima?	Check list nivel de competitividad - dirigida a los colaboradores de Abellito S.A.
	Incrementar sus ventas	Facturación	¿Cuál es el nivel de ventas?	
		Número de ventas	Satisfacción al cliente	

**Fuente:** Propio

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

#### 4.5.6. Plan de recolección de información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Tabla 7.

##### *Plan de recolección de información*

Técnicas de investigación	Instrumentos recolección de información
1. INF. SECUNDARIA	
1.1 Análisis de Documentos	1.1 Libros de Gestión de Calidad.
1.2 Fichaje	1.2 Libros de Competitividad.
	1.3 Libros de estrategias competitivas.
	1.4 Libros de Administración.
	1.5 Trabajos de titulación (varias).
	1.1 Ficha Bibliográfica
2 INF. PRIMARIA	
2.1 Observación	2.1 Fichas de Observación
2.3 Encuesta	2.2 Cuestionario

**Fuente:** Propio

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Tabla 8.

*Preguntas del plan de recolección de datos*

Preguntas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
2. ¿A qué personas o sujetos?	Clientes.
3. ¿Sobre qué aspectos?	La gestión de calidad y competitividad
4. ¿Quién o Quiénes?	Investigador y empresa.
5. ¿Cuándo?	De enero a octubre del 2020
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Empresa de lácteos Abellito S.A.
7. ¿Cuántas veces?	Pruebas definitivas
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Observación, encuesta.
9. ¿Con qué?	Con instrumentos tales ficha de observación, cuestionario.
10. ¿En qué situación?	Aulas, oficinas, horas pedagógicas.

**Fuente:** Propio

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

#### **4.5.7 Análisis e Interpretación de Resultados**

##### **4.5.7.1. Análisis de los Resultados**

Mediante la aplicación de las técnicas y los métodos mencionados anteriormente en esta investigación, se ha logrado obtener a través de la encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Abellito S.A.

Dichos resultados nos permitió identificar los niveles de productividad en cuanto a la calidad del producto, a su vez determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes de la empresa Abellito S.A. en cuanto a los productos que adquieren para diseñar un manual de Gestión de Calidad y mejorar la competitividad.

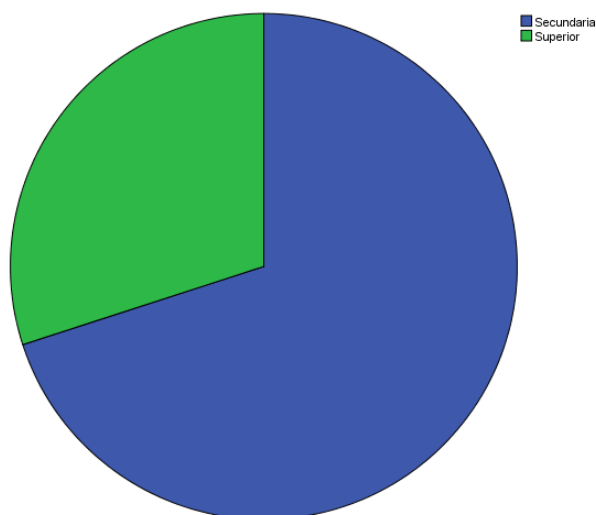
Tabla 9.

*Nivel educativo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	14	70,0	70,0	70,0
	Superior	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 2. Nivel educativo*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del 100% del total de encuestados el 70% que corresponde a 14 personas mencionan que tiene un nivel de educación secundario, el 30% correspondiente a 6 personas ratifican que tienen una educación superior. Podemos mencionar que el mayor número de trabajadores deben actualizar sus conocimientos de acuerdo a las exigencias del mercado.

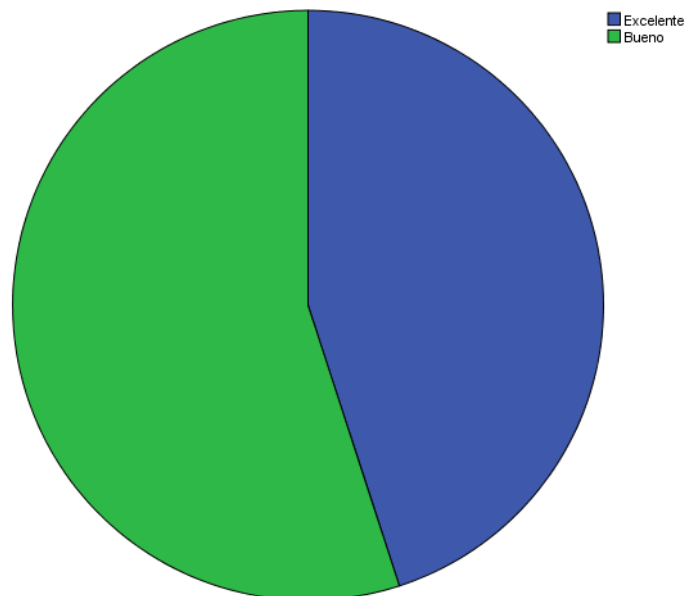
Tabla 10.

*Ambiente laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	9	45,0	45,0	45,0
	Bueno	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 3. Ambiente laboral*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

De acuerdo a los datos obtenidos el 45% que corresponde a 9 personas consideran que existe un ambiente laboral excelente y el 55% perteneciente a 11 personas aducen que es bueno. Se puede mencionar que el ambiente es apropiado para trabajar ya que si existe colaboración y trabajo en equipo.



Tabla 11.

*Nivel jerárquico*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Directivo	1	5,0	5,0	5,0
	Nivel Administrativo	5	25,0	25,0	30,0
	Nivel Operativo	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 4. Nivel jerárquico*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del 100% de las encuestas realizadas a los 20 trabajadores el 5% que corresponde a 1 persona ocupa el Nivel Directivo siendo la propietaria de la empresas, el 30% que es 5 personas su cargo de nivel administrativo, el 70% que corresponde a 14 trabajadores ocupan el cargo de operadores. De acuerdo a este análisis la empresa tiene jerarquizada la empresa lo cual es fundamental para la delegación de funciones.

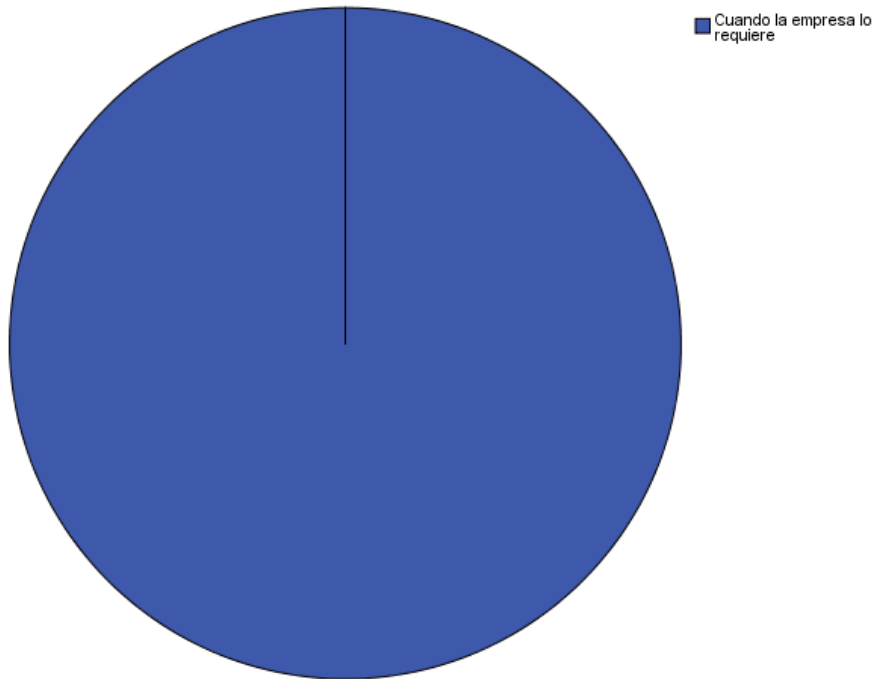
Tabla 12.

*Diagnostico interno y externo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cuando la empresa lo requiere	20	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 5. Diagnostico interno y externo*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del 100% de los encuestados los 20 trabajadores corroboran que la empresa realiza un diagnostico interno y externo cuando la empresa lo requiere. Se puede analizar que la empresa no tiene datos actualizados que ayude a su toma de decisiones

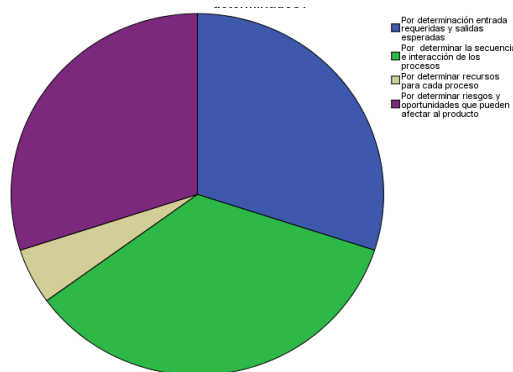
Tabla 13.

*Los procesos de la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Por determinación entrada requeridas y salidas esperadas	6	30,0	30,0	30,0
Por determinar la secuencia e interacción de los procesos	7	35,0	35,0	65,0
Por determinar recursos para cada proceso	1	5,0	5,0	70,0
Por determinar riesgos y oportunidades que pueden afectar al producto	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Figura 6. Los procesos de la organización



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Con respecto a esta pregunta se ha obtenido que el 30% siendo 6 colaboradores de la empresa mencionan que los procesos de la organización son determinados por entradas requeridas y salidas esperadas, el 35% siendo 7 trabajadores aducen que es por dar secuencia a los procesos, el 5% siendo una persona menciona que es por determinación de recursos y el 30% siendo 6 personas corroboran que es por determinación de riesgos. Como podemos analizar las respuestas de los colaboradores son distintas porque de pronto no existe una capacitación o inducción de determinación de los procesos.

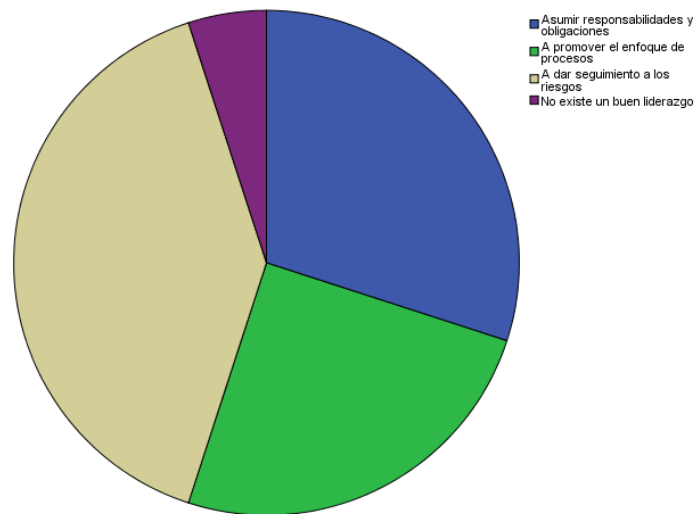
Tabla 14.

*El liderazgo y compromiso de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Asumir responsabilidades y obligaciones	6	30,0	30,0	30,0
A promover el enfoque de procesos	5	25,0	25,0	55,0
A dar seguimiento a los riesgos	8	40,0	40,0	95,0
No existe un buen liderazgo	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 7. El liderazgo y compromiso de la empresa*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del 100% de las encuestas el 30% que corresponde a 6 trabajadores menciona que el liderazgo y compromiso está enfocada a asumir responsabilidades, el 25% a promover el enfoque de procesos, el 40% a dar seguimiento a los riesgos y el 5% mencionan que el liderazgo no existe. Se puede mencionar que el liderazgo y compromiso de la empresa debe mejorar a fin que todos los colaboradores se sientan parte de la toma de decisiones y de la empresa.

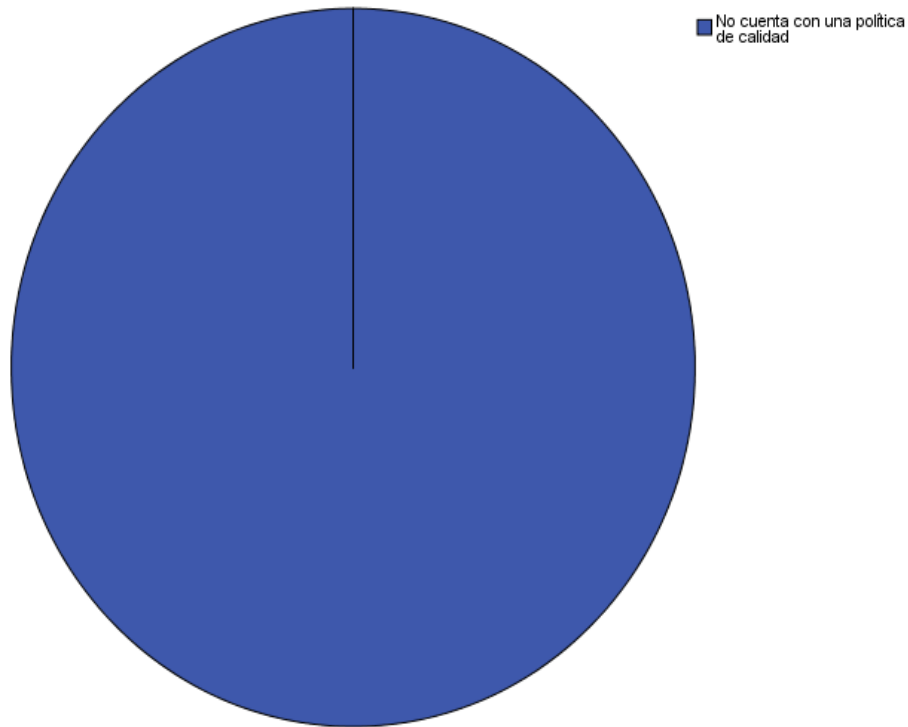
Tabla 15.

*La política de calidad de la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No cuenta con una política de calidad	20	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 8. La política de calidad de la empresa*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del 100% de encuestado que corresponde a 20 colaboradores de la empresa mencionan que la empresa no cuenta con una política de calidad. Esto quiere decir que debemos desarrollar las políticas de calidad.

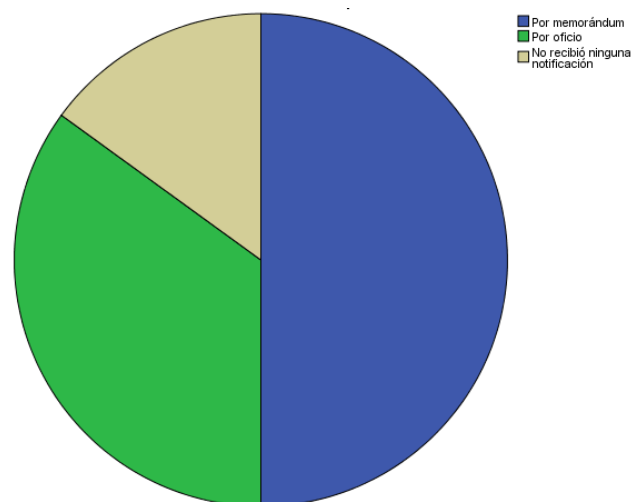
Tabla 16.

*El cargo y responsabilidad que desempeña*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por memorándum	10	50,0	50,0	50,0
	Por oficio	7	35,0	35,0	85,0
	No recibió ninguna notificación	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 9. El cargo y responsabilidad que desempeña*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Se puede analizar que el 50% siendo 10 trabajadores mencionan que sus notificaciones de cargo han sido notificadas por memorandos, el 35% siendo 7 colaboradores mencionan que por oficio y el 15% que son 3 personas no han recibido ninguna notificación. Podemos mencionar que los registros que la empresa maneja no son los adecuados.

