



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR

CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Proyecto Técnico previo a la obtención del título de Ingeniería Industrial

Título: **“Desarrollo de una metodología para la mejora continua de los procesos operativos y administrativos de la empresa TAMECAM S.A”**

Title: **“Development of a methodology for the continuous improvement of the operational and administrative processes of the company TAMECAM S.A”**

Autores:

Valeria Cecilia Campuzano Riera

Michael Omar Sandoval Pintado

Director:

Ing. Laura Garcés Villón, MBA

Guayaquil, Febrero 2020

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUDITORÍA

Nosotros Valeria Campuzano y Michael Sandoval, declaramos ser los únicos autores de este trabajo de titulación “**Desarrollo de una metodología para la mejora continua de los procesos operativos y administrativos de la empresa TAMECAM S.A**”. Los conceptos aquí desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de Valeria Campuzano y Michael Sandoval.



Valeria Cecilia Campuzano Riera

CI: 0941271306



Michael Omar Sandoval Pintado

CI: 0930558911

DECLARACIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Quienes suscribimos, Valeria Campuzano y Michael Sandoval, en calidad de autores del trabajo de titulación titulado “**Desarrollo de una metodología para la mejora continua de los procesos operativos y administrativos de la empresa TAMECAM S.A**”, por medio de la presente, autorizamos a la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR a que haga uso parcial o total de esta obra con fines académicos o de investigación.



Valeria Cecilia Campuzano Riera

CI: 0941271306



Michael Omar Sandoval Pintado

CI: 0930558911

DECLARACIÓN DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Quien suscribe, en calidad de director del trabajo de titulación titulado “**Desarrollo de una metodología para la mejora continua de los procesos operativos y administrativos de la empresa TAMECAM S.A**”, desarrollado por los estudiantes Valeria Campuzano y Michael Sandoval previo a la obtención del Título de Ingeniería Industrial, por medio de la presente, certifico que el documento cumple con los requisitos establecidos en el Instructivo para la Estructura y Desarrollo de Trabajos de Titulación para pregrado de la Universidad Politécnica Salesiana. En virtud de lo anterior, autorizo su presentación y aceptación como una obra autentica y de alto valor académico.

Dado en la ciudad de Guayaquil, a los XX días del mes de junio de 2019



Ing. Laura Leonor Garcés Villón, MBA.
Docente directora del Proyecto Técnico

DEDICATORIA

Este proyecto técnico va dedicado a Dios, por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A la Ing. Laura Garcés por brindarme la oportunidad de realizar este proyecto técnico y compartir su conocimiento.

A Todos los docentes que conforman la carrera de Ingeniera Industrial por su rendimiento académico e impartición de sus conocimientos sobre las materias con una excelencia en enseñanza hacia sus estudiantes

Valeria Campuzano

Michael Sandoval

AGRADECIMIENTO

Agradecemos completamente a Dios por ser nuestra guía y acompañarnos en el transcurso de nuestras vidas, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar con éxito nuestras metas propuestas.

A nuestros padres por ser nuestro pilar fundamental y habernos apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron y siempre darnos una solución para todo.

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por habernos dado la oportunidad de continuar y culminar nuestros estudios, por abrirnos puertas hacia el campo laboral y su amplio personal de trabajo administrativo y de personal docente quienes nos ayudaron a reforzar cada área de aprendizaje de nuestra profesión.

De igual forma, agradecemos a nuestra Tutora de Tesis Ing. Laura Garcés, que con su apoyo, amistad, guía y dedicación pudimos culminar nuestra carrera estudiantil.

Valeria Campuzano

Michael Sandoval

RESUMEN

La propuesta apunta a establecer una herramienta de mejora continua que dispone de pilares sobre el conocimiento del personal, la formación de grupos de trabajo competentes en el análisis de observaciones que son parte del desempeño de los procesos y la posterior elaboración de planes de acción en el corto y mediano plazo. Durante el desarrollo del presente documento, se visitó las instalaciones de TAMECAM para levantar un diagnóstico sobre el estado de los procesos, en función de conocer la existencia y contenido de la estructura documental para determinar los requisitos de la ISO 9001:2015, el cual, se expresa en muchos casos mediante procedimientos.

En Metodología de la Investigación, el reconocimiento del sitio ayudó a visualizar los recursos que son parte de la organización y con esto identificar la distribución del personal dentro de los procesos de la organización. En este sentido, se tiene presente que el objetivo de las empresas es obtener productos y/o servicios en un ámbito de calidad y la consecuente, satisfacción del cliente. El mencionado enfoque agrupa un trabajo de Administración de la Calidad y el mejoramiento de los procesos, lo cual, se sustenta en herramientas de gestión y en una aplicación práctica del Ciclo de Deming. De manera complementaria, la investigación cualitativa aplicada en TAMECAM identificó aspectos en su entorno laboral y el impacto dentro de sus labores. Contiene un nivel exploratorio para obtener un análisis y diagnóstico del problema. Complementariamente, se efectuó una proyección en la elaboración de una propuesta que responde a la necesidad de mejora de TAMECAM.

El conocimiento de la gestión aplicada en el desarrollo de los procesos ayudará en elevar la competencia del personal y por ende, la formación de grupos de trabajo. La información obtenida durante la investigación se basó en el levantamiento de datos bajo la revisión de informes de auditoría con el fin de identificar los puntos débiles en pro de la mejora continua en cada uno de los procesos.

En consecuencia, el presente documento determina la metodología de seguimiento y posterior mejora continua basada en la norma ISO 9001:2015, a implementar en la empresa TAMECAM que se dedica a la fabricación, reparación y reconstrucción de equipos metálicos que se encuentra ubicada en Mapasingue Oeste, Avenida 6ta # 209 y Calle 2da, ciudad de Guayaquil. La mejora se refleja como un aspecto proactivo de control y gestión de las observaciones que son parte de las labores de TAMECAM. Siendo una herramienta de control es aplicable a todos los procesos de la empresa y requiere la participación dinámica del personal operativo y administrativo. En este sentido, se busca un impacto positivo basado en la permanente búsqueda de observaciones susceptibles de desarrollo de la empresa.

Palabras clave: Procesos, ISO 9001:2015, Mejora Continua, Administración de la Calidad

SUMMARY

The proposal aims to establish a continuous improvement tool that has pillars on the knowledge of staff, the formation of competent working groups in the analysis of observations that are part of the performance of the processes and the subsequent preparation of action plans in the short and medium term. During the development of this document, the TAMECAM facilities were visited to carry out a diagnosis on the state of the processes, based on knowing the existence and content of the documentary structure to determine the requirements of ISO 9001: 2015, which, it is expressed in many cases by procedures.

In Research Methodology, site recognition helped visualize the resources that are part of the organization and thereby identify the distribution of personnel within the organization's processes. In this sense, it is borne in mind that the objective of the companies is to obtain products and / or services in a quality environment and, consequently, customer satisfaction. The aforementioned approach groups together a work of Quality Management and process improvement, which is based on management tools and a practical application of the Deming Cycle. In a complementary way, the qualitative research applied at TAMECAM identified aspects in their work environment and the impact within their work. It contains an exploratory level to obtain an analysis and diagnosis of the problem. In addition, a projection was made in the elaboration of a proposal that responds to the need for improvement of TAMECAM.

The knowledge of the applied management in the development of the processes will help to increase the competence of the personnel and, therefore, the formation of work groups. The information obtained during the investigation was based on the collection of data under the review of audit reports in order to identify the weak points in favor of continuous improvement in each of the processes.

Consequently, this document determines the monitoring methodology and subsequent continuous improvement based on the ISO 9001: 2015 standard, to be implemented in the TAMECAM company that is dedicated to the manufacture, repair and reconstruction of metal equipment that is located in Mapasingue Oeste , Avenida 6ta # 209 and Calle 2da, city of Guayaquil. The improvement is reflected as a proactive aspect of control and management of the observations that are part of the work of TAMECAM. Being a control tool, it is applicable to all company processes and requires the dynamic participation of administrative and operational personnel. In this sense, a positive impact is sought based on the permanent search for observations susceptible to the development of the company.

Keywords: Processes, ISO 9001: 2015, Continuous Improvement, Quality Management

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUDITORÍA.....	II
DECLARACIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	III
DECLARACIÓN DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN.....	VII
SUMMARY	VIII
ÍNDICE.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
ABREVIATURAS.....	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	4
Antecedentes	4
Enfoque de la metal mecánica.....	7
La empresa	8
Situación actual de la empresa	8
Misión y visión de TAMECAM	8
Política integral	9
Reseña histórica	10
Mapa de Procesos.....	11
1.4. Importancia y alcance	12
1.5. Delimitación espacial.....	13
1.5.1. Análisis del entorno exógeno y endógeno	14
1.5.2. Macro ambiente.....	16
1.5.3. Microambiente	16
1.6. Planteamiento del problema.....	16
1.6.1. Preguntas directrices	17
1.7. Objetivos	17
1.7.1. Objetivo general	17
1.7.2. Objetivos específicos	17
CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	18
Introducción a la ISO	18
2.2. Certificaciones.....	18
2.2.1. Certificación ISO	18
2.2.2. Certificación INEN	19
2.3. Enfoque de procesos	20
2.4. Principios de gestión de calidad.....	21
2.5. Auditoría interna	22
2.6. Análisis comparativo INEN vs ISO	23
2.7. Análisis crítico de la certificación INEN / ISO.....	24
2.8. Variables que influyen en el proceso de certificación	25
2.9. Metodología de mejora	27
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	31
3.1. Enfoque de investigación	31
3.2. Diseño y tipo de investigación	31
3.3. Procedimiento de la investigación	32
3.4. Muestra.....	32

3.5. Herramienta de investigación.....	32
3.5.1. Encuesta	33
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	34
CAPÍTULO V: PROPUESTA	39
Método de la mejora continua aterrizado a la empresa TAMECAM	39
5.1. Beneficiarios de la propuesta	40
5.2. Tablero de control	40
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
ANEXOS	45
BIBLIOGRAFÍA	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Capacidad instalada de metalmecánicas en el Ecuador.....	5
Figura 2: Representación del Sector Manufacturero.....	6
Figura 3: Evolución de la contratación PIB	6
Figura 4: Mapa de Procesos de TAMECAM.....	12
Figura 5: Ubicación de la empresa.....	13
Figura 6. Origen de la ISO	18
Figura 7. Pasos de una Certificación.....	20
Figura 8. Secuencia de Auditoria Interna.....	23
Figura 9. Flujo de acciones propuestas para el Mejoramiento de TAMECAM....	29
Figura 10. Indicador de Eficiencia de Recursos.....	41
Figura 11. Indicador de Satisfacción del cliente	41
Figura 12. Indicador de Capacitación	42
Figura 13. Porcentaje de identificación de observaciones en TAMECAM	46
Figura 14. Solución de observaciones de TAMECAM	47
Figura 15. Capacitaciones en gestión de observaciones	48
Figura 16. Existencia de grupos de trabajo en TAMECAM.....	49
Figura 17. Mecanismos de retro alimentación de clientes de TAMECAM.....	50
Figura 18. Satisfacción de necesidades de los clientes en los productos de TAMECAM	50
Figura 19. Enfoque de procesos en las labores de TAMECAM.....	51
Figura 20. Implementación de Mejoramiento Continuo en TAMECAM.....	52
Figura 21. Gestión de Método de Seguimiento en TAMECAM	53
Figura 22. Participación del personal en el Mejoramiento Continuo.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis INEN vs ISO	23
Tabla 2. Frecuencia de identificación de observaciones sujetos de control y mejora	46
Tabla 3. Participación del personal de la empresa TAMECAM.....	46
Tabla 4. Existencia de capacitaciones del personal sobre gestión de observaciones	47
Tabla 5. Grupos de trabajo existentes en TAMECAM	48
Tabla 6. Mecanismos de retroalimentación	49
Tabla 7. Cumplimiento de necesidades externas de los clientes.....	50
Tabla 8. Conocimiento de un Enfoque de Procesos.....	51
Tabla 9. Establecimiento de Mejoramiento Continuo.....	52
Tabla 10. Implementación de un Método de Seguimiento	53
Tabla 11. Participación del personal en observaciones y/o mejoras	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo. 1 Tabulación de la encuesta 46

ABREVIATURAS

ISO: International Organization for Standardization “Organización internacional de Normalización”

INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización

TAMECAM: Taller Mecánico y Metalúrgico.

COMEX: Comité de Comercio Exterior

INTRODUCCIÓN

Dentro de la competitividad actual, la mejora continua de los procesos se constituye en un pilar fundamental en las actividades operativas y administrativas de las empresas pues se asocia con una secuencia de planificación, implementación y consecuente control de la gestión. Este enfoque se vincula directamente al cumplimiento de requisitos establecidos por los clientes y tiene incidencia directa en las diversas etapas que son parte de la cadena de producción.

Dentro de la planificación de procesos, se determina un grupo de políticas y mecanismos que se destinan a identificar los procesos que se encuentran en condiciones de implementarse. Este aspecto debe realizarse sin perder de vista su objetivo empresarial. Por otra parte, las empresas se encuentran en la potestad de desarrollar e implementar las políticas que se requiera y del consecuente control.

Por otra parte, la planificación de procesos se asocian con objetivos tales como: equidad, eficacia, tiempo de respuesta y el rendimiento. En este sentido, se aclara que sentido de los mencionados términos, con lo cual, se tiene:

- Equidad: Todos los procesos se requiere que sean atendidos.
- Eficacia: Es la facilidad para el desarrollo de las acciones propuestas.
- Tiempo de respuesta: Es el tiempo en responder a las solicitudes del cliente.
- Rendimiento: Es primordial la maximización de las tareas que se procesan.

La implementación de acciones es un factor sensible dentro de la gestión empresarial y no es una virtud en la mayoría de los establecimientos. En consecuencia, es de suma importancia disponer de una efectiva planificación de las acciones, identificar los responsables de las acciones y ubicar los recursos estimados.

El control de la gestión permite contar con un análisis de datos que son resultado de las acciones implementadas y de los efectos que se logran dentro del ámbito empresarial. Una efectiva implementación permite contar con un ámbito dinámico que permita ajustar las acciones inicialmente propuestas.

Es necesario tener presente que toda empresa dispone en su estructura de los denominados procesos. En este sentido, el proceso se determina como una secuencia de acciones ordenadas que permiten un intercambio de información y que son manejados por un responsable. De manera complementaria, se requiere identificar los procesos que son parte de la actividad económica de la organización pues, este aspecto permite su interrelación

De manera general, la finalidad de los procesos es gestionar acciones dentro de los procesos en busca de eficacia y eficiencia dentro de la cadena productiva del establecimiento, proporcionando así un valor agregado que es percibido por el cliente en el momento de la entrega del producto. En este sentido, cuanto mayor sea ese valor agregado, el cliente se dispone a pagar para disfrutarlo. Además, si los procesos de entrega son eficientes, sin desperdicios y con alta productividad, permiten que la empresa logre mayor rentabilidad.

Con la finalidad de estandarizar la documentación que se maneja como parte de los procesos, se establece normas que permiten establecer mediante un consenso las reglas y criterios para usos comunes de las partes interesadas. Dicho de otra manera, se establece las condiciones mínimas que deben reunir un producto o servicio en función del uso al que está destinado.

En el medio internacional, tiene un papel fundamental la denominada Organización Internacional de Normalización, cuyas siglas son ISO y es el organismo que se encarga de gestionar el desarrollo de normas internacionales de fabricación (en productos y servicios), además se introduce en el comercio y comunicación de ramas industriales. Su función principal es buscar una estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

La mencionada normativa ISO tiene diferentes alcances en su aplicación y uno de ellos es la calidad, la cual, debe estar presente en todo el proceso productivo y no solo en el producto final. En este punto, es esencial generar confianza sobre el cumplimiento de los requisitos de calidad que tienen impacto directo en la eficiencia de la producción.

A nivel de procesos, es de gran la utilidad las Normas ISO que, al margen de ser opcionales, se constituyen en el principal mecanismo de gestión que permiten un control y mejora de las actividades empresariales independientemente de su actividad económica. Bajo este lineamiento, se tiene el compromiso del mando gerencial para la dotación de recursos y la participación del personal operativo y administrativo en la implementación de los planes de acción.

En el caso presente, la Gerencia General de TAMECAM S.A. es consciente que la eficiente y eficaz respuesta a las exigencias de los clientes es un sustento primordial en su posicionamiento en el mercado ecuatoriano. Este particular se sustenta en una efectiva retroalimentación con los clientes para obtener un impacto positivo dentro de la productividad del medio y que se basa de la disposición continua de una secuencia de acciones sobre la actividad empresarial.

Es válido indicar que al momento, TAMECAM no dispone de un mecanismo de mejora aplicable de forma global a su gestión de procesos, razón por la cual, se trabaja de una manera informal y sin control cuando aparecen observaciones en el desempeño de las diferentes áreas de la empresa.

De manera complementaria, TAMECAM S.A. al ser una empresa que pretende lograr la certificación ISO 9001 a mediano plazo, es fundamental establecer el enfoque de procesos y su correspondiente gestión. Durante su periodo de auditorías de seguimiento ha sido participe de las falencias que se tienen sobre la mejora de las observaciones puesto que el procedimiento ligado a esa actividad se enfoca en identificar responsabilidades mas no en un análisis de las desviaciones mediante Planes de Acción.

El control, análisis y mejora de los procesos se convierte en la base dentro de la gestión empresarial de TAMECAM S.A. en busca de un posicionamiento en el mercado interno y externo, y se cristaliza mediante la disposición e implementación de una metodología real y practica sobre las diversas actividades que son parte de la organización.

Dentro del contenido del presente documento, se establecen capítulos que permiten establecer el contenido requerido sobre los procesos, control y mejora de los mismos. En este sentido, se tiene lo siguiente:

En el capítulo I, a nivel del problema se efectúa un enfoque general de las características que son parte de las labores de TAMECAM. Es decir, se determinan aspectos propios de la gestión del establecimiento que cuenta por ejemplo con un direccionamiento estratégico que se expresa por medio de términos asociados a la misión, visión y política empresarial. Adicionalmente, se ubica el correspondiente Mapa de Procesos de la organización, sus objetivos y la relación de la empresa con el medio externo.