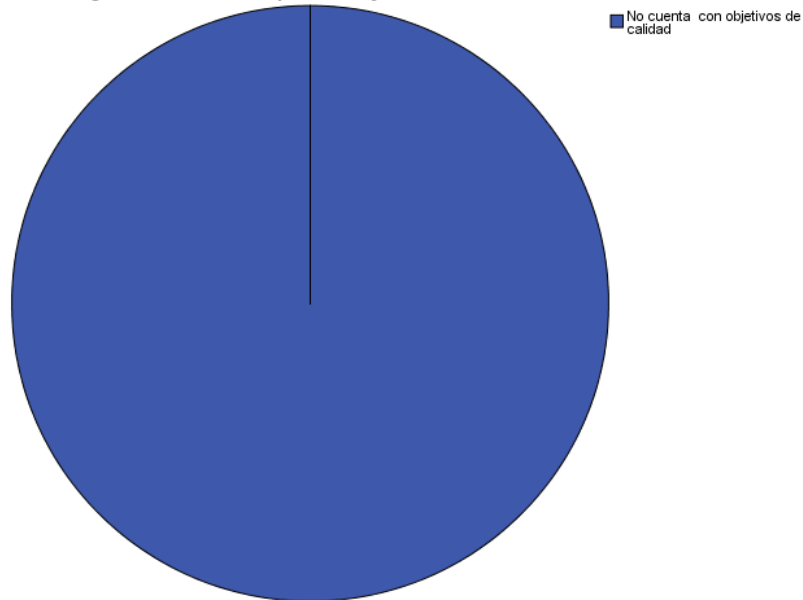
Tabla 17.

*Los objetivos de calidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No cuenta con objetivos de calidad	20	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 10. Los objetivos de calidad*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del 100% de encuestados que corresponde a 20 colaboradores menciona que la empresa no cuenta con objetivos de calidad, podemos deducir que se debe diseñar los objetivos de calidad de manera inmediata si deseamos mejorar la calidad del producto.

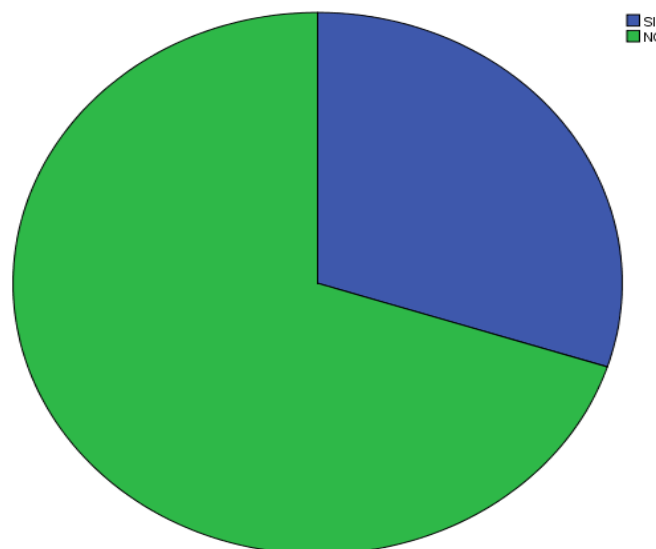
Tabla 18

*Capacitaciones sobre el desempeño de sus actividades*

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido acumulado	
Válido	SI	6	30,0	30,0	30,0
	NO	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 11. Capacitaciones sobre el desempeño de sus actividades*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

De acuerdo a los datos obtenidos podemos observar que el 30% que corresponde a 6 trabajadores mencionan que si han recibido capacitaciones sobre el desempeño de sus actividades, mientras que el 70% siendo los 14 colaboradores menciona que no han recibido ninguna capacitación. La empresa debe dar inducciones al personal involucrado sobre el desempeño de sus actividades ya que se puede prevenir riesgos inesperados.



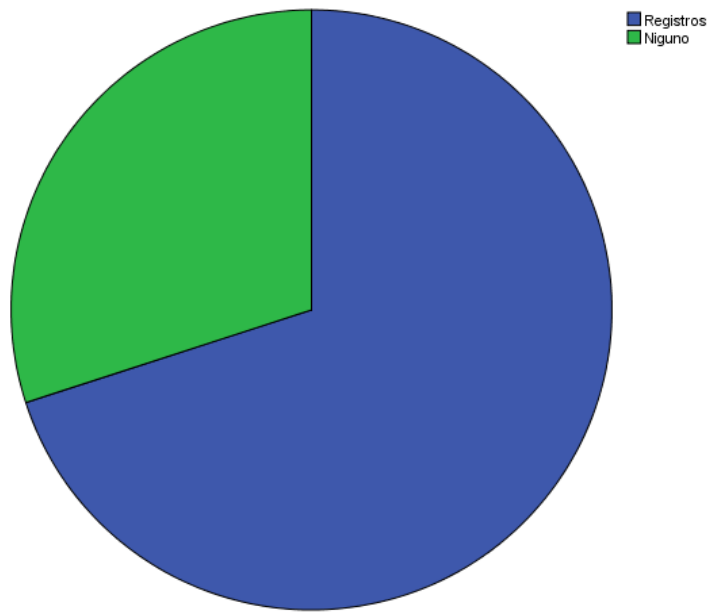
Tabla 19

*Riesgos asociados a su puesto de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Registros	14	70,0	70,0	70,0
	Ninguno	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 12. Los riesgos asociados a su puesto de trabajo*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del total de encuestados el 70% que corresponde a 14 colaboradores menciona que el instructivo que ha recibido sobre los riesgos asociados del puesto de trabajo han sido registros, mientras que el 30% mencionan que no recibió ningún instructivo. La empresa debe facilitar a los trabajadores inductivos y un manual para desempeño y manejo de todas las actividades realizadas.

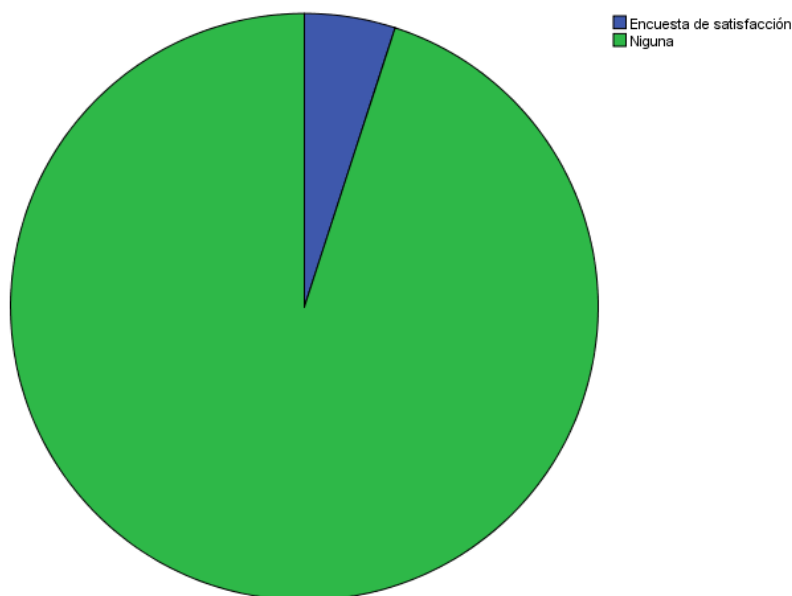
Tabla 20

*Sistema para solucionar quejas y sugerencias*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Encuesta de satisfacción 1		5,0	5,0	5,0
Ninguna	19	95,0	95,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero.

*Figura 13. Sistema para solucionar quejas y sugerencias*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del total de encuestados el 95% mencionan que la empresa no maneja ningún sistema para solucionar quejas y sugerencias y el 5% menciona que si se realiza encuestas para medir su satisfacción. La empresa debe implementar un sistema de quejas y sugerencias tomando en cuenta que la opinión del cliente es importante para medir su satisfacción.

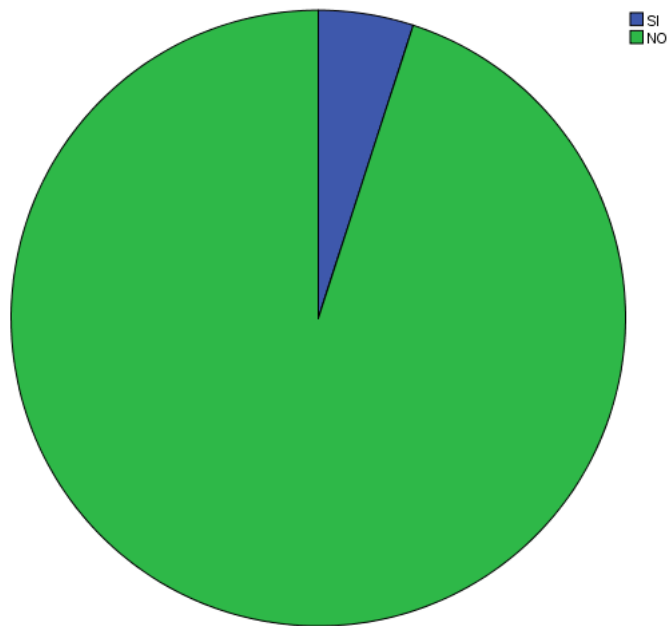
Tabla 21

*Seguimiento a los clientes*

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido acumulado	
Válido	SI	1	5,0	5,0	5,0
	NO	19	95,0	95,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 14. Seguimiento a los clientes*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del total de encuestados el 95% que corresponde a 19 trabajadores mencionan que la empresa no da seguimiento a los clientes y solo el 5% que es 1 persona responde que sí. La empresa debe dar seguimiento a las opiniones del cliente para medir su satisfacción.

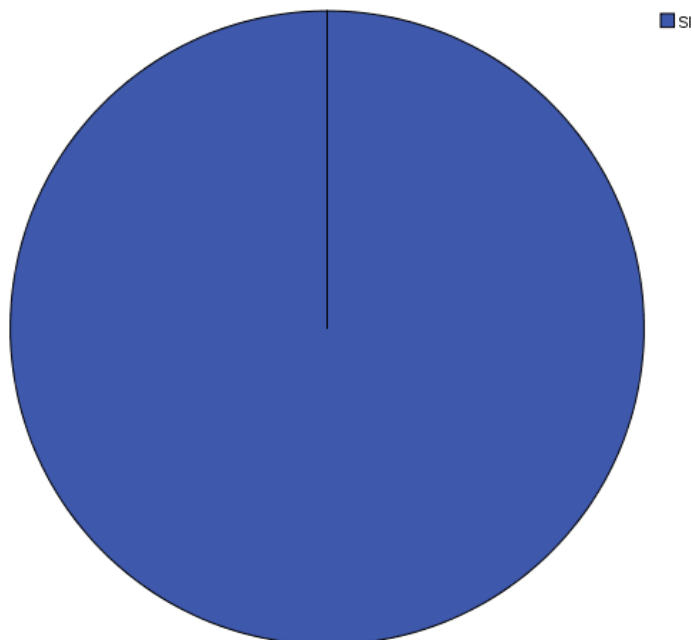
Tabla 22.

*Capacidad para competir*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	20	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

*Figura 15. Capacidad para competir*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del 100% de encuestados que es los 20 colaboradores responden que la competencia si tiene la misma capacidad para competir por su calidad. Por tanto la empresa debe mejorar su calidad para seguir siendo competitiva en el mercado.

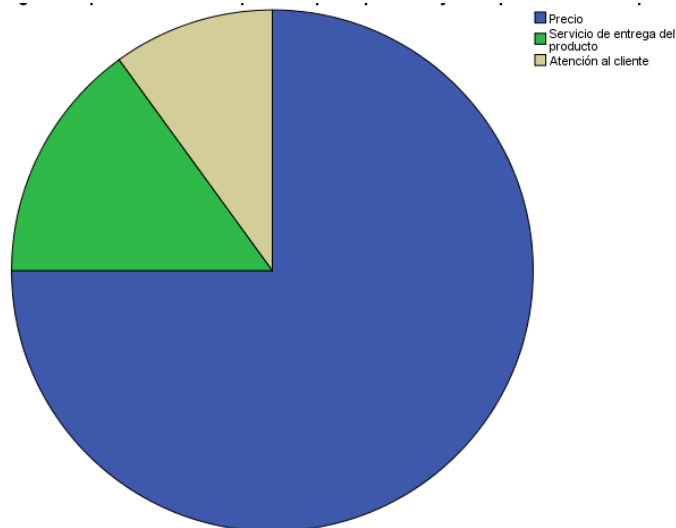
Tabla 23.

*Ventaja competitiva de la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Precio	15	75,0	75,0	75,0
	Servicio de entrega del producto	3	15,0	15,0	90,0
	Atención al cliente	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero.

*Figura 16. Ventaja competitiva de la empresa*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del total de encuestados el 75% que son 15 colaboradores consideran que la principal ventaja competitiva es el precio, 15% que corresponde a 3 personas es el servicio de entrega del producto y el 10% que son 2 trabajadores es la atención al cliente. Es por ello que para complementar la ventaja competitiva en el mercado debe pensar en la calidad del producto ya que no existe este punto de mejora seleccionado en la encuesta.

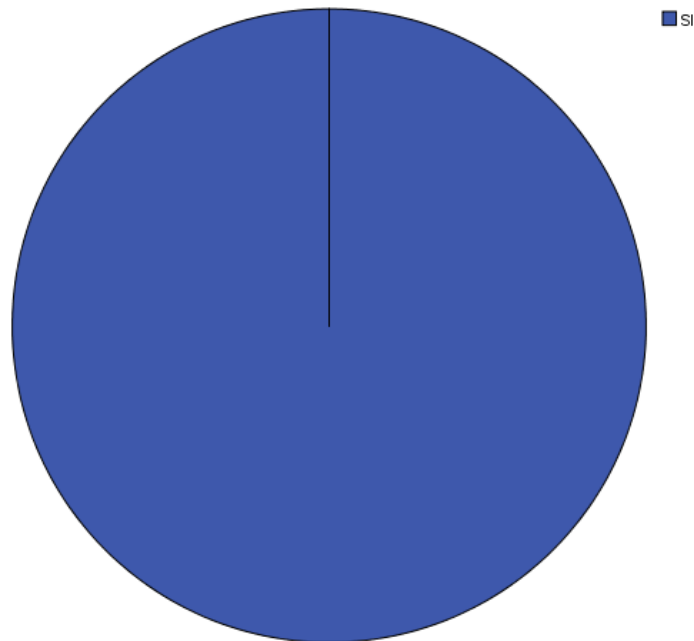
Tabla 24.

*Manual de Gestión de Calidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	20	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Figura 17. *Manual de Gestión de Calidad*



**Fuente:** Encuesta empresa Abellito S.A. **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Del 100% de encuestado los 20 colaboradores desea que se diseñe un manual de calidad a fin de mejorar sus procedimientos de producción y por ende la calidad del producto y de esta manera la empresa siga siendo competitiva en el mercado de lácteos.

#### 4.5.8. Análisis de entrevista dirigida a las principales empresas del sector de lácteos de la provincia de Cotopaxi

A su vez presentamos los resultados obtenidos de la entrevista realizada a las cinco principales empresas ya mencionadas

Tabla 25.

##### *Análisis de la Entrevista*

Cuestionario	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5
¿Cómo controla usted los estándares de calidad de la producción de la empresa?	Los estándares de calidad de son controlados mediante el análisis de atributos y variables, en los que se incluye el análisis Físico, Químico, Organoléptico y Microbiológico de cada producto, para ser comparados con los	Análisis de calidad de la leche cruda al momento de la recolección en haciendas y quintas. Control de Fecha de Elaboración y vencimiento del producto de acuerdo al número de lote de producción	Mediante el control de la materia prima, procesos de producción .	Total control al momento de recolección de leche la siendo la materia prima directa y en los procesos de transformaci ón	Cada producto procesado es rentable el mismo que tiene una gran acogida en el mercado por parte de los clientes cumpliendo así sus expectativas.

parámetros  
establecidos  
por la  
empresa.