En el capítulo II, se desarrollan aspectos teóricos que son requeridos dentro de un enfoque de procesos que se vinculan a la existencia de normativas que buscan un nivel de estandarización. En ese sentido, se ubica la relación entre las normativas de orden internacional y nacional.

En el capítulo III, se trabaja en un aspecto metodológico que se vincula al tipo de investigación que se efectúa en el problema identificado en TAMECAM. En este punto, aparece la herramienta de investigación a implementarse y que se refleja por medio de una encuesta de aplicación a todo el personal de la empresa.

En el capítulo IV, es un espacio para los resultados que se obtienen y que están asociados al objetivo general y a los específicos que se ha determinado como parte del presente trabajo.

En el capítulo V, aparece el contenido de la propuesta que busca un lineamiento de trabajo real y de aplicación en la actividad económica de TAMECAM. En este aspecto, es importante la definición de los beneficiarios de lo que se plantea, al igual de los medios que son parte de los puntos de control a aplicarse dentro de las labores operativas y administrativas. De igual manera, se identifican conclusiones y recomendaciones relevantes para ser analizadas por parte del nivel gerencial de la empresa.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Antecedentes

TAMECAM S.A esta ubicada en Mapasingue Oeste Av. 6ta calle 2da, en la localidad de Vía Daule, es una empresa innovadora en ingeniería que se especializa en lo siguiente:

- Diseño e ingeniería de proyectos industriales y civiles.
- Mantenimiento de proyectos industriales, alimenticios, mecánicos y civiles.
- Fabricación y montaje de estructuras metalmecánicas.
- Fabricación y montaje de tanques y tolvas en acero inoxidable para almacenamiento.
- Servicio de sandblasting.
- Obras civiles.
- Trabajos eléctricos de montaje de alta y baja tensión.
- Trabajos en sub-estaciones.
- Instalación de maquinaria industrial.

Los procesos que son parte de TAMECAM no disponen de un mecanismo de gestión sobre sus actividades, lo cual, se torna en un inconveniente al momento que se pretende establecer control y mejoras sobre sus diferentes áreas de producción y por ende, a nivel interno de la empresa se ha identificado como necesaria la aplicación de herramientas de trabajo con un enfoque de normativas ISO.

Las Normativas ISO a nivel internacional son de aplicación voluntaria y su ámbito de acción se enfocan en lograr un mejor control y cumplimiento de requisitos, unificación y simplificación encaminadas en la reducción de costos, tiempos y trabajo para la obtención de las características de un producto o servicio (Alvear, 2014).

Entre las normas más comunes de la familia de las ISO se dispone de la ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisito; ISO 14001: Sistemas de Gestión Ambiental ISO 45001 de Seguridad Industrial.

Los beneficios al cumplir los requisitos de una certificación determinan aumentar la confiabilidad y estandarización de los procesos. En cuanto a la inversión estas certificaciones se ubican en alrededor de \$ 4.000 USD para empresas pequeñas, \$10,000 en organizaciones medianas y \$40,000 USD para grandes. Este aspecto provoca que las industrias no optan por certificaciones al margen de sus múltiples beneficios.

El alcance de las certificaciones se aplica a los diferentes departamentos de las organizaciones como son: ventas, compras, seguridad, producción, administración, gerencia, calidad, entre otras (De Domingo, 2013).

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad, SGC, para las empresas constituye una competencia técnica que brinda resultados válidos, ventajas competitivas, control y reducción de errores e implementación de nuevas herramientas de desarrollo en todos sus procesos (De Vega, 2014).

Actualmente, las empresas son parte directa de las constantes innovaciones en los requisitos de los clientes y para ello, se exige un cambio radical en sus procesos con el objetivo de optimizar sus recursos en función de entregar al mercado un producto de calidad. En el caso de TAMECAM, siendo una organización orientada a la Metal mecánica, no se encuentra libre de cumplir las expectativas de los consumidores y este particular, se refleja en un nivel de gestión interna de la empresa

En el Ecuador, la inversión desarrollada genera una importante capacidad instalada en el sector metalmeccánico que se encuentra en un 51% de utilización, este particular induce un potencial de producción que sustenta el cambio de la Matriz Productiva (SENPLADES, 2017).

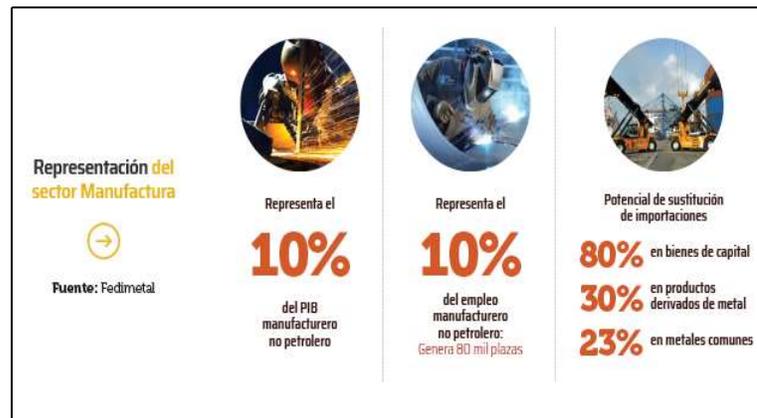
Figura 1: Capacidad instalada de metalmeccánicas en el Ecuador



Fuente: (EKOS, 2018)

Es válido indicar que la caída de la inversión pública y la recesión en el Ecuador afectó el sector de la construcción y en consecuencia bajo la demanda. Por ende, el desempeño económico de las empresas metalmeccánicas registró una baja en sus ingresos anuales.

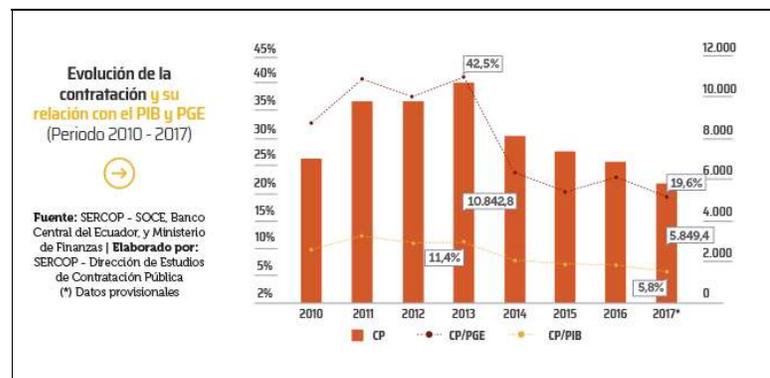
Figura 2: Representación del Sector Manufacturero



Fuente: (EKOS, 2018)

Por otro lado, la reducción en la inversión nativa de la Contratación Pública se debe al desequilibrio en las finanzas, no obstante, el sector metalmeccánico genera valor a la economía ecuatoriana, a través de políticas públicas que se soporten en la reconversión productiva y la generación de ingresos de los sectores productivos (EKOS, 2018).

Figura 3: Evolución de la contratación PIB



Fuente: (EKOS, 2018)

Adicionalmente, se debe aprovechar la gestión de bienes de capital e insumos con la finalidad que las políticas de reconversión industrial que son parte del cambio de la Matriz Productiva incorporen a las metalmeccánicas como un eje que sustituya las importaciones. Es decir, se influye en el desarrollo de productos que eliminen gradualmente la dependencia de la economía (EKOS, 2018).

De manera complementaria, un escenario de reducción y priorización del gasto público induce que el área de la construcción tenga un deterioro en su crecimiento,

por lo cual, es vital que aparezcan alianzas públicos-privadas para aprovechar la capacidad instalada no utilizada del sector y construir encadenamientos productivos que garanticen el valor agregado y la aparición de divisas en el Ecuador (EKOS, 2018).

Enfoque de la metal mecánica

Independientemente de la rama empresarial, en la actualidad es notorio el denominado Enfoque de Procesos que utilizan las empresas posicionadas en el mercado. Dentro del mencionado lineamiento, se establece al mejoramiento como un aspecto fundamental de control que permite una adecuada toma de decisiones. La empresa TAMECAM dispone de una secuencia de observaciones identificadas dentro de su anterior implementación de ISO 9001, sin que durante ese periodo se haya logrado la determinación de un mecanismo de seguimiento y mejora. Es relevante dentro del nivel gerencial actual y por ende, se constituye en la razón del documento.

Tomando en cuenta que la empresa es una suma de áreas de trabajo, se busca que el componente de mejora incida directamente sobre la gestión global de la organización, por ende, los propios trabajadores también se identifican como un sector que aporta y que recibe beneficios de la evolución de la organización.

Dentro del alcance, la mejora se aplica a todo el espectro de gestión que realiza TAMECAM, es válido tener presente la idea que los procesos no discriminan la orientación empresarial y más bien, se constituyen en un soporte de desarrollo.

La rama metalmecánica es una de las más antiguas, tiene más de 60 años dentro del sector manufacturero. Luego de la reestructuración industrial de la década de los noventa, este sector productivo vive de impacto positivo en el nivel de empleo, nuevas empresas y la evolución tecnológica (EKOS, 2018).

El desarrollo de la metalmecánica se inicia con la creación de la industria y desde esa fecha, se generó todo avance en cuanto a materiales, maquinaria, sistemas de producción. La industrialización implica la mecanización de los procesos de manufactura y por ende en la economía de la sociedad (EKOS, 2018).

En 1913, Henry Ford puso en marcha métodos de fabricación en serie en sus fábricas de automóviles. Desde tiempos remotos el hombre ha trabajado metales, desarrollando materiales y herramientas, que han marcado el progreso de los pueblos. En la actualidad, la industria metalmecánica afronta el desafío de adecuarse a las exigencias del mundo.

Actualmente, la industria metalmecánica representa cerca de 16% del PIB industrial en América Latina, ofrece empleo directo a 4.1 millones de personas y 19.700.000 de forma indirecta. Además, se identifica una importante participación en las

exportaciones realizadas en la región, por ejemplo, en México dispone de un 57% del total exportado.

Por países, en Argentina representó 17.0% del valor bruto de la producción en 2013; en Brasil fue 27.0% del valor agregado manufacturero en 2012; para Colombia significó 10.4% en el sector manufacturero en 2012; y en México fue 31.0% en el 2012, de acuerdo con datos de la Asociación Latinoamericana del Acero (Alacero)

Sin embargo, en las últimas décadas, América Latina se ha tenido que enfrentar a dos retos importantes en su desarrollo económico, por un lado, la apertura de sus mercados y, por otro, la irrupción de China en la competencia global, lo que ha llevado a un proceso de desindustrialización.

De acuerdo con Alacero, la participación de la industria en el PIB de la región ha caído de 17.1% en el año 2000 a 12.1% en 2012, y “nos hemos convertido en importadores de manufacturas sobre todo desde China. En el caso de la metalmecánica es todavía más dramático, el flujo con China está en una proporción de 30 a 1.

La empresa

Situación actual de la empresa

TAMECAM es una empresa con más de 15 años dentro de la Industria en mantenimiento, obra civil y metalmecánica, por ende, orientada a satisfacer sus necesidades con un enfoque de seguridad, calidad, y eficiencia. En sus inicios, la organización estaba constituida solo por los dos socios y un vendedor más. Sin embargo, pasados los primeros años, los buenos resultados del negocio, sustentaron un crecimiento en el personal operativo y administrativo.

En los momentos actuales, la empresa está formada por un total de 37 personas, divididas en la siguiente forma:

- 3 en Proyecto
- 3 en Administración
- 2 en el área de Ventas
- 2 en Bodega
- 1 en Calidad
- 1 Seguridad y Salud Ocupacional
- 25 en Planta

Misión y visión de TAMECAM

En el 2020, seremos una Empresa líder en fabricaciones metalmecánicas, construcción y mantenimiento de obras civiles en la costa atlántica; garantizando la calidad y la seguridad y el compromiso con el cuidado del medio ambiente en

nuestros servicios apoyados en un sistema de gestión integral. Fortalecidos con tecnología de punta convencional y un alto compromiso en la generación de riqueza, empleo y progreso con responsabilidad social empresarial (TAMECAM, 2019).

Política integral

La Política Integral del establecimiento se determina por (TAMECAM, 2019):

- El cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes y partes interesadas, incrementando su confianza por medio de servicios adecuados a sus requerimientos.
- La prevención de lesiones y enfermedades mediante el control de los riesgos, enfatizando en los riesgos mecánicos, físicos, biológicos y los riesgos relacionados con trabajo en altura.
- El cumplimiento de los requisitos legales y de otra índole aplicable a la organización. – prevención de la contaminación y el control de los aspectos ambientales.
- Apoyados en un talento humano competente y comprometido, en tecnología de punta convencional e infraestructura adecuada y en procesos eficientes que nos garanticen el mejoramiento continuo y la sostenibilidad de la empresa.

Respecto a los clientes, aunque por número la mayor parte son particulares, TAMECAM ha sido contratado también para el alquiler de maquinarias a varias empresas, las cuales constituyen a Junio de 2014, un 10% del total de la facturación. La industria metalmecánica constituye un principal componente del sector manufacturero en Ecuador. Está constituido por el ámbito siderúrgico, metalmecánica básica y de transformación, generando materiales, insumos, bienes de capital, partes y servicios diversos (COMEX, 2017).

Se debe tener presente que este sector representa el 10% del total del PIB manufacturero no petrolero, genera más de 80 mil plazas de trabajo y es una de las industrias interrelacionadas sectorialmente en la economía del Ecuador (COMEX, 2017).

La industria manufacturera, con un 13%, es la mayor participación en el Producto Interno Bruto, PIB, de la economía en el Ecuador, pese a que experimentó una recesión en el periodo entre el 2015 (-0.4%) y el 2016 (-2.5%), sin embargo, presenta en el 2017, un crecimiento del 2,1%. En efecto, este es uno de los sectores claves en el cambio de la Matriz Productiva del Ecuador, debido a su nivel de interrelación con otras áreas y a su capacidad de generación de valor agregado en muchos ámbitos (EKOS, 2018).

Este sector productivo es un sector cuyos insumos son importados, y que mantiene una balanza comercial sectorial negativa (USD -4.596 millones en 2017), presenta un alto potencial de sustitución de importaciones, por su capacidad de producir no

solo bienes finales, sino insumos para otras industrias o sectores económicos (EKOS, 2018).

Según información proporcionada por la, Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal, FEDIMETAL, la industria tiene un potencial de sustitución de un 80% de los bienes de capital importados, 30% en productos derivados del metal y el 23% en los metales comunes importados (EKOS, 2018).

Los principales sectores asociados a la industria metalmeccánica son la construcción, energía, petróleo y telecomunicaciones. Dentro de su encadenamiento productivo provee insumos productos y servicios también para la agroindustria, astilleros, electrodomésticos, farmacia, gráfica, maderera, minera, química, textil e incluso la actividad se asocia a lo requerido por el transporte (EKOS, 2018).

Reseña histórica

Se fundó en 2007 por José Antonio Ramírez, con la intención de poder ofrecer a los futuros clientes un servicio de buena calidad en un menor plazo de entrega que el que predominaba en esos momentos.

En sus inicios, TAMECAM estaba constituida solo por un socio citado anteriormente y diez personas para los servicios que ofrecemos. Pero, pasados los primeros años, los buenos resultados del negocio, permitieron que se ampliara la plantilla, de tal forma que en el año 2010, el número de trabajadores ascendieron a 15 empleados.

Un punto del devenir histórico de TAMECAM S.A fue la apertura en el 2012, de sandblasting y aplicación de pintura de estructura, ambas actividades con el fin de poder ofrecer a los clientes de compra un servicio más completo e integrado que fue concebido como una oportunidad para captar consumidores potenciales, se transformó en poco tiempo en una fuente real de venta de los mismos.

Dentro de la industria metalmeccánica los principales productos son:

- Fabricación de laminados en caliente.
- Conformados planos y conformados largos.

Es por esta razón que las actividades económicas en las que el sector influye, son las relacionadas a la fabricación de:

- Productos de hierro y acero.
- Laminados metálicos, alambres, rejillas, redes.
- Fabricación de semiconductores y resistores eléctricos.
- Productos para la construcción como estructuras metálicas, marcos o armazones.

a. Mercados

Los productos están destinados al mercado nacional con proyección a largo plazo sobre el medio externo.

Es necesario tener presente que la metalmecánica se ha convertido en una industria que incursiona en varias otras que están en continuo desarrollo. Entre estas tenemos:

- Agrícola.
- Construcción
- Alimenticia.
- Hidroeléctrica.
- Maderera
- Textil.