¿Ha escuchado hablar de las buenas prácticas empresariales y la norma ISO 9001-2015?	Si aplicamos buenas practicas manufacture ras	No Solo BPM Buenas Prácticas de Manufactura	Las BPM Si Las Buenas Prácticas de Manufactura que la empresa aplica	Si de las Normas Internacionales ISO 9001: 2015
--	---	---	--	---

¿Qué herramientas suele utilizar para controlar y mejorar la calidad de sus procesos y productos?	Ejecución adecuada de procedimientos	Análisis de muestras de queso yogurt anuales en laboratorios establecidos .	Mayor control en los procesos de transformación	Levantamiento y control de procesos y procedimientos	Las Normas ISO son las mejores herramientas pero su alto costo de aplicar es lo que dificulta.
---	--------------------------------------	---	---	--	--

Análisis del agua  
Manual de Seguridad y Salud Ocupacional

¿La empresa cuenta con un sistema de Gestión	No cuenta con un sistema de	No cuenta con un sistema de	No por ser una empresa artesanal	No por desconocimiento	No por su alto costo al implementar
--	-----------------------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------------	-------------------------------------



Calidad para medir la calidad de su producto	Gestión de la Calidad	Gestión de la Calidad				
¿Se implementan acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de los procesos	Si, mediante la creación de solicitudes de acciones Correctivas o Preventivas	NO implementan acciones correctivas	NO por desconocimiento ya que su mayor enfoque está en la producción y venta	NO cuentan con planes de acción	Si las cuales buscan conseguir más rentabilidad y aumentar los niveles de productividad constituyendo uno de los medios más eficaces para conseguir ventaja competitiva	
¿Qué nivel de competitividad tiene en el mercado la empresa?	Somos una empresa que oferta sus productos a nivel nacional.	Muy bueno	Excelente	Actualmente llegamos a varios lugares del país con una excelente acogida	La competencia en la actualidad cada vez es más exigente ya que todas	

<p>¿Su empresa aplica las normas ISO 9001 dentro del proceso de los productos de lácteos que elaboran para su comercialización?</p>	<p>No aplica la Norma Internacional ISO</p>	<p>No aplica la norma</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>	<p>las empresas buscan obtener una mayor rentabilidad y generar una mayor demanda ya sea en el mercado nacional e internacional. Es de gran importancia aplicar las normas ISO de calidad las mismas que permiten tener un control adecuado de cada proceso ayudando a satisfacer las necesidades del cliente.</p>
---	---	---------------------------	------------------	------------------	--

Conclusiones: Podemos mencionar que en el sector de lácteos de la provincia de Cotopaxi la herramienta para controlar y mejorar la calidad de los procesos del producto aplican las Buenas Practicas Manufactureras BPM, el sector no cuenta con un sistema de Gestión de Calidad y por tanto no aplican la Normativa ISO 9001:2015.

---

**Fuente:** Entrevista      **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

#### **4.5.9. Comprobación de hipótesis**

Planteamiento de la hipótesis

##### **Variables**

Variable Independiente: = La Gestión de Calidad

Variable Dependiente: = La competitividad

##### **Hipótesis general**

La Gestión de Calidad influye en la competitividad de las empresas de lácteos en la provincia de Cotopaxi.

##### **Hipótesis Nula**

La Gestión de Calidad **No** influye en la competitividad de las empresas de lácteos en la provincia de Cotopaxi.

##### **Hipótesis Alterna**

La Gestión de Calidad **Si** influye en la competitividad de las empresas de lácteos en la provincia de Cotopaxi.

Tabla 26.

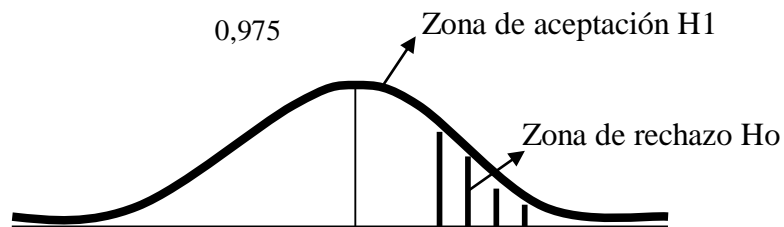
*Análisis de Spearman*

			SGC	Competitividad
Rho de Spearman	SGC	Coefficiente de correlación	1,000	,975**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Competitividad	Coefficiente de correlación	,975**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** SPSS    **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Figura 18. Aceptación de la hipótesis



**Fuente:** Propia    **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

**Análisis**

Luego del análisis que arroja el SPSS se establece un nivel de correlación de Spearman de 0,975 donde podemos mencionar que la variable independiente sobre la dependiente es decir la gestión de calidad y competitividad si cumple con las condiciones paramétricas, tomando en cuenta que su condición es cercana a 1, por tal razón se rechaza la hipótesis nula **H<sub>0</sub>** y se acepta la hipótesis alterna **H<sub>1</sub>**: La gestión de calidad **Si** influye en la competitividad de las empresas de lácteos en la provincia de Cotopaxi.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez realizado la encuesta se puede concluir que:

Los procesos de gestión de calidad en el sector de lácteos de la provincia de Cotopaxi deben partir con el diagnóstico empresarial para identificar factores internos y externos pertinentes para cumplir el propósito y su dirección estratégica que afectan a la capacidad para lograr los resultados empresariales que requieren y por ende la competitividad de la empresa.

Es evidente que los procesos que tienen las organizaciones del sector de lácteos con respecto a la gestión de calidad en su mayoría no está basada en una Planificación Estratégica, generando como efecto que el enfoque empresarial no sea con una efectiva gestión generando afectaciones en la competitividad empresarial.

De acuerdo a las entrevistas realizadas la mayor parte de las empresas del sector de lácteos tienen aprensión de implementar la Planificación Estratégica, por desconocimiento de los principios, por el costo y tiempo que conlleva realizar esto ha hecho que sea una barrera para su ejecución y la mejora continúa en los procesos.

Podemos evidenciar que en la empresa Abellito S.A. es inexistente una Planificación Estratégica, las políticas y objetivos de calidad, que los riesgos asociados en los puestos de trabajo no se ha realizado un adecuado seguimiento, a su vez carece de un sistema para solventar quejas y sugerencias, el seguimiento a los clientes para medir su satisfacción es evidente que no es lo correcto.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a todas las empresas del sector de lácteos de la provincia de Cotopaxi realicen periódicamente la determinación de cuestiones internas y externas basadas en una planificación estratégica y realizar seguimiento a la revisión de la información incluyendo factores positivos y negativos e identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas de acuerdo al direccionamiento estratégico.

Se recomienda para mejorar los procesos organizacionales del sector de lácteos se aplique los principios de la gestión de calidad siendo: el enfoque al clientes, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque de procesos, mejora continua, toma de decisiones basados en la evidencia y la gestión de las relaciones, con la necesidad de gestionar las actividades y recursos con la finalidad de orientar hacia el ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar a fin de alcanzar la competitividad empresarial.

Las empresas del sector de lácteos debe poner mayor énfasis en capacitar en temas de Gestión de Calidad donde este guiada en una eficiente planificación con el fin de verificar el relativo cumplimiento empresarial dentro del sector.

Se recomienda diseñar un manual de gestión de calidad con el afán de adquirir buenas prácticas operativas en el sector empresarial, basadas en los puntos de la Norma Internacional ISO como: La comprensión de la organización, de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, determinación del alcance, el liderazgo y comprensión, el enfoque al cliente políticas y objetivos de calidad, los recursos de seguimientos y medición, planificación, el control operacional, evaluación de desempeño y mejora continua aspectos que permitirá llevar un adecuado control de los procesos y alcanzar calidad y competitividad empresarial.

## **6. PROPUESTA**

### **DATOS INFORMATIVOS**

Diseñar un manual de gestión de calidad con el afán de mejorar la competitividad empresarial.

#### **6.1.1. Institución Ejecutora**

Empresa de Lácteos Abellito S.A.

#### **6.1.2. Beneficiarios**

Directivos y empleados que conforman la organización y a su vez los clientes externos de la empresa.

#### **6.1.3. Ubicación**

La empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Panamericana Sur la Avelina Km. 16 ½.

#### **6.1.4. Tiempo estimado para la ejecución**

Enero – Noviembre 2020

#### **6.1.5. Equipo responsable**

##### **6.1.5.1. Investigadora**

Ing. Maritza Salguero

### **6.1.5.2. Gerente propietario**

Sra. Paola Nieto de Plaza

### **6.1.6. Costo:**

El costo estimado de la propuesta será \$ 1500.

## **6.2. Antecedentes de la Propuesta**

Una vez realizado una previa investigación se concluye que la empresa de lácteos Abellito S.A. no cuenta con un manual de gestión de calidad orientado a realizar mejoras continuas en los procesos, este tipo de problema está conduciendo a que la organización no sea competitiva con referente a la calidad del producto convirtiéndose en una fuerte debilidad que la empresa debe mejorar.

A su vez la empresa no realiza un diagnóstico interno y externo para identificar el contexto de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para dar cumplimiento a los objetivos de la entidad, entre otro aspecto los procesos y procedimientos que la entidad maneja no están levantados de manera correcta ya que sus entradas, salidas de cada actividad no están estructurado y por ende los recursos que maneja no existe un control y responsabilidad del uso del mismo.

Con respecto al enfoque al cliente la empresa menciona que cuenta con una página web para agilizar los procesos de compra, pero no existe ningún seguimiento a los clientes con respecto a la satisfacción y que la empresa no aplicado un buzón de quejas para identificar debilidades del producto.

Otro aspecto importante que se pudo analizar la planificación de cambios no se lleva a cabo de manera coordinada las tomas de decisiones lo realizan de manera inoportuna, lo que la mayoría de veces ha provocado destiempo en la entrega del producto terminado generando mal estar en el consumidor final.



También menciona que cuando han realizado auditorías los hallazgos identificados no se han dado seguimiento de manera adecuada a fin de transformar los riesgos en oportunidades dejando pasar desapercibido aspectos que pueden afectar los procesos de la organización.

Con este proyecto se pretende diseñar un manual de gestión de calidad a fin de mejorar la competitividad, mediante la aplicación de la Norma Internacional ISO 9001:2015 y generar mejoras continuas en el proceso de producción.

### **6.3. Justificación**

Se considera que la propuesta de la investigación, permitirá a la Empresa de Lácteos Abellito S.A. orientar a diseñar una manual de gestión de calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015 con el propósito de generar mejoras continuas en los procesos de producción a fin de alcanzar estándares de calidad en sus productos, enfocando a la organización a ser cada vez competitiva en el mercado.

La presente propuesta de investigación es importante ya que permite adoptar medidas de gestión de calidad convirtiéndose en una estrategia que ayuda a mejorar su desempeño en cada uno de los procesos, procedimientos para regular los estándares de calidad del producto, estableciendo parámetros legales y reglamentarios y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.

La investigación es beneficiosa ya que permite aplicar un manual vinculada en los principios de la Gestión de Calidad: como es el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basados en la evidencia y la gestión de las relaciones para mejorar la eficiencia competitiva y satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

Es por ello que la propuesta de desarrollar un manual de gestión de calidad, no solo es pensando en el beneficio que obtendrá la empresa con esta investigación, sino también en el beneficio de los clientes con el fin de aumentar la competitividad y satisfacción.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivos Generales**

Diseñar un manual de gestión de calidad y competitividad para la empresa de Lácteos Abellito S.A.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Establecer objetivos y alcance del manual de gestión de calidad a fin de identificar los requisitos de la calidad del producto.
- Desarrollar el mapa de procesos, identificando los factores gobernantes, agregador de valor y de soporte
- Realizar el manual de gestión de calidad enfocado en la Norma Internacional ISO 9001:2015 conocer el direccionamiento estratégico.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

### **6.5.1. Factibilidad Administrativa**

La presente investigación es factible de llevar a cabo puesto que los directivos de la organización facilitan la información necesaria para levantar datos importantes para el diseño del manual de Gestión de Calidad para mejorar la competitividad de la empresa.

### **6.5.2. Factibilidad Legal**

La investigación es factible de manera legal puesto que la empresa se base en todos los aspectos legales ya que cumple con las obligaciones del estado comprendiendo con los parámetros determinados por la ley por tanto se ampara y rige según lo que manda la Constitución de la República, Buenas Prácticas de Manufactura BPM, Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN y demás leyes, reglamentos y disposiciones que

tengan relación con las actividades productivas de la organización empresarial, sin dejar de lado la importancia de aplicar estándares de calidad en la producción guiada en la norma internacional ISO 9001-2015.

### **6.5.3. Factibilidad Económica**


La factibilidad de diseñar un manual de gestión de calidad en la empresa de lácteos Abellito S.A. es un punto que involucra el factor económico, donde al ser una empresa que posee recursos y al ser una empresa constituida legalmente, la gerencia asigna recursos para la ejecución del presente trabajo, tomando como una inversión que a futuro va a beneficiar en el control de calidad de sus productos.

### **6.6. Metodología – Modelo Operativo**

Aplicando la gestión de calidad en base a los puntos de la normativa ISO 9001:2015 se diseñó el manual donde consta de los siguientes principios:

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


A continuación se aplicará todos los deberes de la normativa

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	Pág. 1 de 52
	CODIGO MC-01	Revisión N°00
		Fecha:



**MANUAL DE CALIDAD DE LA EMPRESA ABELLITO S.A.**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADOR POR:</b>
Ing. Maritza Salguero <b>Ejecutora:</b>	Ing. Wilma Morejón <b>Jefe de Producción:</b>	Sra. Paola Nieto de Plaza <b>Gerente:</b>

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N° AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N° 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 2 de 52

## OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del presente manual se describió la estructura, contexto, procesos, responsables, métodos de medición, control y mejoramiento continua de la Gestión de Calidad (SGC) basado en la Planificación Estratégica de la empresa Abellito S.A.

## 1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

**Razón social:** Abellito S.A.

**Actividad comercial:** Producción y comercialización de lácteos

**Industria:** Sector de lácteos


## 2. REFERENCIAS NORMATIVAS.

ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestión de Calidad

### Términos y definiciones

**Trazabilidad.-** Considerada como la capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto.

**La política de calidad.** - Es una breve descripción donde se explica lo que integra en el manual de gestión calidad y que demuestra el compromiso de la dirección de implantar un sistema de gestión de la calidad orientado a la atención del cliente y la mejora continua.

	<b>Título</b>			Documento N <sup>a</sup> AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N <sup>a</sup> 00
	<b>MANUAL</b>			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 3 de 52	

**Los objetivos de calidad.** – Es la alineación con la organización siendo metas, retos que se definen a partir de la Planificación Estratégica de la empresa y de su política de calidad.


**La satisfacción del cliente.** – Son factores de medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente es el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencias con una empresa, sus productos, o sus servicios superan los niveles de satisfacción establecida.

**Queja.** – Son aspecto de medición donde demuestra el cliente disconformidad, enojo o resentimiento.

**Sugerencia.** - Es donde el cliente expresa su punto de vista sobre el producto o servicio planteado cambios sobre el mismo.

**Mejora continua.** – Son factores para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de riesgos enfocar al alcance de las oportunidades y otros factores prioritarios que permiten la optimización actividades de la organización.

**Profesiograma.** – Documento administrativo que organiza la interrelación, interacción e interdependencia de un puesto de trabajo desde tres puntos de vista: el de Gestión del Talento Humano, el de Seguridad Ocupacional y el de Salud Laboral, en el cual se resumen las aptitudes y capacidades.

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N° AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N° 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 4 de 52

**SGC.** - Sistema de gestión de la calidad.

**Propiedad.** - Es un poder directo e inmediato sobre una cosa, que atribuye a su titular la capacidad de gozar y disponer de la cosa sin más limitaciones que las que establezcan las leyes.

**Proveedor.** – Considerando una empresa o persona natural que proporciona materia prima e insumos para el desarrollo del bien o servicio a otras personas o empresas.


**Indicador.** – Factor de medición de características específicas, observable que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que se da en una organización hacia el logro de resultados específicos.

**Auditoría.** - Puede decirse que la auditoría es un tipo de examen o evaluación que se lleva a cabo siguiendo ciertas herramientas y métodos.

### 3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

#### Compresión de la organización y de su contexto

Abellito S.A. es una empresa industrial de lácteos que se dedica a la producción y comercialización de leche fresca líquida, crema de leche líquida, yogurt y helados, es una empresa enfocada a trabajar con el entorno social, puesto que la materia prima adquirida lo realiza a los pequeños productores del área esto ha permitido que promueva el crecimiento del sector de lácteos y por ende los ingresos económicos más importantes en nuestro país.