La participación conjunta de la metalmecánica con las demás avanza paralelamente a las exigencias de producción y a parámetros establecidos en el mercado interno y extranjero. En el caso de TAMECAM, orienta su servicio a todo tipo de cliente que requiere la implementación de productos nativos de gestión.

b. Productos

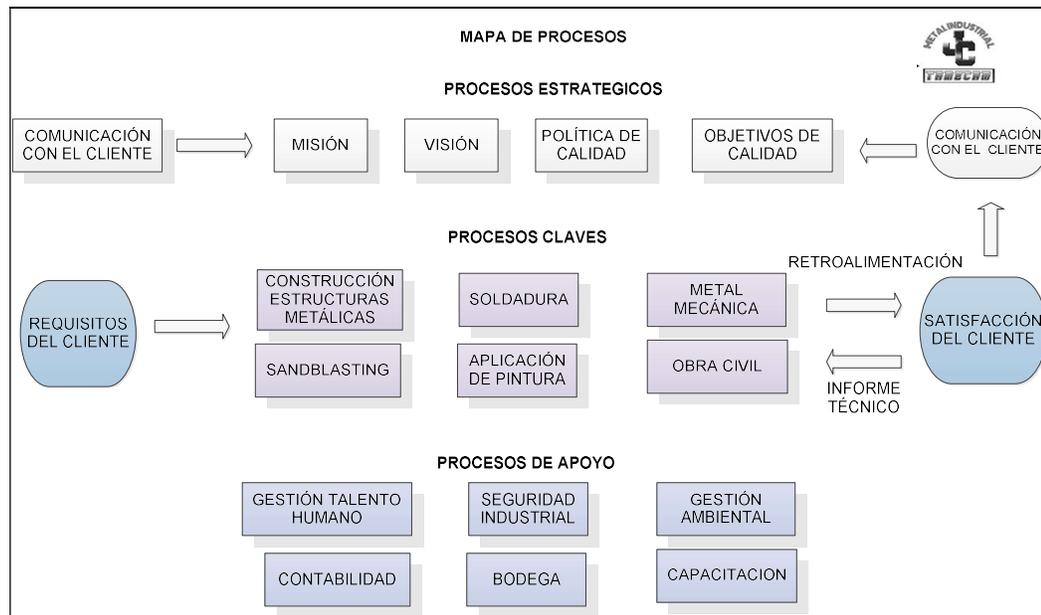
Básicamente, la actividad económica de TAMECAM se enfoca a:

- Fabricación de equipos metálicos.
- Reparación y reconstrucción de equipos.
- Partes y piezas para la industria en general.
- Construcción y mantenimiento de obras civiles.

Mapa de Procesos

La empresa TAMECAM dentro de su estructura dispone de un enfoque de procesos estratégicos, claves y de apoyo, la interacción de los mismos se visualiza en la Figura 4.

Figura 4: Mapa de Procesos de TAMECAM



Fuente: TAMECAM

En consecuencia, la razón de la actividad productiva de la empresa TAMECAM se centra en lo siguiente:

- Construcción de estructuras metálicas
- Sandblasting
- Soldadura
- Pintura
- Metalmecánica
- Obra civil

1.4. Importancia y alcance

El presente trabajo tiene como alcance describir el problema que actualmente afecta a la gestión administrativa y operativa de los procesos de TAMECAM. Por lo tanto, se busca explicar en qué consisten las observaciones que se identifican sobre sus actividades y la importancia de determinar una solución que se soporte en el desarrollo de un análisis de causa y que corrija la desviación identificada. De manera complementaria, este particular busca controlar y mejorar el desempeño de los procesos que son parte de la organización.

Es fundamental disponer de la información necesaria y que es parte de la utilización de herramientas de calidad, por lo cual, se establece una secuencia de acciones destinadas a definir, medir, analizar, mejorar y controlar el proceso. Dicho de otra

1.5.1. Análisis del entorno exógeno y endógeno

Se debe tener presente que el denominado entorno es un factor que tiene un grado de influencia en las acciones que lleva a cabo TAMECAM. Es decir, las actividades propias de la empresa deben ser sujetas de control y mejora permanente, lo cual, sustenta conseguir los objetivos empresariales, los cuales, están ligados al cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

De manera general, las actividades empresariales se vinculan con el ámbito político, económico, social, tecnológico y legal, por lo cual, es necesario que la gestión de TAMECAM apunte a minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades identificadas (Martínez, 2003).

a) Factor Político

El denominado cambio de la Matriz Productiva que pretende el Gobierno Nacional de la República del Ecuador dispone de diferentes aristas en su desarrollo, las cuales, tienen un impacto positivo en la economía de la Sociedad Ecuatoriana y la consecuente regularización y competitividad de sus empresas (SENPLADES, 2017)

En este sentido, las organizaciones requieren el establecimiento de controles en sus niveles productivos y operativos que le marquen un lineamiento en función directa de sus clientes (Hitt, 2007).

Independientemente de la actividad económica de la organización, las empresas requieren mejoras en sus procesos operativos y administrativos, lo cual, debe reflejarse en la percepción que el cliente tiene sobre el cumplimiento de sus expectativas. El soportar este aspecto, permite impulsar el cambio de la Matriz Productiva que es parte del lineamiento político del gobierno vigente.

Con este antecedente, TAMECAM se determina como una metalmecánica por medio de su actividad económica participa dentro del ámbito de la construcción y el mantenimiento de obras civiles, es decir, su gestión se encuentra fuera del alcance que tradicionalmente ha sido parte del movimiento económico del Ecuador.

b) Factor Económico

Uno de los aspectos complicados de análisis objetivo debido a los parámetros que controlan su desempeño es el económico. Los indicadores a nivel del país que presenta el Banco Central del Ecuador, BCE, muestran que el país no atraviesa un ámbito extremadamente negativo, y que la situación actual es estimada como estable (SENPLADES, 2017).

La economía en el Ecuador, se encuentra en recuperación y se respalda en un crecimiento que se ubica en el 3.0%, dato levantado en el 2017, el particular se sustenta en el aumento en las actividades productivas de bienes y servicios del país (Banco Central del Ecuador, 2017). En este sentido, se registra un impacto positivo en las organizaciones que son parte de las acciones económicas del país.

En el Ecuador, es factible para las metalmecánicas el ingreso a los países que son parte de la Comunidad Andina, este aspecto se debe a su cercanía geográfica y étnica, un ejemplo palpable de este aspecto es KUBIEC. En este sentido, el ámbito de las empresas se caracteriza por mantener influencia en los indicadores macroeconómicos del país y es uno de los sectores más importantes de la economía.

c) Factor Social

El entorno social está ligado cercanamente al medio político legal ya que todas las medidas que se toman en el ámbito legal repercuten directamente en la sociedad ecuatoriana. En este sentido, la actividad empresarial se refleja en los gobiernos de turno, pues son sujetos a todo tipo de regulación y que incluso llegan a ser parte de una política de estado.

TAMECAM trabaja en sus diversos procesos con un enfoque de Salud Ocupacional para sus trabajadores y por ende, su gestión busca integrar su labor empresarial con las expectativas de su personal y de los entes externos que controlan el cumplimiento de normativas de trabajo.

e) Factor Tecnológico

La tecnología evoluciona de manera permanente, por ello las empresas asumen estos retos con la incorporación de nuevas tecnologías, que les permitan mantenerse en el mercado brindando un mejor servicio a sus clientes, mostrando competitividad, aprovechando los desarrollos y difundiendo su trabajo a una mayor cantidad de público objetivo (INEC, 2017).

La infraestructura permite a los participantes emplear su tiempo de manera eficaz y centrarse en el enfoque de la innovación, de modo que el personal debe adaptarse al cambio en función de ofrecer una transformación tecnológica dentro de sus labores.

En TAMECAM se pretende alinear las actividades empresariales con el avance tecnológico que permite sustentan el desarrollo productivo, pues es un tema propio de la organización para sustentar su actividad económica en servicios de estructuras metálicas, tanques y sistemas, aplicación de sand blasting y las diversas aplicaciones de ingeniería civil.

d) Factor Legal

La situación económica actual de crisis que vive el Ecuador ha generado que el Lic. Lenin Moreno, Presidente Constitucional de la República disponga acciones inmediatas orientadas a dinamizar la Ley de Plusvalía, impulsar el uso de dinero electrónico con la banca, además de priorizar la inversión pública en el sector de la educación, salud, vivienda, bienestar social y seguridad. (SENPLADES, 2017).

Por otro lado, la actividad de TAMECAM cumple con los requisitos legales como establecimiento, en este sentido, se cita por ejemplo el disponer de la Certificación ISO 9001:2015, que contempla dentro de sus cláusulas el cumplimiento de aspectos legales de la organización.

1.5.2. Macro ambiente

Para analizar el macro entorno en el que opera TAMECAM se debe identificar los factores que podrían afectar a las variables que inciden en los niveles de oferta y demanda de sus clientes. En este ámbito, se examina a la empresa con respecto a los factores: demográfico, político, económico, social, y tecnológico, pues éstos se ubican fuera del control de la organización y generan amenazas y a la vez oportunidades (Mariño Navarrete, 2003).

1.5.3. Microambiente

En este punto, se evalúa la posición de TAMECAM analizando las interacciones donde intervienen sus potenciales consumidores y así, determinar un diagnóstico que sustente un Análisis FODA en pro del desarrollo de estrategias óptimas para la organización.

1.6. Planteamiento del problema

La empresa TAMECAM S.A. dedicada a la fabricación, reparación y reconstrucción de equipos situada en la ciudad de Guayaquil, dentro de sus actividades operativas y administrativas no dispone de la correspondiente metodología que le permita gestionar sus procesos. En consecuencia, este aspecto se convierte en una falencia preponderante sobre la actividad económica de la organización pues, no se visualiza a corto y mediano plazo el efecto de un sistema de gestión que involucre a los participantes y que sea constante de innovación.

Es necesario tener presente, que el efecto de un Enfoque de Procesos y el consecuente Mejoramiento Continuo es una herramienta de gestión valdeera a medida que la empresa se torna en un ente proactivo en sus diferentes áreas.