	<b>Título</b>			Documento N°
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N°
<b>MANUAL</b>			00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 5 de 52	

Actualmente la planta central de producción está ubicada en la ciudad de Latacunga en la provincia de Cotopaxi en la Panamericana Sur Km. 2 ½, los principales puntos de venta que distribuye es: Ambato, Riobamba, Quito y Manabí, su amplia experiencia ha permitido la permanencia en el mercado.

Abellito S.A. inicia sus actividades en el año 2000, actualmente cuenta con 20 colaboradores distribuidos jerárquicamente, la experiencia de la Sra. Paola Nieto de Plaza Gerente – Propietario ha permitido que la empresa permanezca en el mercado con su producto estrella los helados la Avelina.

La empresa se maneja bajo la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (A.R.C.S.A) y las Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) lo cual lleva un total control de las actividades de fábrica con el propósito de dar cumplimiento con las normas de sanidad durante las entradas y salidas del proceso de producción.


## MISIÓN

Obtener productos de alta calidad sanitaria con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Difundir el compromiso de la filosofía de buenas prácticas de manufactura en todo el recurso humano de Abellito S.A.

## VISIÓN

Ser líderes en el mercado de los productos lácteos ofreciendo calidad y apoyados en un sistema de buenas prácticas de manufactura para una mejora continua.



	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N° AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N° 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 6 de 52

### **Cuestiones internas y cuestiones externas**


La empresa Abellito S.A. determinará sus cuestiones internas y externas en base a la descripción de un manual de funciones donde se especificaran las funciones y cargo de cada departamento, a su vez se aplicará la herramienta FODA donde se identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas siendo factores importantes de análisis y la herramienta PESTEL; considerando que son métodos adecuados para tener información necesaria de la organización.

Tabla 27

#### *Cuestiones internas y externas*

<b>CUESTIONES INTERNAS</b>	<b>CUESTIONES EXTERNAS</b>
Clima organizacional	Cuestiones político
Relaciones publicas	Proveedores
Cuestiones comercialización – ventas	Cuestiones económicas
Cuestiones de producción	Clientes
Cuestiones tecnológicas	Legal
Cuestiones canales de distribución	Social

**Fuente:** Propio      **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N <sup>a</sup> AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>a</sup> 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 7 de 52

### Comprensión de las necesidades y expectativas de los partes interesadas


Se han identificado las partes interesadas y sus requisitos, adicional se estableció el seguimiento y revisión en la siguiente información:

Tabla 28.

#### *Comprensión de las necesidades y expectativas de los partes interesadas*

<b>Partes interesadas</b>	<b>Necesidades/expectativas</b>	<b>Medios para el seguimiento y medición</b>
Gerente Propietario	Clientes satisfechos - margen de utilidad	Control de ventas
Clientes	Producto de calidad - precios justos	Encuestas de satisfacción
Trabajadores	Salarios – cumplimiento de beneficios de ley - incentivos	Roles de pagos al día y control de pago de beneficios de ley
Proveedores	Materia prima de calidad - aumentar la producción	Registro de entrega y despachos
Competencia	Producto competitivo - aumento de ventas	Sondeo de marcas
Instituciones regulatorias	Cumplimiento de la regulación-pago a tiempo de impuestos	Documentos de regulaciones al día.

**Fuente:** Propio      **Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

	<b>Título</b>			Documento N°
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N°
<b>MANUAL</b>			00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 8 de 52	

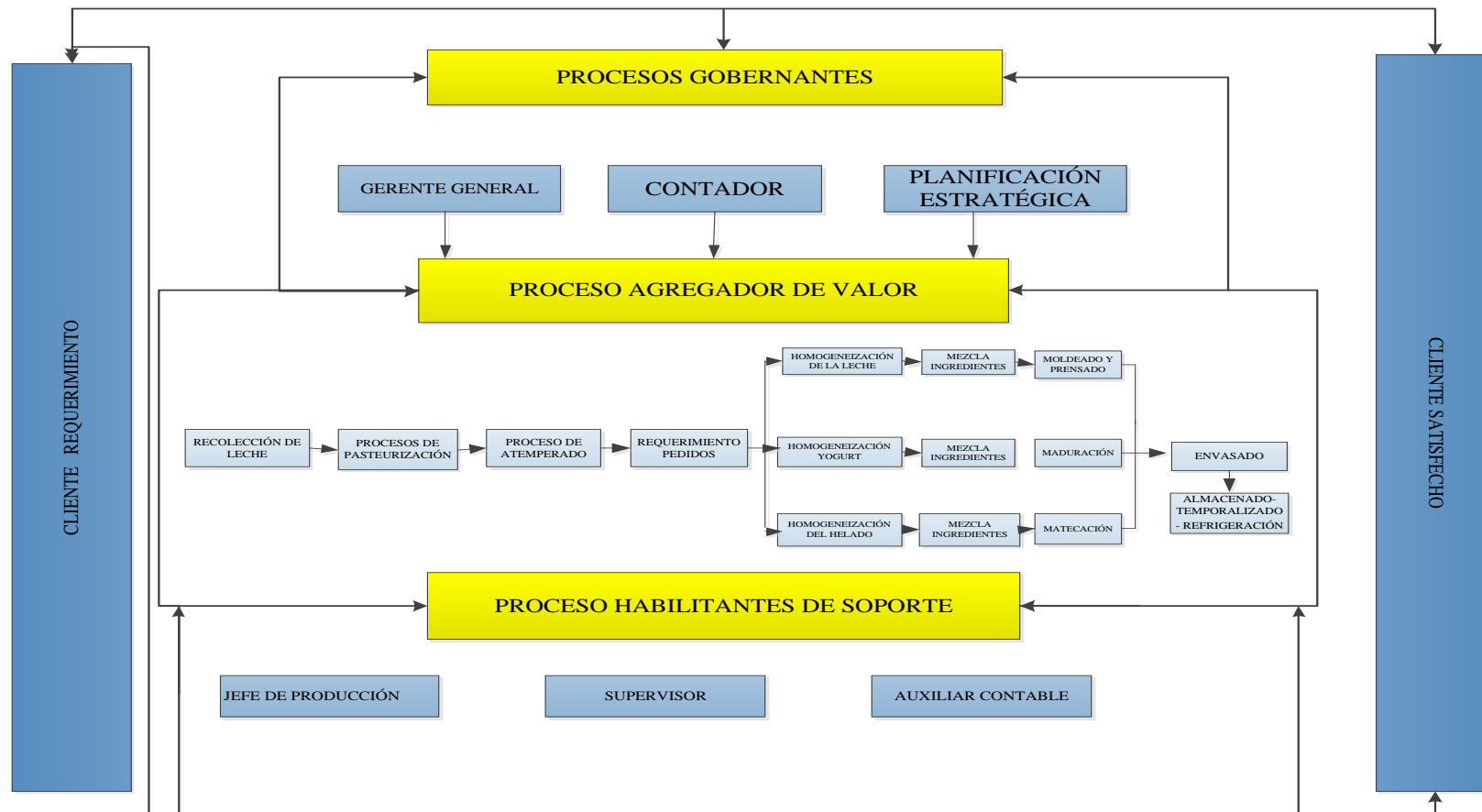
### **Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad.**

El alcance del manual de gestión de calidad se va a desarrollar e implementar en el proceso de lácteos de la empresa Abellito S.A. ubicada Provincia de Cotopaxi, Panamericana Sur la Avelina Km. 16 ½.


### **El Manual de gestión de calidad y sus procesos**

Abellito S.A. a partir del alcance del manual de gestión de la calidad identifica la secuencia e interacción de los procesos en función de su naturaleza, gobernantes, cadena de valor y de apoyo, la estructura y desagregación de los procesos que conforman el manual de gestión de calidad de acuerdo a su jerarquía se realiza en el orden siguiente:

Figura 19. Mapa de procesos



Fuente: Propio    Elaborado por: Ing. Maritza Salguero

	<b>Título</b>			Documento N°
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N°
<b>MANUAL</b>			00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 10 de 52	

## **LIDERAZGO**


### **Liderazgo y compromiso.**

#### **Generalidades**

El compromiso que tiene la alta dirección de Abellito S.A. es comprometerse en designar los recursos suficientes (humanos, económicos, tecnológicos e infraestructura con el fin de incentivar al personal para que se involucre con las actividades y mejora del manual de gestión de calidad.

La alta dirección consiste en establecer la política de calidad y objetivos de calidad bajo el contexto y dirección estratégica de la organización, promueve el uso del enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos, es responsabilidad de la dirección demostrar liderazgo y rendir cuentas a las partes interesadas de manera periódica.

1. Establecimiento de la política y objetivos de calidad.
2. Revisiones gerenciales del manual de gestión de calidad.
3. Promueve un enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos
4. Obtiene permisos de funcionamiento anualmente rindiendo cuentas a los organismos de control de las actividades desarrolladas en la empresa.

	<b>Título</b>			Documento N°
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N°
<b>MANUAL</b>			00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 11 de 52	

### **Enfoque al cliente.**

La alta dirección se asegura de determinar, comprender y cumplir todos los requisitos técnicos y legales para velar por la satisfacción de los clientes y sean determinados y cumplidos para un aseguramiento de la calidad del servicio y productos de lácteos el mismo que permita recibir las quejas y sugerencias midiendo la aceptación del cliente externo.

### **Política.**

#### **Establecimiento de la Política**

La política de calidad es establecida por la alta dirección, esta es apropiada al contexto de la empresa, proporciona un marco de referencia en base a los objetivos de la calidad; incluyendo el compromiso de cumplir los requisitos aplicables y mejora continua del sistema de gestión.

Abellito S.A. ha establecido la política de calidad en base a su planificación estratégica y objetivos la misma que permite alcanzar la eficiencia de la organización.

“La política de Abellito S.A. es ofrecer productos lácteos de calidad, asegurando la satisfacción de sus clientes y la mejora continua de sus procesos mediante el cumplimiento de los objetivos de calidad y cumplimientos de los requerimientos legales vigentes del país.”

	<b>Título</b>			Documento N°
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N°
<b>MANUAL</b>			00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 12 de 52	


### **Comunicación de la política de calidad.**

La política de calidad está disponible en el manual de calidad como información documentada, a más de esto está expuesta dentro de las instalaciones, disponible para las partes interesadas, será puesta a disposición físicamente al ingreso de la organización y en el área de acceso del personal y/o clientes internos y externos.

### **Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.**

El manual de gestión de calidad la alta dirección asigna un responsable que asegure el cumplimiento de las actividades de la organización, es responsable de reportar sobre el desempeño del manual de gestión de calidad y de cualquier oportunidad de mejora, asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de la conformidad de la gestión, de que los procesos generan las salidas previstas, promover el enfoque al cliente y para asegurar la gestión del cambio, asegurarse de la empresa Abellito S.A. cumpla los siguientes aspectos:

1. Asegurar la conformidad del manual de gestión de calidad de Abellito S.A. con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
2. Asegurar que los procesos establecidos en la empresa estén generando salidas previstas.
3. Informar al gerente propietario sobre el desempeño del manual de gestión de calidad y las oportunidades encontradas para la mejora del sistema.
4. Asegurar que se posea un enfoque basado al cliente en todas las actividades de la empresa de lácteos Abellito S.A.
5. Asegurar de que la integridad del manual de gestión de calidad se mantiene cuando se planifica e implemente cambio en el mismo.

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N <sup>a</sup> AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>a</sup> 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 13 de 52

## PLANIFICACIÓN

### Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Las acciones tomadas por Abellito S.A., para abordar los riesgos y oportunidades, son proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos lácteos y están recogidas en las matrices de análisis interno PCI y Externos POAM.

### Análisis interno PCI

Tabla 29.

#### *Capacidad Directiva*

Capacidad Directiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa		X					X		
2. Disposición de planes estratégicos					X			X	
3. Respuesta a condiciones cambiantes			X						X



4. Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
5. Comunicación y control gerencial		X						X	
6. Enfoque empresarial					X			X	
7. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					X			X	
8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante			X						X
9. Agresividad para enfrentar la competencia					X			X	
<p>Conclusión: De acuerdo al análisis interno en cuanto a la capacidad directiva podemos mencionar que tiene fortalezas medias y debilidades medias, alcanzando un impacto medio dentro de la empresa, debiendo trabajar en las debilidades con fin de transformar en vías de mejora continua.</p>									

A= Alto M= Medio B= Bajo

**Fuente:** Tomado de Serna, H.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero


	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N° AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N° 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 14 de 52

Tabla 30

*Capacidad Competitiva*

Capacidad Competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Producto reconocido en el mercado, calidad, marca	X						X		
2. Fidelización de los clientes					X			X	
3. Permanencia en el mercado			X						X
4. Manejo de canales de distribución y venta		X						X	
5. Experiencia en el mercado		X						X	
6. Manejo de semaforización del producto					X			X	

7. Ventaja sacada del mercado competitivo					X			X	
8. Control de clientes fijos y satisfechos			X						X
9. Habilidad para competir precios					X			X	
<p>Conclusión: Al analizar la capacidad competitiva que maneja la empresa con los factores identificados se evidencia que tiene fortalezas medias al igual que las debilidades generando un impacto medio en el entorno competitivo que se encuentra la organización.</p>									

A= Alto M= Medio B= Bajo

**Fuente:** Tomado de Serna, H.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero


	<b>Título:</b>			Documento N <sup>a</sup> AB- MGC-001
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>a</sup> 00
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 16 de 52	

Tabla 31

*Capacidad Financiera*

Capacidad Financiera	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capital circulante disponible		X						X	
2. Capacidad de endeudamiento			X						X
3. Índice de solvencia			X					X	
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		X						X	
5. Buena relación con entidades financieras	X						X		
6. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica					X			X	
7. Elasticidad de la demanda de precios					X			X	

8. Manejo de punto de equilibrio de precios en el mercado			X						X
9. Plan de recuperación de ventas					X			X	
<p>Conclusión: De acuerdo la capacidad financiera se puede evidenciar fortalezas medias y bajas, mientras que las debilidades en su gran mayoría son medias y su impacto es medio y bajos con aspectos de capacidad de endeudamiento y manejo de punto de equilibrio con respecto al precio</p>									

A= Alto M= Medio B= Bajo

**Fuente:** Tomado de Serna, H.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

	<b>Título:</b>			Documento N°
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N°
<b>MANUAL</b>			00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 18 de 52	

Tabla 32

*Capacidad Tecnológica*

Capacidad Tecnológica	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Innovación y desarrollo			X						X
2. Nivel de tecnología utilizado en los productos		X						X	
3. Valor agregado al producto		X						X	
4. Mano de obra capacitado		X						X	
5. Maquinaria de última tendencia				X				X	
6. Manejo de procesos sistematizados			X						X
7. Procedimientos					X			X	

identificados por cargos									
8. Manejo de base de datos de clientes			X						X
9. Control de información sistematizada					X			X	
<p>Conclusiones: De acuerdo al análisis de la capacidad tecnológica la organización cuenta con factores que fortalecen de manera media y baja y por ende su impacto en su gran mayoría es medio y bajos en aspectos de innovación y desarrollo, manejo de procesos sistematizados.</p>									

A= Alto M= Medio B= Bajo

**Fuente:** Tomado de Serna, H.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

	<b>Título:</b>			Documento N <sup>a</sup> AB- MGC-001
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>a</sup> 00
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 20 de 52	

Tabla 33

*Capacidad del Talento humano*


Capacidad del Talento humano	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Permiso de Talento Humano			X						X
2. Experiencia en el sector	X						X		
3. Estabilidad laboral		X						X	
4. Constante capacitación				X			X		
5. Rotación de trabajadores			X						X
6. Ausentismo		X						X	
7. Motivación					X			X	
8. Remuneración		X						X	
9. Beneficios de ley		X						X	
<p>Conclusión: Con respecto a la capacidad del Talento Humano la entidad cuenta con mayores fortalezas medias generando un impacto medio, las debilidades son mínimas con respecto a este factor.</p>									

A= Alto M= Medio B= Bajo

**Fuente:** Tomado de Serna, H.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero



	<b>Título:</b>			Documento N°
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N°
<b>MANUAL</b>			00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 21 de 52	

## NIVEL DE CALIFICACIÓN DEL PERFIL DE LAS CINCO CAPACIDADES

Tabla 34

### Nivel de calificación (PCI)

Calificación Capacidad	GRADO Fortalezas			GRADO Debilidades			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA	1	2	2	0	4	0	1	6	2
COMPETITIVA	0	3	2	0	4	0	1	6	2
FINANCIERA	1	2	3	0	3	0	1	6	2
TECNOLÓGICA	0	3	3	1	2	0	0	6	3
TALENTO HUMANO	1	4	2	1	1	0	2	5	2
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>14</b>

A= Alto M= Medio B= Bajo

Nota: Tomado de Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica

	<b>Título:</b>			Documento N <sup>o</sup> AB- MGC-001		
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Revisión N <sup>o</sup> 00		
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Página 22 de 52		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:				

Análisis del entorno (POAM)

Tabla 35.

*Macro ambiente*

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Económico</b>									
Inflación					X			X	
PIB					X			X	
Desempleo				X			X		
Deuda externa				X		X			
Impuestos cambiantes					X			X	
Recesión						X			X
Crisis económica						X			X
Baja del precio del petróleo					X				X
Déficit presupuestario					X				X
<b>Político / legal</b>									
Constitución		X						X	
Estabilidad política					X			X	

Acuerdos políticos		X						X	
Golpes de estado				X			X		
Baja de salarios					X			X	
Aranceles a las importaciones					X			X	
Restricciones a las exportaciones						X			X
Programas de incentivo agrícola			X				X		
Rotación de cargos directivos						X			X
<b>Socio-cultural</b>									
Impulso en el sector de lácteos			X						X
Seguimiento de programas del sector			X						X
Campañas de “Primero lo nuestro”			X						X
Política salarial		X							
Renovación industrial				X			X		
Crecimiento demográfico				X				X	
Patrones culturales			X						X
Desplazamiento geográficos						X			X

Hábitos de consumo cambiante			X						X
<b>Tecnológico</b>									
Posibilidad de adquirir tecnología					X			X	
Control de altos estándares de calidad		X						X	
Evaluación de tecnología	X						X		
Velocidad de la innovación		X						X	
Inversión en investigación y desarrollo		X						X	
Impulso del sistema nacional de transferencia INIAP		X						X	
<b>Ecológico</b>									
Materia prima existente		X						X	
Incremento de contaminación ambiental						X			X
Leyes de protección medioambiental			X						X

Conciencia socio ecológico			X						X
Cambio climático				X			X		
<b>Legal</b>									
Normativas establecidas de salud y seguridad laboral					X			X	
Normativa de empleo		X						X	
Normativa medioambiental		X						X	
Normativa de consumidor		X							
<p>Conclusión: Se realizó un análisis del entorno general tomando en cuenta factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales permitiendo identificar qué aspectos es una oportunidad o amenaza y el impacto que este causa para la organización.</p>									

A= Alto M= Medio B= Bajo

**Fuente:** Tomado de Serna, H.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero


	<b>Título:</b>			Documento N <sup>o</sup> AB- MGC-001
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>o</sup> 00
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 26 de 52	

Tabla 36.

*Nivel de calificación (POAM)*

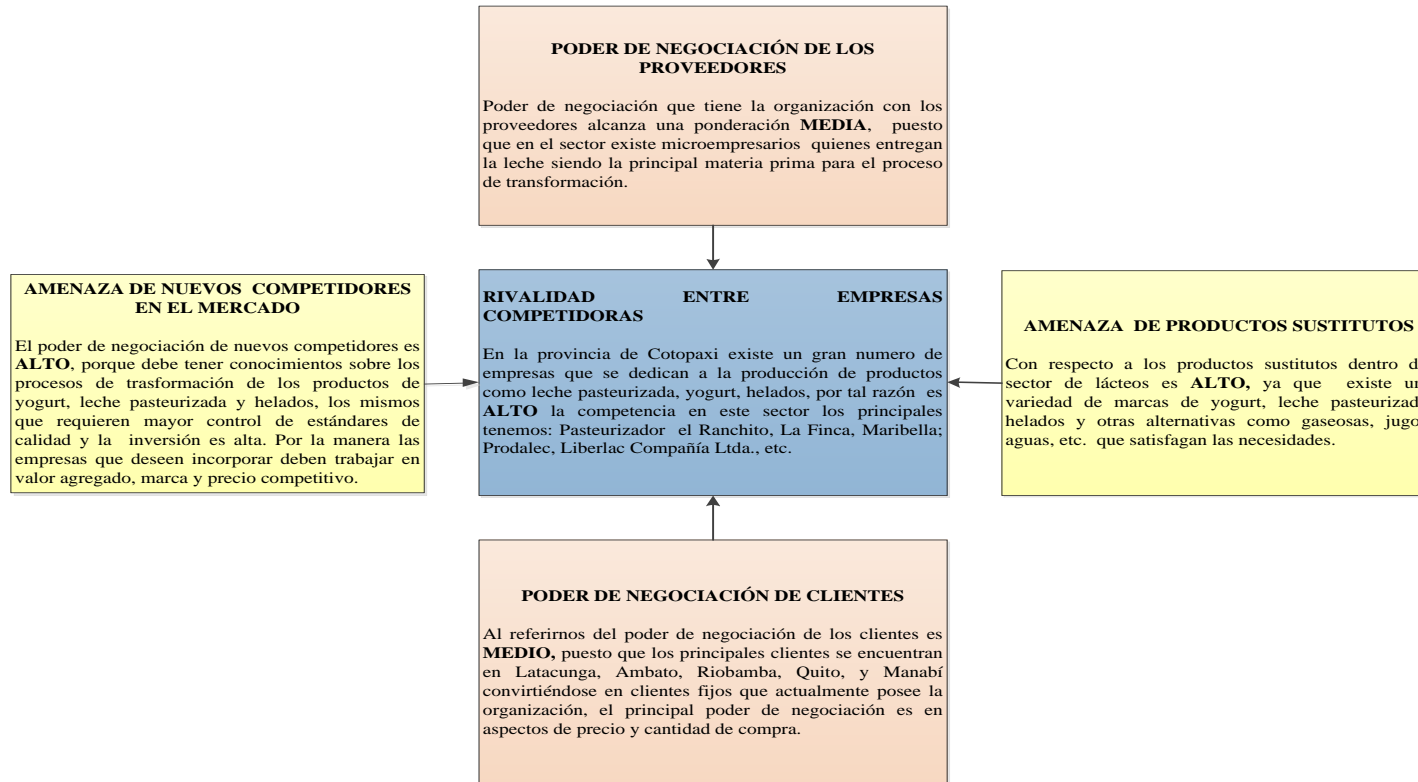
Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Oportunidades			Amenazas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económico	0	0	0	2	5	2	2	5	2
Político / legal	0	2	1	1	3	2	1	5	3
Socio- cultural	0	1	5	2	0	1	1	1	6
Tecnológico	1	4	0	0	1	0	1	5	0
Ecológico	0	1	2	1	0	1	1	1	3
Legal	0	3	0	0	1	0	0	4	0
Total									

A= Alto M= Medio B= Bajo

**Fuente:** Tomado de Serna, H.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Figura 20. Matriz de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Michael Porter

Elaborado por: Ing. Maritza Salguero

Tabla 37

*Matriz de perfil competitivo*

N <sup>a</sup>	Factores Críticos para el Éxito	Peso	Abellito S.A		Pasteurizadora el Ranchito		Maribella Compañía Ltda.		La Finca CIA. LTDA		Liberlac CIA. LTDA.		Prodalecc	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1	Precios acorde a la competencia	0,1	8	0,8	8	0,8	7	0,7	8	0,8	8	0,8	7	0,7
2	Adquisición de materia prima al alcance	0,1	9	0,9	7	0,7	8	0,8	8	0,8	6	0,6	7	0,7
3	Inversión en tecnología	0,1	6	0,6	7	0,7	6	0,6	7	0,7	5	0,5	6	0,6
4	Participación en el mercado	0,1	7	0,7	9	0,9	5	0,5	7	0,7	4	0,4	7	0,7
5	Reconocimiento de la marca	0,1	6	0,6	9	0,9	4	0,4	6	0,6	3	0,3	5	0,5
6	Infraestructura propia	0,1	9	0,9	9	0,9	8	0,8	8	0,8	6	0,6	6	0,6
7	Calidad del Producto	0,1	6	0,6	9	0,9	7	0,7	8	0,8	5	0,5	7	0,7
8	Fidelidad del cliente	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6	6	0,6	6	0,6	7	0,7
9	Estabilidad laboral	0,1	8	0,8	7	0,7	6	0,6	7	0,7	5	0,5	8	0,8
10	Responsabilidad empresarial	0,1	8	0,8	7	0,7	7	0,7	6	0,6	5	0,5	6	0,6
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	74	<b>7,4</b>	80	<b>8</b>	64	<b>6,4</b>	71	<b>7,1</b>	53	<b>5,3</b>	66	<b>6,6</b>



Tabla 38

*Matriz FODA Inversión en tecnología*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa</li> <li>2. Comunicación y control gerencial</li> <li>3. Manejo de canales de distribución y venta</li> <li>4. Experiencia en el mercado</li> <li>5. Producto reconocido en el mercado, calidad, marca</li> <li>6. Capacidad de endeudamiento</li> <li>7. Buena relación con entidades financieras</li> <li>8. Valor agregado al producto</li> <li>9. Permiso para preparación académica al Talento Humano</li> <li>10. Constante capacitación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposición de planes estratégicos</li> <li>2. Enfoque empresarial</li> <li>3. Fidelización de los clientes</li> <li>4. Ventaja sacada del mercado competitivo</li> <li>5. Habilidad para competir precios</li> <li>6. Plan de recuperación de ventas</li> <li>7. Maquinaria de última tendencia</li> <li>8. Control de información sistematizada</li> <li>9. Constante capacitación</li> <li>10. Motivación</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución</li> <li>2. Acuerdos políticos</li> <li>3. Programas de incentivo agrícola</li> <li>4. Impulso en el sector de lácteos</li> <li>5. Seguimiento de programas del sector</li> <li>6. Campañas de “Primero lo nuestro</li> <li>7. Hábitos de consumo cambiante</li> <li>8. Control de altos estándares de calidad</li> <li>9. Inversión en investigación y desarrollo</li> <li>10. Materia prima existente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Desempleo</li> <li>3. Baja del precio del petróleo</li> <li>4. Baja de salarios</li> <li>5. Aranceles a las importaciones</li> <li>6. Crecimiento demográfico</li> <li>7. Desplazamiento geográficos</li> <li>8. Posibilidad de adquirir tecnología</li> <li>9. Cambio climático</li> <li>10. Normativas establecidas de salud y seguridad laboral</li> </ol>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Tabla 39

*Matriz EFI factores internos Empresa Abellito S.A.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>		<b>47%</b>	
1. Disposición de planes estratégicos	0,05	2	0,1
2. Enfoque empresarial	0,06	2	0,12
3. Fidelización de los clientes	0,07	1	0,07
4. Ventaja sacada del mercado competitivo	0,04	1	0,04
5. Habilidad para competir precios	0,03	2	0,06
6. Plan de recuperación de ventas	0,05	2	0,1
7. Maquinaria de última tendencia	0,04	2	0,08
8. Control de información sistematizada	0,04	1	0,04
9. Constante capacitación	0,04	1	0,04
10. Motivación	0,05	1	0,05
<b>Fortalezas</b>		<b>53%</b>	
1. Imagen corporativa	0,05	4	0,2
2. Comunicación y control gerencial	0,05	4	0,2
3. Manejo de canales de distribución y venta	0,06	4	0,24
4. Experiencia en el mercado	0,07	4	0,28
5. Producto reconocido en el mercado, calidad, marca	0,04	3	0,12
6. Capacidad de endeudamiento	0,06	4	0,24
7. Buena relación con entidades financieras	0,05	4	0,2
8. Valor agregado al producto	0,04	3	0,12
9. Permiso para preparación académica al Talento Humano	0,06	4	0,24
10. Constante capacitación	0,05	4	0,2
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,74</b>

<b>Calificar entre 1y 4</b>	<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>
	<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>
	<b>2</b>	<b>Debilidad Mayor</b>
	<b>1</b>	<b>Debilidad Menor</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

Tabla 40

*Matriz EFE factores internos Empresa Abellito S.A*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>		<b>50%</b>	
1. Inflación	0,04	2	0,08
2. Desempleo	0,04	3	0,12
3. Baja del precio del petróleo	0,06	2	0,12
4. Baja de salarios	0,05	3	0,15
5. Aranceles a las importaciones	0,05	1	0,05
6. Crecimiento demográfico	0,04	1	0,04
7. Desplazamiento geográficos	0,06	2	0,12
8. Posibilidad de adquirir tecnología	0,05	2	0,1
9. Cambio climático	0,06	1	0,06
10. Normativas establecidas de salud y seguridad laboral	0,05	2	0,1
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>50%</b>	
1. Constitución	0,04	2	0,4
2. Acuerdos políticos	0,05	2	0,4
3. Programas de incentivo agrícola	0,04	3	0,4
4. Impulso en el sector de lácteos	0,05	3	0,4
5. Seguimiento de programas del sector	0,06	3	0,4
6. Campañas de “Primero lo nuestro	0,06	4	0,4
7. Hábitos de consumo cambiante	0,06	2	0,4
8. Control de altos estándares de calidad	0,05	4	0,4
9. Inversión en investigación y desarrollo	0,05	3	0,4
10. Materia prima existente	0,04	2	0,4
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>4,94</b>

<b>Calificar entre 1y 4</b>	<b>4 Muy Importante</b> <b>3 Importante</b> <b>2 Poco Importante</b> <b>1 Nada Importante</b>
-----------------------------	--

Fuente: Propia

Elaborado por: Ing. Maritza Salguero.

Tabla 41


*Matriz cruzada*

<p>MATRIZ CRUZADA</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa</li> <li>2. Comunicación y control gerencial</li> <li>3. Manejo de canales de distribución y venta</li> <li>4. Experiencia en el mercado</li> <li>5. Producto reconocido en el mercado, calidad, marca</li> <li>6. Capacidad de endeudamiento</li> <li>7. Buena relación con entidades financieras</li> <li>8. Valor agregado al producto</li> <li>9. Permiso para preparación académica al Talento Humano</li> <li>10. Constante capacitación</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposición de planes estratégicos</li> <li>2. Enfoque empresarial</li> <li>3. Fidelización de los clientes</li> <li>4. Ventaja sacada del mercado competitivo</li> <li>5. Habilidad para competir precios</li> <li>6. Plan de recuperación de ventas</li> <li>7. Maquinaria de última tendencia</li> <li>8. Control de información sistematizada</li> <li>9. Constante capacitación</li> <li>10. Motivación</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución</li> <li>2. Acuerdos políticos</li> <li>3. Programas de incentivo agrícola</li> <li>4. Impulso en el sector de lácteos</li> <li>5. Seguimiento de programas del sector</li> <li>6. Campañas de “Primero lo nuestro</li> <li>7. Hábitos de consumo cambiante</li> <li>8. Control de altos estándares de calidad</li> <li>9. Inversión en investigación y desarrollo</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantear estrategias de liderazgo y comprensión a fin de alcanzar una adecuada comunicación interna con los colaboradores (F2, O3 )</li> <li>2. Capacitar al personal interno, para lograr la satisfacción de los clientes.(F4, O8)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer y comunicar políticas y objetivos de calidad con el propósito de mantener información documentada. (D2, O3)</li> <li>2. Realizar acuerdos estratégicos con empresas y micro-empresas a fin de distribuir los productos de forma que pueda crecer y participar en nuevos mercados. (D6, O5)</li> </ol>

10. Materia prima existente		
<b>AMENAZAS</b> 1. Inflación 2. Desempleo 3. Baja del precio del petróleo 4. Baja de salarios 5. Aranceles a las importaciones 6. Crecimiento demográfico 7. Desplazamiento geográficos 8. Posibilidad de adquirir tecnología 9. Cambio climático 10. Normativas establecidas de salud y seguridad laboral	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> 1. Diseñar un manual de cargos y funciones, para especificar los roles y responsabilidades de la organización. (F2, A2)  2. Plantear un plan estratégico a corto plazo para mejorar el direccionamiento empresarial. (F75, A10).	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> 1. Determinar canales de apoyo en designar tiempo sea para educación o capacitaciones para permitir el crecimiento y competencia de los trabajadores. (D2, A4)  2. Plantear herramientas de medición de riesgos y control de calidad para plantear mejora continuasen los procesos. ( D5,A7)

**Fuente:** Propia.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero

	<b>Título:</b>			Documento N <sup>a</sup> AB- MGC-001
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>a</sup> 00
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 34 de 52	

### Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Para sentar las bases de la Política de Calidad, se propone alcanzar los siguientes Objetivos de Calidad:

1. Facilitar la implantación del manual de gestión de calidad, así como su mejora continua, planteados por los diferentes actores de la comunidad educativa.
2. Implantar paulatina y periódicamente el manual de gestión de calidad en la empresa Abellito S.A.
3. Instituir el manual de gestión de calidad para las carreras de grado, de tal forma que permitan alcanzar y garantizar un nivel de calidad que asegure su acreditación, mediante la revisión permanente de los indicadores disponibles sobre las mismas y puesta en marcha de las acciones de mejora.
4. Mantener permanentemente informada a la empresa y a la sociedad de sus actuaciones en materia de calidad, consolidando una cultura de calidad en la empresa Abellito S.A.