Por otro lado, la competencia del personal se torna en un pilar fundamental sobre los trabajadores pues son ellos los directamente involucrados en la identificación y posterior gestión de los hallazgos que son parte de sus actividades operativas y administrativas. A medida que el personal se convierte en un actor dinámico dentro de los intereses de la organización, el nivel directivo es un guía que facilita los recursos para la implementación de planes de acción y consecuente, consecución de los objetivos empresariales.

En el caso de TAMECAM, es visible la ausencia de una secuencia de pasos que sean de conocimiento y aplicación práctica por medio de acciones reflejados en las mejoras de los procesos y que, además, sean independientes de la implementación de las auditorías internas y/o externas. En este sentido, la empresa TAMECAM identifica como prioridad el establecimiento de un método de trabajo que considere el control y mejora de los hallazgos que son parte de los procesos.

1.6.1. Preguntas directrices

- ¿Cuál es la situación de los procesos que maneja la empresa TAMECAM S.A.?
- ¿Cuáles son las actividades que utiliza TAMECAM S.A. para la gestión de observaciones productos de los ciclos de auditoria?
- ¿Cómo es la retro alimentación que efectúa la TAMECAM S.A. con sus partes interesadas en función de determinar mejoras en sus procesos?

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Sistematizar la gestión del Enfoque de Procesos en función de mejoras que sustenten el crecimiento de la actividad empresarial de TAMECAM

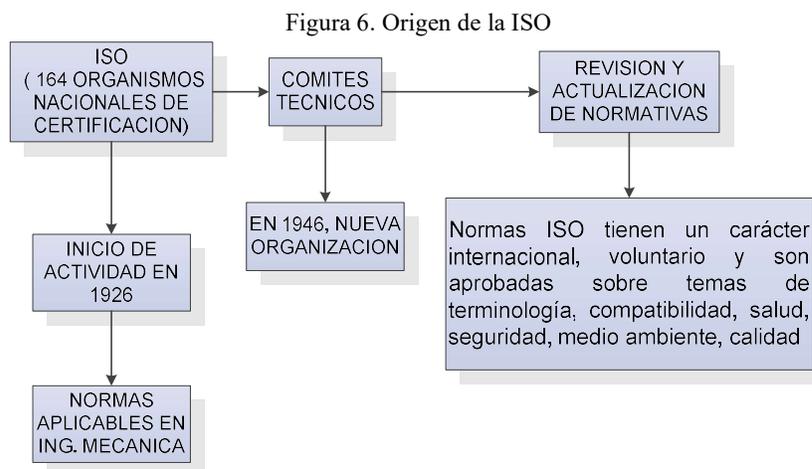
1.7.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el enfoque de procesos que dispone actualmente la Empresa TAMECAM
- Establecer criterios de ponderación sobre las mejoras aplicables al desarrollo de procesos de TAMECAM
- Determinar un cuadro de mando integral sobre el desempeño de los procesos y consecuentes estrategias de la organización.

CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Introducción a la ISO

Dentro de los fundamentos teóricos es válido indicar que este aspecto permite afianzar el medio de investigación a desarrollarse en el presente documento. Es decir, se busca determinar información relevante sobre el tema con lo cual, se genera alternativas de conocimiento en el particular en análisis.



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

Es necesario tomar en cuenta que las Normas ISO (Organización Internacional de Estandarización) son de carácter mundial, de tipo voluntario y se encuentran aprobadas en aspectos de terminología, compatibilidad, salud, seguridad, medio ambiente, calidad, entre otros, y que se convierten en un soporte para la comercialización de bienes a nivel mundial.

A nivel interno de los países, la gestión que involucra las certificaciones busca establecer un carácter complementario en la Normativa que controle de manera especial el ámbito de productos que requieren la existencia de la Certificación INEN, lo cual, garantiza el uso seguro del consumidor y que potencialice la actividad de las organizaciones que buscan ingresar en el mercado.

2.2. Certificaciones

2.2.1. Certificación ISO

Las exigencias que impone el mercado competitivo actual inducen a las organizaciones a involucrarse activamente para contar con un Sistema de Gestión de Calidad, SGC, ISO 9001:2015, vigente en la actualidad.

Los propósitos que mueven a una organización a involucrarse en un proyecto destinado a implantar la mencionada normativa, identifican una ventaja competitiva que les diferencia de la competencia.

A nivel internacional, la ISO (Organización Internacional de Normalización) es un ente mundial que agrupa Organismos Internacionales de Estandarización mientras a nivel del país, existen organismos como es el caso del INEN responsable la formulación de Normas técnicas ecuatorianas, en función de satisfacer las necesidades locales y facilitar el proceso de comercialización nacional e internacional.

En la actualidad, las empresas que disponen de la Certificación de Calidad ISO, basan este particular en el soporte fundamental para compaginar el Mejoramiento.

2.2.2. Certificación INEN

El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, se crea el 28 de agosto de 1970, mediante Decreto Supremo No. 357, publicado en el Registro Oficial No. 54, del 7 de septiembre de 1970. Desde su creación, el INEN actúa como la entidad a nivel nacional responsable de formular las Normas Técnicas Ecuatorianas teniendo como lineamiento básico satisfacer las necesidades locales y facilitar el comercio a todo nivel (INEN, INEN, 2017).

El indicado Decreto Supremo de creación fue reformado con el Artículo 30 de la Ley No. 12 de Comercio Exterior e Inversiones, publicada en el Registro Oficial No. 82, del 9 de junio de 1997, y según el cual, el INEN se constituye en una entidad con personería jurídica de derecho privado con finalidad social y pública (INEN, INEN, 2017).

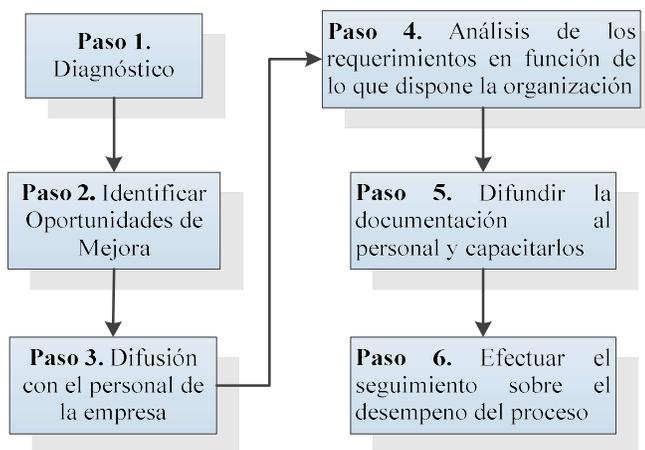
Las Certificaciones de Sistemas de Gestión son herramientas que, en el caso del Ecuador, se trabajan a partir de los mencionados estándares internacionales, los cuales, se pueden usar ya sea por aplicación directa o por un proceso de modificación de los mismos que se adapten a las condiciones locales.

Es decir, la adopción de las mencionadas normativas resulta en la creación de modelos nacionales equivalentes que son sustancialmente los mismos que los patrones internacionales en contenido técnico, pero dispone de desacuerdos editoriales en cuanto a apariencia, uso de símbolos y unidades de medida, sustitución de un punto por una coma como marcador decimal, y diferencias resultantes de conflictos en regulaciones gubernamentales.

2.3. Enfoque de procesos

Constituye una herramienta que permite un análisis, control y mejora sobre los procesos administrativos y operativos que son parte de una empresa independientemente de su actividad económica y se resume en los siguientes pasos:

Figura 7. Pasos de una Certificación



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

El diagnóstico permite aterrizar de manera real un Cronograma de Trabajo vinculados a los requisitos de la normativa vigente de calidad. Este particular permitirá estructurar un Plan de Acción eficiente y eficaz en el normal desarrollo de lo planteado. A partir del enfoque inicial, se conoce el Plan de Acción que constituye el lineamiento general para la puesta en marcha de lo planificado.

Un aspecto fundamental para el desarrollo secuencial del trabajo constituye el conocimiento del personal participante sobre los temas que son parte de los requerimientos de Mejoramiento Continuo dentro de la ISO 9001. A su vez, este medio fortalece la gestión de TAMECAM y potencializa el conocimiento del nivel operativo y administrativo.

La metodología de mejora sobre los denominados Planes de Acción es función de potenciales observaciones con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los requisitos especificados dentro de la ISO 9001. De igual manera, se desarrolla el cierre de las desviaciones que se identifiquen en los procesos de seguimiento

Las actividades programadas cuentan con la participación de los responsables y el grupo de trabajo vinculado a la gestión administrativa y operativa. La retroalimentación dinámica con la gerencia fundamenta el conocimiento y la facilidad de los recursos requeridos para lo propuesto.