Para mejorar y alcanzar los objetivos de calidad se plantea las siguientes estrategias a mejorar.

Tabla 42

*Estrategia FO*

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR PARTICULAR
Liderazgo y comprensión	Establecer canales de comunicación a fin de alcanzar el liderazgo y comprensión, mediante capacitaciones en un 20% para tener un personal actualizado	1. Plantear estrategias de liderazgo y comprensión a fin de alcanzar una adecuada comunicación interna con los colaboradores  2. Capacitar al personal interno, para lograr la satisfacción de los clientes.	Liderazgo flexible	80 % de compromiso de los colaboradores
			Guía a las personas a través del cambio	
			Comunica la visión a los demás	
			Motivación para logra resultados	
			Plan de inducción de atención al cliente	
			Atención de quejas de los clientes	
			Implementación de un buzón de quejas	

Fuente: Propia.

Elaborado por: Ing. Maritza Salguero

Tabla 43

*Estrategia DO*

<b>FACTOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD ESTRATÉGICA</b>	<b>INDICADOR PARTICULAR</b>
Políticas y objetivos de calidad	Diseñar las políticas y objetivos de calidad, con el propósito y contexto de la organización para mantener el direccionamiento estratégico en un 50%	1. Establecer y comunicar políticas y objetivos de calidad con el propósito de mantener información documentada.	Diseño de políticas y objetivos	Aumento de satisfacción del cliente, cumplimiento de requisitos y mejora continua en los procesos en un 80%
		2. Realizar acuerdos estratégicos con empresas y micro-empresas a fin de distribuir los productos de forma que pueda crecer y participar en nuevos mercados.	Desarrollar alianzas estratégicas	

**Fuente:** Propia.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero



Tabla 44

*Estrategia FA*

<b>FACTOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD ESTRATÉGICA</b>	<b>INDICADOR PARTICULAR</b>
Roles y responsabilidad	Diseñar un manual de cargos y fusiones, basados en un plan estratégico para mejorar el direccionamiento empresarial en un 50%	1. Diseñar un manual de cargos y funciones, para especificar los roles y responsabilidades de la organización.	Diseñar y determinar el instrumento normativo de gestión institucional a fin de describir las funciones de puestos de trabajo	Mejorar en un 20% el desempeño laboral
			Socializar y notificar a los colaboradores sobre el manual de funciones	
		2. Plantear un plan estratégico a corto plazo para mejorar el direccionamiento empresarial.	Establecer una plan estratégico, realizando un diagnóstico de factores interno y externos	Alcanzar los objetivos empresariales en un 30%
			Identificar estrategias de mejoramiento empresarial	

**Fuente:** Propia.

**Elaborado por:** Ing. Maritza Salguero


Tabla 45

*Estrategia DA*

<b>FACTOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD ESTRATÉGICA</b>	<b>INDICADOR PARTICULAR</b>
Comprensión de la organización	Establecer canales de apoyo al personal, mediante permisos para actualizar sus conocimientos en un 20%	1. Determinar canales de apoyo en designar tiempo sea para educación o capacitaciones para permitir el crecimiento y competencia de los trabajadores.	Apertura de canales de apoyo empresarial	Incrementar las competencias de los colaboradores en base a conocimientos en un 20%
			Gestionar con entidades capacitadoras	
	Establecer herramientas, mediante la matriz de identificación de riesgos y oportunidades para mejorar procesos en un 50%	2. Plantear herramientas de medición de riesgos y control de calidad para plantear mejora continuasen los procesos.	Desarrollar matriz de control de riesgos en base a la herramienta del Cuadro de Mando Integral CMI	# de alianzas constituidas

Fuente: Propia.

Elaborado por: Ing. Maritza Salgueo

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N <sup>o</sup> AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>o</sup> 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 39 de 52

## **APOYO**

### **Recursos**

#### **Generalidades**


Abellito S.A. luego de los análisis pertinentes determina y proporciona los recursos necesarios para su desarrollo:

- a) Implementar y mantener el manual de gestión de la calidad y mejorar continuamente.
- b) Aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Esta provisión de recursos para cubrir los requisitos de los actores internos y externos está definidos en el cumplimiento de las metas, el control y provisión de recursos que cada proceso necesita de manera oportuna para su normal desempeño.

#### **Matriz aplicada a la empresa Abellito S.A.**

Para identificar la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015 se plantea aplicar la matriz cuyo objetivo fue identificar el nivel de cumplimiento de la normativa en la Empresa Abellito S.A. para de esta manera analizar la toma de decisiones de manera empresarial.

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N <sup>o</sup> AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>o</sup> 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 40 de 52

## **OPERACIÓN**

### **Planificación y control operacional**


La alta dirección planifica, controla e implementa todos los procesos relacionados en el manual de gestión de calidad, para asegurar el cumplimiento de los requisitos del producto de lácteos, a su vez implementará las acciones requeridas.

Además, se establece los requisitos para el cumplimiento de la norma para el direccionamiento estratégico institucional y facilita los criterios para el acceso y aceptación de los productos y servicio contando con los recursos necesarios nombrados en la caracterización de los procesos en el mismo que es implementado los controles necesarios en los procesos.

### **Requisitos para los productos y servicios**

#### **Comunicación al cliente**

1. La comunicación se ha definido los medios de comunicación interna y externa donde contiene:
2. Información necesaria del servicio y productos ofertados.
3. Consultas
4. Sugerencias y recomendaciones
5. Retroalimentación del servicio y productos hacia el cliente.
6. Para evidenciar la comunicación al cliente se ha implementado carteles y cartillas informativas presentadas en las instalaciones.

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N <sup>o</sup> AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>o</sup> 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 41 de 52

### **Diseño y Desarrollo de los productos y servicios**

Abellito S.A. cumple con toda la normativa legal vigente aplicable por lo que se excluye el diseño, planificación, desarrollo y controles con sus respectivas entradas y salidas de los productos de lácteos y el mismo para poder reformular un producto para cumplir la satisfacción del cliente.

### **Control de los productos y servicios proporcionados externamente**


#### **Generalidades**

Abellito S.A. utiliza varios insumos de acuerdo a los productos como: leche, helados, yogurt, otros, además para ofrecer los productos se requiere el mantenimiento de diferentes máquinas y equipos por lo que se contrata el servicio para lo cual se solicita proformas a proveedores conocidos y la que oferte mejor calidad de productos y precio es la que se adjudica el servicio requerido.

### **Producción y provisión del servicio**

#### **Control de la provisión del servicio**

La alta gerencia se asegura que se haya ejecutado la planificación de servicio solicitado bajo condiciones controladas:

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N <sup>o</sup> AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>o</sup> 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 42 de 52


1. Se ajusten al cumplimiento de fichas de productos u hojas técnicas de las máquinas y equipos.
2. Que los equipos utilizados para la producción se encuentren en buenas condiciones si es necesarios informes de calibración.
3. Actividades de seguimiento para medir y evaluar las características de procesos de producción contratada (inspecciones rutinarias).
4. Se disponga de máquinas y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades a desarrollarse.
5. Designación del personal competente.

### **Identificación y trazabilidad.**

El gerente conjuntamente con los jefes de los procesos identifica en los productos ofertados desde que el cliente ingresa pasando por la calificación de satisfacción hasta que lo reciba cada cliente con respecto a los requisitos de seguimiento y medición el mismo se lo realiza con registro de consumo.

### **Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.**

Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos de Abellito S.A, tiene el deber de ofrecer productos de lácteos de los clientes, se identifica, verifica, que los principales riesgo es en el proceso de transformación de los productos por fallas de la maquinaria, para evitar dicho evento la empresa realiza su plan de control adecuado para evitar pérdida de tiempos .

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N <sup>o</sup> AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>o</sup> 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 43 de 52

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### Seguimiento, medición, análisis y evaluación

#### Generalidades


El manual de gestión de calidad se planifica el seguimiento, medición, análisis y evaluación necesaria para asegurar la conformidad de los productos ofertados así mejorando la eficiencia del manual de gestión de calidad.

El gerente propietario monitorea en conjunto con los jefes de proceso el cumplimiento de los requisitos además existen controles en cada proceso los mismos que ayudan al control operativo garantizando la conformidad y cumplimiento de los requisitos detallados en la norma.

Además, como tener una organización basada por procesos las salidas de uno es la entrada del otro las mismas que se encuentran siendo evaluadas constantemente.

#### Satisfacción del cliente

Para obtener información sobre la percepción de los productos lácteos ofertados por Abellito S.A. con relación al cumplimiento de los requisitos establecidos en el manual de gestión de calidad se emplea el registro de consumo donde el cliente puede dar su criterio de aceptación, quejas o sugerencias.

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N <sup>o</sup> AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>o</sup> 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 44 de 52

## **Análisis y Evaluación**


Para el análisis y evaluación de la información y datos obtenidos se recolectará mediante el registro de consumo donde el cliente puede dar su criterio de aceptación, quejas o sugerencias las mismas que serán tratadas estadísticamente para tener una correcta interpretación de datos donde el comité de calidad analizará los resultados obtenidos y solicitará tomar las medidas correctivas según sea necesario tratando de asegurar la conformidad del desempeño de los diferentes procesos cumpliendo con los requisitos del servicio y productos ofertados, para la determinación de resultados de seguimiento y medición relacionado a:

1. Características del servicio y productos ofertados.
2. Satisfacción del cliente.
3. Conformidad con los requisitos del producto.
4. Información que permita la identificación de riesgos y oportunidades.
5. Adicionalmente para evaluar la eficacia del manual de gestión de calidad se realizará mediante un análisis de los requerimientos de la ISO 9001:2015 con los cumplidos por Abellito S.A.

## **Auditoría Interna**

El responsable de control de calidad de la empresa Abellito S.A. en conjunto con la alta directiva planificará el implemento de varios programas de auditoría interna de la institución, donde se incluirá con qué frecuencia se realice la auditoria, los responsables, los requisitos de planificación y la elaboración de informes para verificar el cumplimiento de las políticas de calidad y los objetivos de calidad.



	<b>Título</b>		Documento N°
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>		AB- MGC-001
	Tipo de Documento:		Revisión N°
<b>MANUAL</b>		00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 45 de 52

## Revisión por la Dirección

### Generalidades

El gerente propietario y el comité de calidad revisan el manual de gestión de calidad una vez al año con la finalidad de asegurar la convivencia, adecuación, eficacia y alineación con la planificación estratégica, y se evidencia mediante reuniones en la misma que detallara:

#### 1. Entradas de la revisión por la dirección:

Estado de las acciones de la revisión por las direcciones previas.

Los cambios en las cuestiones internas y externas.

Información sobre el desempeño y la eficacia del manual de gestión de calidad.

Adecuación de los recursos.

Eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y/ oportunidades.


Oportunidades de mejora.

#### 2. Salidas de la revisión por la dirección:

Oportunidades de mejora

Necesidad del cambio del manual de gestión de calidad.

Necesidades de recurso.

	<b>Título</b>		Documento N°
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>		AB- MGC-001
	Tipo de Documento:		Revisión N°
<b>MANUAL</b>		00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 46 de 52

## **MEJORA**

### **Generalidades**


Abellito S.A. llevara a cabo las acciones necesarias para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.

### **No conformidad y Acción Correctiva**

Abellito S.A. define el Procedimiento para las No conformidades y acciones correctivas con el fin de eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición.

### **Mejora continua.**

Abellito S.A promueve la mejora de la eficacia del manual de gestión de la calidad mediante la revisión de la política y objetivos de calidad, informes de auditoría interna y gestión de las no conformidades y revisión por la dirección.

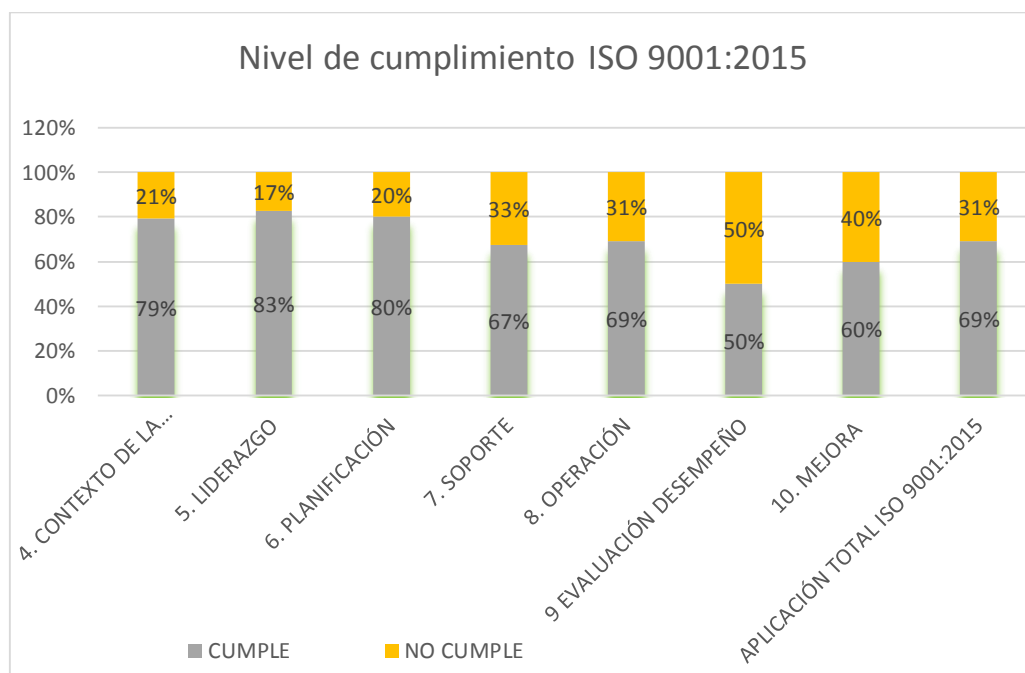
	<b>Título</b>			Documento N <sup>o</sup>
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N <sup>o</sup>
			<b>MANUAL</b>	00
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 47 de 52	

### Matriz del nivel de cumplimiento de la Norma ISO y Competitividad en la empresa de lácteos de la provincia de Cotopaxi.

A continuación se procede a presentar el diagnóstico levantado en el sector de lácteos y la medición de cumplimiento de la Norma Internacional ISO 9001-2015 y el nivel de competitividad de la empresa Abellito S.A.


### Matriz de nivel de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.

Figura 21 Mapa de procesos



Fuente: Abellito S.A.

Elaborado por: Ing. Maritza Salguero

	<b>Título</b>			Documento N <sup>o</sup>
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N <sup>o</sup>
<b>MANUAL</b>			00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 48 de 52	

### **Análisis:**

De acuerdo a la figura 24 de la matriz de nivel de cumplimiento, se puede observar que la Empresa Abellito S.A. dentro de sus funciones aplica la norma ISO 9001: 2015 en un 69%, teniendo el parámetro de Liderazgo como el principal aspecto que emplea en sus actividades empresariales, seguido es la certera Planificación que ejecuta en la toma de decisiones para alcanzar sus objetivos, sin dejar de lado el Contexto donde determina cuestiones internas y externas pertinentes para el alcance de sus propósitos y su dirección estratégica, cabe destacar que los parámetros de Soporte, Operación, Evaluación Desempeño y Mejora su aplicación son eficientes de acuerdo a los porcentajes identificados, no obstante el nivel de no cumplimiento es de un 31% siendo bajo ya que no existen parámetros que se encuentren fuera del nivel de ejecución en dicha empresa.

Por tanto podemos decir que el nivel de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 se encuentra por arriba del 50%, es decir que la empresa Abellito S.A. en la actualidad no cuenta con una certificación de la Norma ISO pero si ejecuta y aplica cada uno de los puntos de la normativa, permitiendo la empresa permanezca en el mercado; sin dejar de lado que siempre es necesario ir constantemente aplicando la Mejora Continua en los procesos de producción.

### **Nivel de Competitividad empresa Abellito S.A.**

Para medir el nivel de competitividad empresarial de la empresa Abellito S.A., se planteó un Check List con el objetivo de recabar información general y contable donde se permita analizar parámetros fundamentales y realizar una comparación obteniendo los siguientes resultados.


	<b>Título</b>			Documento N <sup>o</sup>
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			AB- MGC-001
	Tipo de Documento:			Revisión N <sup>o</sup>
<b>MANUAL</b>			00	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 49 de 52	

Tabla 46

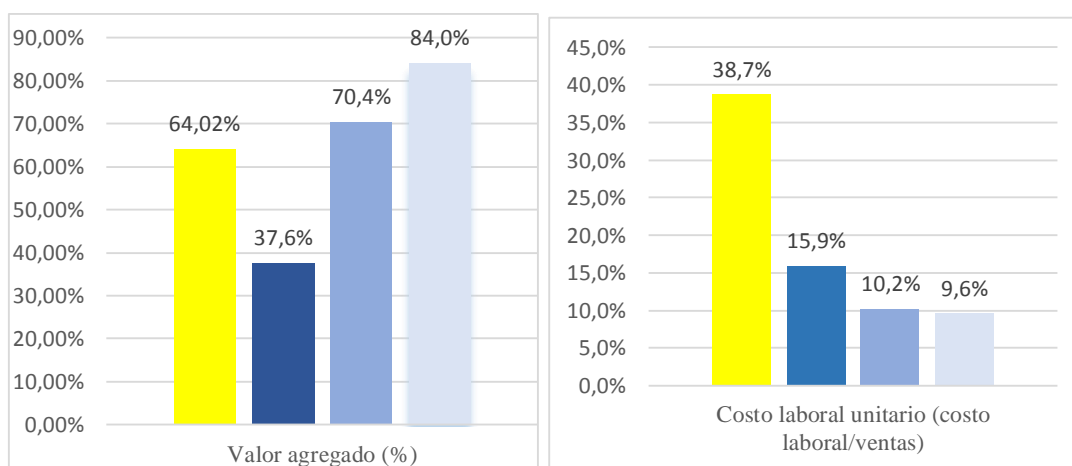
*Nivel de competitividad y productividad de la empresa Abellito S.A*

INDICADORES	PARAMETROS A NIVEL NACIONAL				
	PRODUCCION	TODO PRODUCCION			DIRECC.
	0 (Promedio)	ABRICACION H LECHE	OTROS DD MADERA	IDEAL	
<b>INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD</b>					
Valor agregado -VA- (ventas - materias primas)	62.986,7	50.800	61.600	70.560	↑
Valor agregado (%)	64,02%	37,6%	70,4%	84,0%	↑
Productividad media Laboral (VA / número de trabajadores)	18,0	17	17	20	↑
Costo laboral unitario (costo laboral/ventas)	21%	19,0%	21,0%	22,0%	↓
Competitividad costo laboral (VA/Costo Laboral)	3,1	2,0	3,4	3,8	↓
<b>PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL</b>					
Productividad media del capital (VA/Activos Fijos)	0,0	0,0	0,0	0,0	↑
Intensidad del Capital (Activos Fijos/número de personas)	3.333,3	8.000	9.000	11.000	↓
Tasa del excedente (remuneraciones/Activos fijos)	0,0	0,00	0,00	0,00	↓
Productividad Total (Ventas/materias primas)	3,7	1,6	3,4	6,3	↓

Fuente: Empresa Abellito S.A.

Elaborado por: Ing. Maritza Salguero

*Figura22. Nivel de productividad Valor Agregado Abellito S.A*

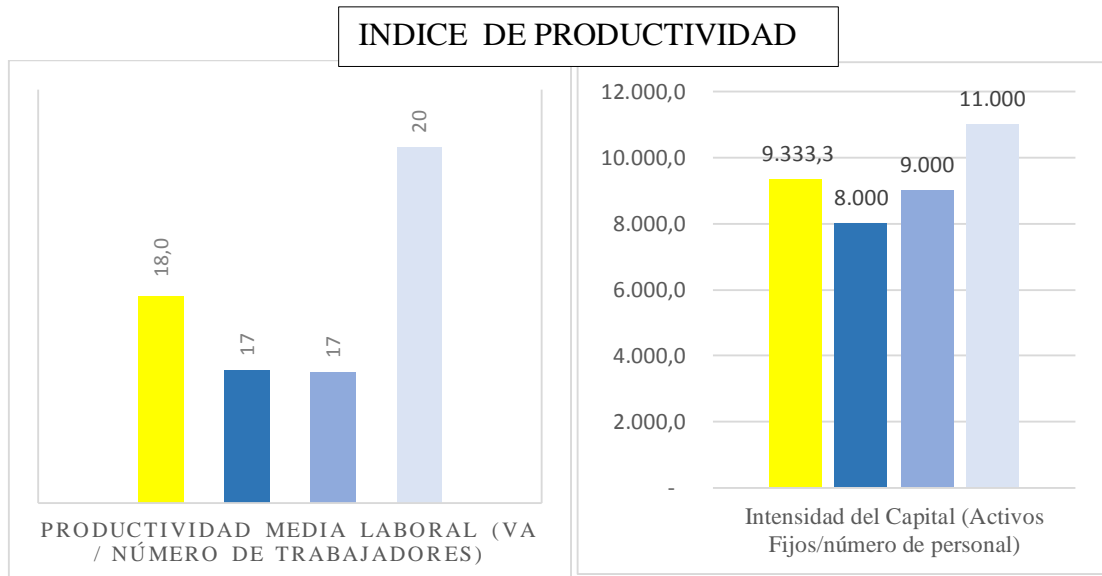


Fuente: Empresa Abellito S.A.

Elaborado por: Ing. Maritza Salguero

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>		<b>Documento N°</b> AB- MGC-001
	<b>Tipo de Documento:</b> <b>MANUAL</b>		<b>Revisión N°</b> 00
	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

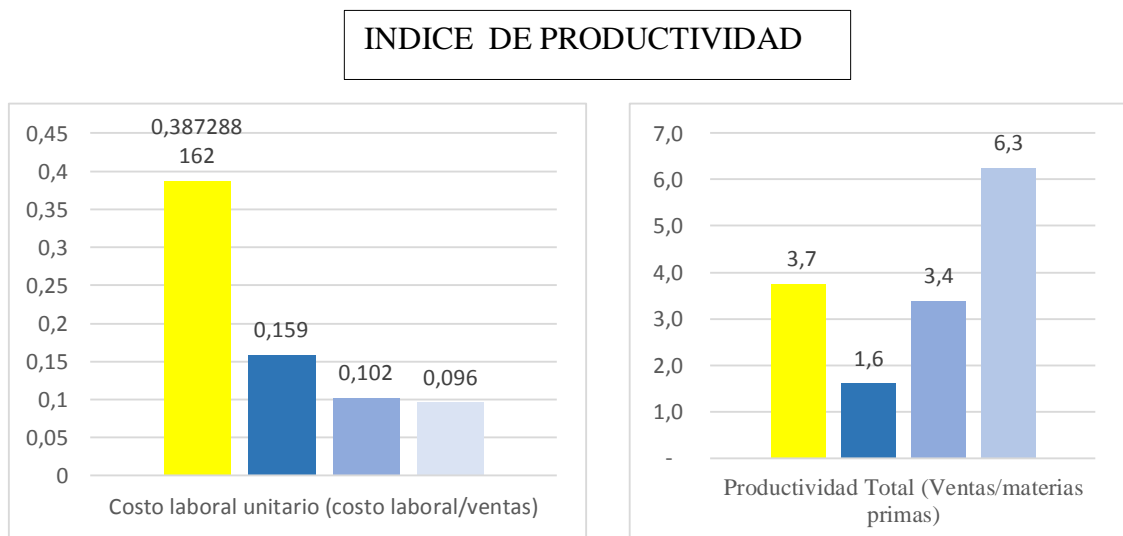
Figura 23. Nivel de productividad Media Laboral Abellito S.A



Fuente: Empresa Abellito S.A.


Elaborado por: Ing. Maritza Salguero

Figura 24. Nivel de productividad Costo Laboral Abellito S.A



Fuente: Empresa Abellito S.A.

Elaborado por: Ing. Maritza Salguero

	<b>Título</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			Documento N <sup>o</sup> AB- MGC-001
	Tipo de Documento: <b>MANUAL</b>			Revisión N <sup>o</sup> 00
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 51 de 52

Una vez revisado los resultados arrojados podemos mencionar que el nivel competitivo de la empresa Abellito S.A de acuerdo a sector de lácteos tiene un valor agregado de 64.02% siendo es un valor que se encuentra en un rango esperado, se recomienda mantener la productividad y seguir incrementado las ventas para seguir creciendo.

#### **Nivel de cumplimiento Norma de ISO Abellito S.A**

Para una mejor comprensión del nivel de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 en la empresa Abellito S.A. con el objetivo de dar cumplimiento a los siete puntos de la normativa se ha obtenido los siguientes resultados:

Tabla 47

*Nivel de cumplimiento de la Norma ISO en la empresa Abellito*

REQUISITOS EVALUADOS Y/O AUDITADOS	TOTAL PUNTOS POSIBLES	¿CUMPLE?					
		SI		NO		NO APLICA	
		PUNTOS	X	PUNTOS	X		PUNTOS
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>***</b>	<b>7</b>	<b>0,21</b>	<b>0</b>	
4.1 Entendiendo la organización y su contexto.	12	8	0,67	4	0,33	0	
4.2 Entendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	3	3	1	0	0	0	
4.3 Establecimiento del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.	7	6	0,86	1	0,14	0	
4.4 Sistema de Gestión de Calidad.	12	10	0,83	2	0,17	0	
<b>5. LIDERAZGO</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>***</b>	<b>4</b>	<b>0,17</b>	<b>0</b>	
5.1 Liderazgo y compromiso.	11	10	0,91	1	0,09	0	
5.2 Política.	7	4	0,57	3	0,43	0	
5.3 Roles, responsabilidad y autoridad.	5	5	1	0	0	0	
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>0,8</b>	<b>5</b>	<b>0,2</b>	<b>0</b>	
6.1 Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades.	8	6	0,75	2	0,25	0	
6.2 Objetivos de calidad y planificación.	13	10	0,77	3	0,23	0	
6.3 Planificación y control de cambios.	4	4	1	0	0	0	
<b>7. SOPORTE</b>	<b>46</b>	<b>31</b>	<b>***</b>	<b>15</b>	<b>0,33</b>	<b>0</b>	
7.1 Recursos.	23	10	0,43	13	0,57	0	
7.2 Competencia.	4	4	1	0	0	0	
7.3 Toma de decisiones.	1	1	1	0	0	0	
7.4 Comunicación.	5	5	1	0	0	0	
7.5 Información documentada.	13	11	0,85	2	0,15	0	
<b>8. OPERACIÓN</b>	<b>110</b>	<b>74</b>	<b>***</b>	<b>33</b>	<b>0,31</b>	<b>3</b>	
8.1 Planificación y control operacional.	10	9	0,9	1	0,1	0	
8.2 Requisitos para los productos y servicios.	15	13	0,87	2	0,13	0	
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.	30	25	0,83	5	0,17	0	
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	20	5	0,25	15	0,75	0	
8.5 Producción y provisión del servicio.	24	15	0,63	9	0,38	0	
8.6 Liberación de los productos y servicios.	4	1	0,25	3	0,75	0	
8.7 Control de las salidas no conformes.	9	6	0,67	3	0,33	0	
<b>9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>41</b>	<b>20</b>	<b>0,5</b>	<b>20</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	16	1	0,06	15	0,94	0	
9.2 Auditorías Internas.	9	7	0,78	2	0,22	0	
9.3 Revisión por la dirección.	16	12	0,8	3	0,2	1	
<b>10. MEJORA</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>0,6</b>	<b>4</b>	<b>0,4</b>	<b>5</b>	
10.1 Generalidades.	1	0	0	1	1	0	
10.2 No conformidades y acciones correctivas.	12	6	0,86	1	0,14	5	
10.3 Mejora continua.	2	0	0	2	1	0	
<b>APLICACIÓN TOTAL ISO 9001:2015</b>	<b>294</b>	<b>197</b>	<b>***</b>	<b>88</b>	<b>0,31</b>	<b>9</b>	

Podemos observar que el nivel de cumplimiento de la Norma ISO de los siete puntos de la norma se aplica 294 dentro de la organización, siendo aspectos como el contexto de la organización, el liderazgo, la planificación, soporte, operación, evaluación de desempeño y mejora que han hecho que siga en permanencia la organización.



## 7. REFERENCIAS CITADAS

- Alvarado, R. y Pumisacho, Á. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Científica dominio de las ciencias* , 3, 72-83. Obtenido de [file:///C:/Users/DELL-I7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/Dialnet-LaCalidadEnElServicioComoVentajaCompetitiva-6093282%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DELL-I7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/Dialnet-LaCalidadEnElServicioComoVentajaCompetitiva-6093282%20(1).pdf)
- Armendáriz, L. (2019). *Gestión de la calidad y de la seguridad e higiene alimentarias*. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL-I7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/9788428340939.pdf>
- Armijos , M., & Angulo , E. (2018). Principios de calidad en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Espacios*, 39(48), 22. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p22.pdf>
- Arteaga, H. et al (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Científica dominio de las ciencias*,2(4),421-431. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL-I7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/Dialnet-LaCienciaDeLaAdministracionDeEmpresas-5802887.pdf>
- Barrios , K., Contreras , J., & Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-114. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n2/0718-0764-infotec-30-02-00103.pdf>
- Batista , N.y Estupiñán , J. (2018). *Gestión Empresarial y Posmodernidad*. Belgium: Obtenido de <http://ablibitum.org/wp->

<content/uploads/2019/01/LIBRO-2.pdf>

- Blanch, F. y Rodriguez, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación, Sección Monográficas, 37(3), 170-176. Obtenido de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2772.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: Patria. Obtenido de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Benzaquen, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Universidad Empresarial*, 20(35). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187255450011/html/index.html>
- Benzaquen, J., & Convers, J. (2015). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 9(3), 107-128
- Borja B., Salazar C y Paucar C., (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Domino de las Ciencias*, 1171. Obtenido de <file:///C:/Users/DELLI7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/Dialnet-ElMarketingDigitalYSuInfluenciaEnLaAdministracionE-6325485.pdf>
- Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacén*. España: Editex S.A. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1O7JCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Brenes,+P.+\(2015\).+T%C3%A9cnicas+de+almacen.+Espa%C3%B1a:+Editex+S.A.&ots=6\\_vUTuyrqX&sig=L2QJRJE9xti1QtHSjZuNpakpCn4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1O7JCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Brenes,+P.+(2015).+T%C3%A9cnicas+de+almacen.+Espa%C3%B1a:+Editex+S.A.&ots=6_vUTuyrqX&sig=L2QJRJE9xti1QtHSjZuNpakpCn4#v=onepage&q&f=false)
- Carrillo, C. y. (2018). CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI. *reci mundo* , 647.
- Cabrera, H. et ad (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias Ciencias de la Información. *Ciencias de la Información*, 46(3), 3-8. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181443340001.pdf>

- Cortés , J. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. España: Interconsulting Bureau S.l.
- Cruz, López, y Ruiz. (2017). Sistema de la Gestión ISO 901-2015: Técnicas u Herramientas de Ingeniería de Calidad para su Implementación. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69. Recuperado de [file:///C:/Users/DELL-17/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/Dialnet-SistemaDeGestionISO90012015-6096091%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/DELL-17/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/Dialnet-SistemaDeGestionISO90012015-6096091%20(7).pdf)
- Ecuador (2014). *Ley del Sistema ecuatoriano de la Calidad (INEC)*: Lexis.
- Ecuador (2015). *Organización Mundial de Estandarización (ISO)*
- Enderica, O. et ad. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana. *Ciencia UNEMI*, 11(26), 96-105. Obtenido de <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp96-105p>
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(1), 136-159. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28037734012.pdf>
- García, S., Sánchez y Anaya, A. (2015). La Competitividad Sistémica de la PYME del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 32-48. Obtenido de <http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/92>
- González, L. (2017). *GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD*. Barcelona: Profit Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=k449DwAAQBAJ&pg=PT3&dq=González,+L.,+\(2017\).+GESTIÓN+INTEGRAL+DE+LA+CALIDAD.+Barcelona:+Profit+Editorial.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi1strMo8PmAhVDvJ4KHQnQBZ8Q6AEINTA#v=onepage&q=González%20L.%20\(2017\).%20GESTIÓN+INTEGRAL%20DE%20LA%20CALIDAD.%20Barcelona%3A+Profit+Editorial.&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=k449DwAAQBAJ&pg=PT3&dq=González,+L.,+(2017).+GESTIÓN+INTEGRAL+DE+LA+CALIDAD.+Barcelona:+Profit+Editorial.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi1strMo8PmAhVDvJ4KHQnQBZ8Q6AEINTA#v=onepage&q=González%20L.%20(2017).%20GESTIÓN+INTEGRAL%20DE%20LA%20CALIDAD.%20Barcelona%3A+Profit+Editorial.&f=false)
- González, J., y Arciniegas, P. (2016). Sistema de Gestión de Calidad, Teorías y Prácticas bajo la norma ISO 2015. Bogotá: Ecoe. Obtenido de

<https://www.ecoediciones.com/libros/libros-de-ingenieria-industrial/ebook-sistemas-de-gestion-de-calidad-1ra-edicion/>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mexicana.