Dentro del desarrollo a nivel de procesos es de vital importancia contar con el Mapa de procesos de la organización, el cual, representa una expresión gráfica que determina la relación entre la actividad de una empresa y sus relaciones con el exterior. Se considera los niveles:

- Estratégico
- Clave
- Apoyo

De manera complementaria, se determina la existencia de las denominadas Fichas de Proceso, que de carácter analítico determinan el contenido de las entradas, salidas, recursos, controles (NormasISO9000:2015, 2015)

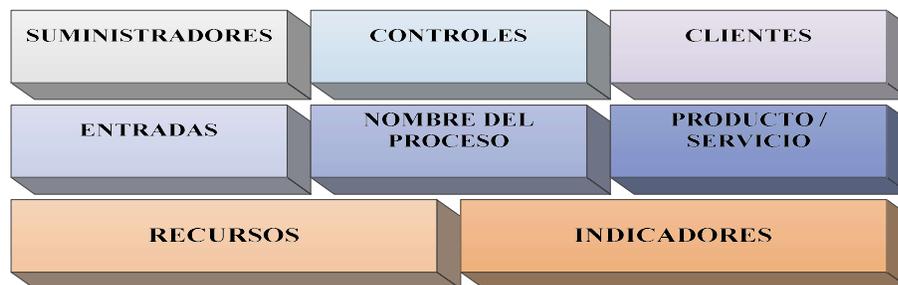


Gráfico 1. Ficha de Procesos

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

- Suministradores: Entregan la información y/o materia prima a ser procesada
- Elementos de entrada y salida: tangibles o intangibles en función de la transformación que sufre la materia.
- Clientes: Determinan necesidades sobre los procesos.
- Indicadores: Proporcionan información sobre el desempeño del proceso.
- Recursos: Permiten el desarrollo del proceso
- Controles: Documentos como, por ejemplo: procedimientos, manuales, etc.

2.4. Principios de gestión de calidad

La Norma ISO 9001:2015, se basa en los Principios de la Gestión de Calidad y que son los siguientes (NormasISO9000:2015, 2015)

- Enfoque al cliente: Las empresas tienen como razón de ser a sus clientes y por lo tanto, es necesario entender sus necesidades actuales y futuras, y trabajar en satisfacer sus requisitos.
- Liderazgo: Los líderes guían a la consecución de los propósitos de la empresa.
- Compromiso de las personas: El personal es la parte operativa y administrativa del ente empresarial, el cual, utiliza sus habilidades para su beneficio.

- Enfoque a procesos: El control que se efectúa sobre las labores vistas como un proceso permite un análisis real para tomar decisiones.
- Mejora: Una vez que las actividades son controladas es factible impulsar la mejora continua.
- Toma de decisiones: Las decisiones de naturaleza eficaz se fundamentan en análisis de los datos.
- Gestión de las relaciones: Una organización y sus proveedores dependen el uno del otro, es decir, existe un beneficio mutuo para la creación de valor dentro de sus respectivos intereses.

La estructura de la ISO 9001 establece básicamente una secuencia de contenidos a cumplir dentro de un control documental que es parte de la gestión empresarial en busca de desarrollar e implementar sus requisitos. En este sentido, se debe disponer del siguiente contenido:

- Objeto (finalidad del documento)
- Alcance (ámbito de acción)
- Disposiciones generales (grupo de definiciones)
- Requisitos (ítems a cumplir en el proceso)
- Anexos (información complementaria)

Dentro del denominado Enfoque de Procesos se considera un pilar fundamental el aspecto de la Mejora Continua que es aplicable a todo tipo de empresa.

2.5. Auditoría interna

Es necesario contar con un proceso estandarizado y documentado sobre la forma como debe verificarse de actividades de una función, las cuales, determinan resultados para la mejora con el fin de determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Normativa. En este sentido, la Auditoría Interna se constituye en una actividad independiente y objetiva sobre el aseguramiento que los puntos establecidos y que agregan valor en las operaciones de una organización (ISO, ISO 9000, 2015).

De manera global, la norma ISO 9001:2015, dispone de un mecanismo de Auditoría Interna para las organizaciones y que se constituye en una herramienta eficaz en dinamizar el sistema y cumplir con el requisito de mejora enfocado al cumplimiento de requisitos.

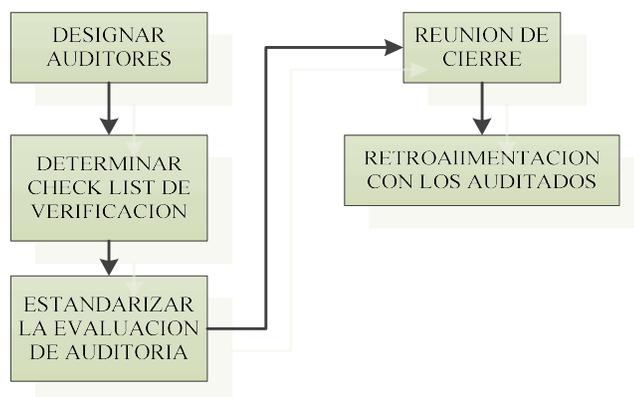
El proceso a seguir en la auditoría interna involucra dos etapas, en una de ellas se revisan los documentos. De manera complementaria, se requiere la verificación del cumplimiento documental con la práctica en las acciones de producción. Este medio se constituye en una herramienta eficaz para examinar a fondo la gestión y asegurar

la consecución de los objetivos organizacionales que se encuentran asociados a la mejora continua.

El proceso de auditoría es un contacto directo con los documentos y con los responsables de los procesos.

Es importante notar que no siempre los procedimientos cuentan con un documento de instrucciones para que el auditor proceda a su revisión. En estos casos, el auditor debe usar entrevistas con los responsables de los procesos y la observación directa del proceso en ejecución.

Figura 8. Secuencia de Auditoria Interna



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

2.6. Análisis comparativo INEN vs ISO

Dentro del ámbito de acción, el INEN dispone de un rango de acción exclusivamente en el Ecuador mientras la ISO es de carácter internacional a pesar de ser de opcional (Acedo, 2002)

Es relevante tener presente que ambas normativas disponen de requisitos a cumplir y que son los aspectos fundamentales que otorgan la Certificación final.

En función de un análisis que permita determinar las características relevantes de la Normativa INEN y la ISO, se establece el Cuadro 1.

Tabla 1. Análisis INEN vs ISO

	Ámbito de acción	Carácter	Alcance	Costo de Certificación	Requisitos
INEN	Nacional	Obligatoria	Producto	Es función del alcance	Definidos en las clausulas
ISO	Internacional	Opcional	Procesos		

Fuente: Elaboración propia

De manera similar, un aspecto estructural que soportan la ISO y la INEN es el denominado Enfoque de Procesos, por tal motivo, ambas requieren la intervención proactiva del personal administrativo y operativo.

Sobre el costo, en el ámbito empresarial la Certificación es una inversión y siendo una herramienta de control, análisis y mejora, se justifica plenamente al tomar en referencia el desperdicio de recursos de organizaciones que no controlan sus procesos. Adicionalmente, es válido identificar que la empresa al disponer de una ISO y/o INEN dispone de un mayor campo de acción en función de cumplir con las expectativas de los clientes y sustentar su participación en el mercado competitivo.

En el caso del ámbito de acción, la de mayor reconocimiento es la ISO, sin embargo, la INEN asume su relevancia en función de controlar productos a nivel nacional y que se orientan a disponer de una obligatoriedad en su aplicación para ser parte de los potenciales compradores.

Finalmente, las organizaciones identifican al logro de las certificaciones como parte de sus objetivos empresariales y que fortalecen el crecimiento y reconocimiento de los clientes.

2.7. Análisis crítico de la certificación INEN / ISO

a. Certificación INEN

En la actualidad es necesario tomar en cuenta que los clientes son cada más consciente de sus derechos como potenciales consumidores de un bien y/o servicio, en consecuencia, se incrementa la búsqueda de satisfacer sus necesidades en función de las correspondientes mejoras de los procesos y así, conseguir un medio de seguridad y tranquilidad sobre su estilo de vida.

Siendo el proceso de certificación, el reflejo de la actividad económica de una empresa en pleno crecimiento a nivel nacional y con proyección internacional, este punto se constituye en un membrete de atracción hacia los ojos de los clientes. De tal manera que, existen mayores posibilidades de consolidar su posición en el mercado y por ende, es factible lograr éxito en el medio externo.

De manera global, un proceso de certificación apunta a lograr un control de los procesos y ahí se encuentra el pilar fundamental de la gestión empresarial, pues

históricamente, todo lo que es controlado es susceptible de mejora en base al análisis real de datos.

De manera complementaria, en el ámbito empresarial es de vital importancia apuntar sus labores a un nivel de productividad y por ello, se debe optimizar y potencializar sus recursos, lo cual, se sustenta en el cumplimiento de temas relevantes para las partes interesadas en el entorno clientes internos (ámbito laboral) y de los externos (calidad del producto).

b. Certificación ISO

La ISO 9001: 2015, constituye norma de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) que se enfoca en la administración que una empresa debe disponer para controlar y mejorar sus productos y servicios.

Por otro lado, la norma ISO 9001:2015, es considerada una referencia a nivel internacional pues fija principios de gestión de calidad que sustentan a las empresas a mejorar su rendimiento y la eficiencia, la excelencia de sus productos y/o servicios y la optimización de su servicio al mercado cliente. Los mencionados principios son: enfoque al cliente, liderazgo, participación de los trabajadores, procesos, gestión, mejora continua, toma de decisiones y relaciones optimas con el proveedor.