Horta, R., Silveira, L. y Camacho, M. (2015). Competitividad e innovación en la industria manufacturera en el Uruguay. *Revista CTS*, 10(28), 23-49. Obtenido de [http://www.revistacts.net/files/Volumen\\_10\\_Numero\\_28/FINAL/FINAL%20PORTUGUES/CTS28.pdf](http://www.revistacts.net/files/Volumen_10_Numero_28/FINAL/FINAL%20PORTUGUES/CTS28.pdf)

Huerta , M., & Sandoval , A. (2018). SISTEMAS DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA. *AGRICULTURA, SOCIEDAD Y DESARROLLO*, 15(1), 19-28. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v15n1/1870-5472-asd-15-01-19.pdf>

Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>

Isaza, A. (2018). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá, Colombia : de la U. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA20&dq=Isaza+,+A.+\(2018\).+Control+Interno+y+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+de+Calidad.+Bogot%C3%A1,+Colombia+:+de+la+U.&ots=zEg4AwyfG&sig=LKHpopxQz5jRMzkBTJCIR6d7-Ss#v=onepage&q=Isaza%20%2C%20A.%20\(2018\).%20Control%20Interno%20y%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad.%20Bogot%C3%A1%20%2C%20Colombia%20%3A%20de%20la%20U.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA20&dq=Isaza+,+A.+(2018).+Control+Interno+y+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+de+Calidad.+Bogot%C3%A1,+Colombia+:+de+la+U.&ots=zEg4AwyfG&sig=LKHpopxQz5jRMzkBTJCIR6d7-Ss#v=onepage&q=Isaza%20%2C%20A.%20(2018).%20Control%20Interno%20y%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad.%20Bogot%C3%A1%20%2C%20Colombia%20%3A%20de%20la%20U.&f=false)

Karapetrovic, S. (2002). "Strategies for the integration of management systems and standards". The

Lombana, J. et al (2017). Benchmarking y análisis de competitividad de las cadenas productivas de quinua en Colombia, Perú y Bolivia, *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 157-173. Obtenido de <file:///C:/Users/DELLI7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20A>

administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/2891-11143-1-PB.pdf

- Lozada, N., Arias, J. y Perdomo, G. (2015). La teoría organizacional en los contextos socioeconómicos y epistemológicos: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada. *Universidad & Empresa*, 17(28), 13-36, Bogotá. Colombia. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/4421/3191>
- Maldonado, J. (2018). *FUNDAMENTOS DE CALIDAD TOTAL*, Tegucigalpa. Obtenido de [file:///C:/Users/DELLI7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/FUNDAMENTOS\\_DE\\_CALIDAD\\_TOTAL.pdf](file:///C:/Users/DELLI7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/FUNDAMENTOS_DE_CALIDAD_TOTAL.pdf)
- Martínez, L.y Kadí, O. (2019). Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión Organizacional orientadas al cliente. *Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación*, 4(7), 202-233. Obtenido de [file:///C:/Users/DELLI7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/Dialnet-LogisticaIntegralYCalidadTotalFilosofiaDeGestionOr-7062704%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DELLI7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/Dialnet-LogisticaIntegralYCalidadTotalFilosofiaDeGestionOr-7062704%20(1).pdf)
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: Conceptos, Fundamentos y Relaciones. *Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26. Obtenido de <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Núñez, L., & Reyes, Y. (2015). La inteligencia de negocio como apoyo a la toma de decisiones en el ámbito académico. *Latindex*, 3(2), 63-73. ISSN: 2255-5648
- Pacsi, E. P. (2015). Liderazgo Laissez Faire. *Cuaderno Empresarial*,1(1) 1-8. Obtenido de <https://studylib.es/doc/4552944/liderazgo-laissez-faire---revista-de-investigaci%C3%B3n-upeu>

- Pérez, E. y. (2009). Sistemas de Gestión. Cuaderno Empresarial, 1(1), 9-16 Obtenido de <https://studylib.es/doc/4552944/liderazgo-laissez-faire---revista-de-investigaci%C3%B3n-upeu>
- Príncipe, J. (2019). Competitividad y excelencia empresarial. *Escuela de Posgrado*, 41-47. Obtenido de <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/exegesis/article/view/627/551>
- Portillo, I. y Buitrago, R. (2015). Liderazgo cuántico como estrategia gerencial innovadora en organizaciones del sector privado en Hispanoamérica. *Facultad de ciencias economicas, administrativas y contaables*, 7(2), 63-80. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL-I7/Desktop/currilum%20docentes/Carrera%20de%20Administraci%C3%B3n/ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/Downloads/437-Texto%20del%20art%C3%ADculo-426-1-10-20170405.pdf>
- Quito (2015). *Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001*.: INEC
- Rubio, L.y Baz, V. (2015). *El Poder de la Competitividad*. México: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de [http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad\\_FINAL-Agosto\\_2004.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf)
- Saavedra, M. y Milla S. (2012). La competitividad en el nivel micro de la mipyme en el estado de Querétaro. Trabajo presentado en el xvii Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Nacional Autónoma de México, México
- Sölvell, Ö., The Competitive Advantage of Nations 25 years—opening up new perspectives on competitiveness, *Competitiveness Review*, 25(5), 471-481 (2015)
- Tello, E.y Perusquia, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*(61), 127-158. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n1/0186-1042-cya-61-01--00127.pdf>
- Tovar, M. (2019). *La influencia del liderazgo en el desarrollo de las .XXI. reci mundo*, 647

Velastegui , L., & et ad. (2017). SISTEMA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS EN EMPRESAS. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-16.

Obtenido de

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/inteligencia-negocios.html>

Zayas, I. et ad (2015). La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las

MIP y ME's del municipio de Angostura, Sinaloa. *Revista Mexicana de*

*Ciencias Agrícolas*, 6(3), 603-617. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/2631/263138088013.pdf>

**ANEXOS**



## Anexo 1

### ENCUESTA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE CALIDAD,  
SEGURIDAD Y AMBIENTE**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESAS  
ABELLITO S.A.**

La presente encuesta está dirigida a los colaboradores que prestan sus servicios en la empresa ABELLITO S.A. cuya actividad principal es la elaboración y comercialización de productos de productos lácteos, a fin de identificar la productividad y la calidad del producto.

Objetivo identificar los niveles de productividad en cuanto a la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

#### INSTRUCCIONES:

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

- Procure ser lo más objetivo y veraz
- Seleccione solo una de las alternativas.
- Marque con una X el cuadro la alternativa que usted eligió

Datos informantes

1. ¿Cuál es su nivel educativo?
  - Secundaria
  - Superior
  - Posgrado
  
2. ¿El ambiente laboral dentro de la empresa es?
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  
3. ¿Dentro de que nivel jerárquico esta su cargo?
  - Nivel Directivo
  - Nivel Administrativo
  - Nivel Operativo
  
4. ¿La empresa cada que tiempo ha realizado un diagnóstico interno y externo de la empresa?
  - Semestral
  - Anual
  - Cuando la empresa lo requiere
  
5. De acuerdo a su criterio ¿Cómo usted considera que los procesos de la organización están determinados?
  - Por entradas requeridas y salidas esperadas
  - Por la secuencia e interacción de los procesos
  - Por recursos para cada proceso
  - Por riesgos y oportunidades que pueden afectar al producto
  - No tiene determinado los procesos

6. ¿Usted considera que el liderazgo y compromiso de la empresa está enfocado a?

- Asumir responsabilidades y obligaciones
- Remover el enfoque de procesos
- Dar seguimiento a los riesgos
- Comprometer al equipo de trabajo
- El liderazgo y compromiso es autoritario

7. De acuerdo a su criterio ¿Cómo considera usted la política de calidad de la empresa?

- Es apropiada al propósito y contexto de la organización
- Incluye compromiso de cumplimiento
- Incluye compromiso de mejora continua
- No cuenta con una política de calidad
- Desconoce que existe

8. ¿Usted por qué medio fue comunicado el cargo y responsabilidad que desempeña?

- Por memorándum
- Por oficio
- Por actas
- Correo electrónico
- La empresa no realiza notificación

9. ¿Usted considera que los objetivos de calidad está orientado a?

- Cumplir la conformidad de los productos
- Medir la calidad del producto
- Cumplir la satisfacción del cliente
- La empresa no tiene los objetivos de calidad
- Desconoce el los objetivos de calidad

10. ¿Usted ha recibido capacitaciones sobre el desempeño de sus actividades?

SI

NO

11. ¿Qué tipo de documentos usted ha recibido sobre los riesgos asociados a su puesto de trabajo?

- Instructivos
- Registros
- Manual
- Matriz de levantamiento de información
- La empresa no cuenta con instrumento

12. ¿Qué tipo de sistema aplica la empresa para solucionar quejas y sugerencias de los clientes?

- Buzón de mensajes
- Llamadas de seguimiento al cliente
- Encuesta de satisfacción
- La empresa no usa un sistema
- Desconoce su aplicación

13. ¿Se ha realizado algún seguimiento a los clientes para conocer su satisfacción?

SI  NO

14. ¿Cree usted que la competencia tiene la misma capacidad para competir con la empresa?

SI  NO

15. ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva de la empresa?

- Precio
- Calidad
- Servicio de entrega del producto
- Atención al cliente
- Marca

16. ¿Desearía que la empresa diseñe un manual de Gestión de Calidad a fin de mejorar competitividad?

SI  NO

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

Anexo 2

**ENTREVISTA**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE CALIDAD,  
SEGURIDAD Y AMBIENTE**

La presente entrevista se encuentra dirigida para el gerente general o jefe de producción a fin de obtener información confiable sobre las actividades de la producción de productos lácteos, para el desarrollo de la investigación con el tema **“LA GESTIÓN DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**.

**OBJETIVO:** Recolectar información para la aplicación de la investigación objeto de estudio.

**INSTRUCCIONES:** Aplicación directa a entrevistados:

**Fecha:**.....

**Entrevistado por:** Ing. Maritza Salguero

Pregunta Nª 1

¿Cómo controla usted los estándares de calidad de la producción de la empresa?

Pregunta Nª 2

¿Ha escuchado hablar de las buenas prácticas empresariales y la norma ISO 9001-2015?

Pregunta Nª 3

¿Qué herramientas suele utilizar para controlar y mejorar la calidad de sus procesos y productos?

Pregunta Nª 4

¿La empresa cuenta con un sistema de Gestión de Calidad para medir la calidad de su producto?

Pregunta Nª 5

¿Se implementan acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de los procesos?

Pregunta Nª 6

¿Qué nivel de competitividad tiene en el mercado la empresa frente a su competencia?

Pregunta Nª 7

¿Su empresa aplica las normas ISO 9001 dentro del proceso de los productos de lácteos que elaboran para su comercialización?

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE  
ENCUESTA Y ENTREVISTA**

Cuestionario dirigido a los gerentes generales /jefes de producción y trabajadores de las empresas Lácteas de la provincia de Cotopaxi.

**Tema: " LA GESTIÓN DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI".**

**Apreciación cualitativa**

<b>CRITERIOS</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Presentación		x			
Claridad en la redacción de los ítems		x			
Pertinencia de las variables con los indicadores			x		
Relevancia del contenido		x			
Factibilidad de la aplicación		x			

**OBSERVACIONES:**

Adjuntas en el documento

Incrementar unas dos preguntas sobre la competitividad para que trabaje sobre las 2 variables

Validado por: Fernando Jiménez

Profesión: Ingeniero Industrial

Lugar de trabajo: Universidad Técnica de Ambato

Cargo que desempeña: Docente

Lugar y fecha de validación: 09/09/2020

Firma:



Ing. Wilson Fernando Jiménez Castro  
C.I.1803098126



Anexo 4 Aprobación de encuestas por expertos

Ambato, 09 de septiembre del 2020

Ingeniera

Maritza Salguero

**ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,  
COHORTE AGOSTO 2018 DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.**

Presente

De mi consideración.

En atención al oficio No. FCA-MAE-001, respecto a la validación del cuestionario para aplicación de la encuesta y entrevista para el desarrollo de la investigación denominada "**LA GESTIÓN DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI**", que se aplicará a la población en estudio.

Me permito indicar que dicho instrumento ha sido validado, por cuanto cumple con los objetivos investigativos y será aplicado para fines académicos.

Atentamente.



Ing. Ximena Crespo Araujo Mg.

C.C. 1803025392

**Tel. 0984687818**

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE  
ENCUESTA Y ENTREVISTA**

Cuestionario dirigido a los gerentes generales /jefes de producción y  
trabajadores de las empresas Lácteas de la provincia de Cotopaxi.

**Tema: "LA GESTIÓN DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD DE  
LAS EMPRESAS DE LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI".**

**Apreciación cualitativa**

<b>CRITERIOS</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Presentación	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de la aplicación	X				

**OBSERVACIONES:**

No existen observaciones, el instrumento está enfocado a los objetivos de la investigación.

Validado por:

**Ximena del Rocío Crespo Araujo**

Profesión:

**Ingeniera de empresas, Mg. Servidor Público**

Lugar de trabajo:

**EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. -  
EEASA**

Cargo que desempeña:

**Administradora del Sistema de Gestión de la Calidad**

Lugar y fecha de validación:

Ambato, 09 de septiembre del 2020

:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jimena Durazo", is written over a horizontal line.

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

La presente entrevista se encuentra dirigida para el gerentes generales o jefes de producción a fin de obtener información confiable sobre las actividad de la producción de productos lácteos, para el desarrollo de la investigación con el tema “ **LA GESTIÓN DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LÁCTEOS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI**”.

### Apreciación cualitativa

<b>Criterios</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>
Presentación	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de la aplicación	X				

**OBSERVACIONES:**

No existen observaciones, el instrumento está enfocado a los objetivos de la investigación.

Validado por:

**Ximena del Rocío Crespo Araujo**

Profesión:

**Ingeniera de empresas, Mg. Servidor Público**

Lugar de trabajo:

**EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.**

– **EEASA**

Cargo que desempeña:

**Administradora del Sistema de Gestión de la Calidad**

Lugar y fecha de

validación: Ambato, 10

de septiembre del 2020

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jimena Peraza", is written over a horizontal line.