Parte de las actividades que se ubican en los requerimientos de la ISO 9001 es el denominado seguimiento a lo inicialmente propuesto, y este medio es relevante al monitorear de manera periódica el desempeño operativo y administrativo. Es decir, se vuelven visibles los indicadores de gestión y/o cumplimiento que dispone el establecimiento. En este punto, es importante que el personal de la organización en su conjunto conozca la evolución de la empresa a partir de la existencia de un proceso de certificación, pues les permite a los trabajadores concientizar de su papel proactivo dentro de sus funciones y responsabilidades.

2.8. Variables que influyen en el proceso de certificación

El reto que representa para las empresas implementar un Sistema de Gestión y consecuente proceso de certificación que les permita ofrecer servicios de calidad, garantizando su sostenibilidad, rentabilidad y mejora, es importante conocer los factores que inciden en este aspecto.

En la actualidad, la calidad en los bienes y servicios se ha convertido en el eje fundamental de los potenciales consumidores de la sociedad actual; por tal razón, las empresas se orientan a mantener el atributo de sus productos con el propósito de satisfacer e incluso exceder en las necesidades y expectativas de sus clientes. Este aspecto genera competencia entre las empresas, llevándolas a adoptar, implementar y actualizar sistemas de gestión que les permita alcanzar estándares de respuesta a las exigencias del medio, y diferenciarse de las demás.

Los procesos de certificación requieren como pilar fundamental disponer de un Sistema de Gestión de carácter interno, el cual, se traduce en un control, análisis y mejora de las acciones que son parte de su actividad económica,

A nivel del país, el número de empresas certificadas puede variar de acuerdo al enfoque que este tipo de objetivo empresarial genera y que sustenta su participación en el mercado y el consecuente impacto de los proyectos de intervención del gobierno de turno.

Es relevante indicar el hecho de que algunos gerentes implementan las Certificaciones ISO y/o INEN como respuesta ante una presión externa, convirtiéndola en una herramienta con un fin específico, existen casos ajenos a los procesos de calidad de bienes y/o prestación de servicios que es parte de su actividad económica. Sin embargo, la estandarización del producto y/o servicio y consecuente producción es una tendencia irreversible de la economía global de los medios competitivos.

A nivel de beneficios internos, una certificación se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Mejora las relaciones gerente –empleado.
- ✓ Mejora en el ambiente de trabajo
- ✓ Mayor participación de los trabajadores
- ✓ Incremento de la motivación/satisfacción de los empleados
- ✓ Productividad/mejor aprovechamiento de tiempo y recursos
- ✓ Acceso a nuevos mercados
- ✓ Disminución de la tasa de defectos en los productos, quejas de clientes
- ✓ Mejoras en la comunicación interna, la calidad del producto y la ventaja competitiva
- ✓ Motivación del personal

Dentro de los beneficios externos se identifica lo siguiente:

- ✓ Mejor conocimiento de las expectativas del cliente
- ✓ Servicios de calidad
- ✓ Reducción de quejas
- ✓ Mejora la satisfacción del cliente
- ✓ Cuota de mercado.
- ✓ Imagen corporativa.

Los procesos de certificación se consideran objetivos de índole empresarial y por lo tanto, son factores asociados principalmente a los siguientes criterios:

- ✓ Compromiso de la Alta Dirección: Es una gestión a nivel gerencial de las principales autoridades del establecimiento.
- ✓ Participación dinámica del personal: Los trabajadores son los responsables de implementar los requisitos dentro del esquema productivo

- ✓ Recursos: El control de los procesos requiere la existencia de recursos previamente planificados y financiados
- ✓ Seguimiento: La secuencia de las actividades propuestas debe disponer de responsables en su ejecución y de los correspondientes plazos estimados. En este sentido, incluso es pertinente la determinación de indicadores de cumplimiento
- ✓ Liderazgo: En los procesos que son parte de las labores operativas y administrativas es de vital importancia de la existencia de líderes que guíen a su grupo de trabajo hacia la consecución de los objetivos planteados.
- ✓ Competencia del trabajador: El conocimiento del personal operativo y administrativo se potencializa con lo cual, las actividades son controladas de mejor manera y se reducen potenciales errores en su ejecución.
- ✓ Planificación: Un aspecto relevante dentro de un proceso de certificación es la planificación que se brinda a todo lo propuesto, es decir, se trabaja con una metodología secuencial y no de manera improvisada
- ✓ Infraestructura: Los cambios que a su debido momento son implementados dentro de la empresa constituyen una revalorización de sus recursos.
- ✓ Evaluación del desempeño: El enfoque de procesos un aspecto fundamental dentro del proceso de certificación, por lo cual, el papel del personal independientemente de su ubicación en la empresa pasa a ser un punto de enorme importancia en el normal desarrollo de lo propuesto, por ende, su aporte es considerado como un parámetro de su desempeño laboral.

A pesar de la importancia que tiene para las empresas conocer el impacto de una certificación, no todos lo miran como una inversión sin caer en cuenta que, los gastos (perdidas) que realizan por no controlar sus procesos.

2.9. Metodología de mejora

El lineamiento de mejora básicamente dispone de una secuencia de etapas que estructuran lo requerido por el Círculo de Calidad de Deming y dispone de las etapas asociadas a Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, por ende, se requiere lo siguiente:

- Etapas: Forma de dividir un proceso.
- Acciones: Determinación de la actividad a llevar a cabo.
- Plazos estimados: Tiempos considerados para la implementación de las acciones.
- Responsables: Encargados en llevar a cabo el desarrollo de los pretendido.
- Indicadores: Forma de medir la implementación de lo propuesto en base a un cumplimiento y/o desempeño.

Los resultados de la implementación del Ciclo Deming aplicado en diferentes ámbitos permiten a las empresas una mejora íntegra de su nivel de competitividad sobre los productos, potencializar la calidad, reducción de costos, optimización de la productividad, incremento de la participación del mercado, fortalecimiento del personal de la organización, gestión de observaciones de auditoría, entre otros.

Dentro de la Planificación, se establecen las actividades del proceso que son necesarias para obtener el resultado esperado, en este caso, las mejoras sobre los procesos operativos y administrativos. Es necesario tener presente que, al basar las acciones en lo que se aspira, la gestión de observaciones es un elemento a mejorar.

Los cambios que se implementan en TAMECAM se convierten en un plan piloto. Al transcurrir un periodo estimado, los datos son recopilados y analizados, en función de las mejoras obtenidas y evaluar el impacto.

A partir de los resultados conseguidos es necesario recopilar lo aprendido en el ciclo de implementación. Normalmente, se generan observaciones dentro del proceso de auditoría que son necesarias gestionar a un nivel de Planificación.

Por otro lado, al identificar los problemas que posee la empresa, se procede al diseño de un lineamiento empresarial que incluso abarca la Misión, Visión, Política de Calidad y que posteriormente, sustenta un aumento en la cartera de clientes, posicionamiento en el mercado, fortalecimiento de sus ingresos y mejora en el desempeño del personal.

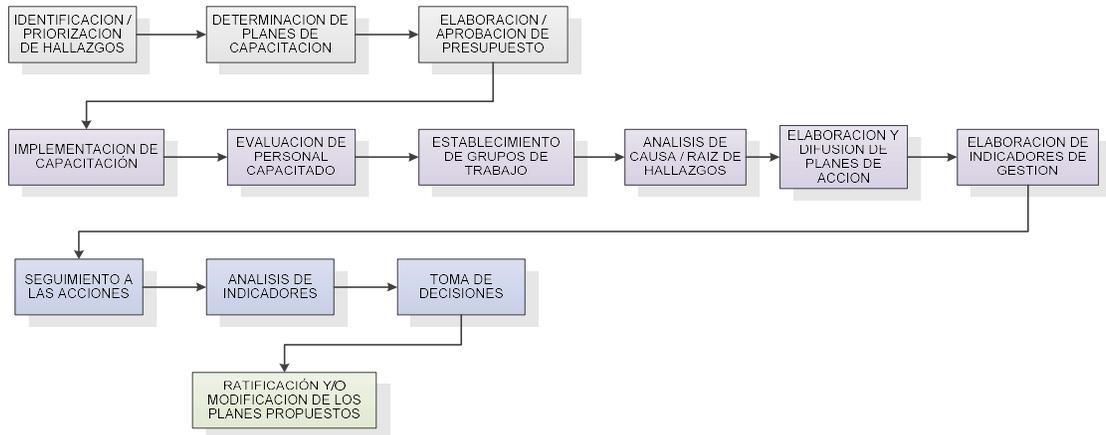
Las acciones que requiere TAMECAM determinan una estructura de aprendizaje, procesos, clientes y finalmente los beneficios. Es válido indicar que cada uno de estos niveles determina objetivos y actividades que se debe aplicar bajo la supervisión del nivel gerencial. En este sentido, existe un orden dentro de la gestión propuesta:

1. Aprendizaje y crecimiento: Establecimiento de objetivos asociados al aprendizaje del Talento Humano.
2. Gestión de Procesos: Análisis de los procesos internos para conocer si lo desarrollado para el cliente interno y externo cumple con las expectativas de los participantes.
3. Satisfacción del cliente: En función de criterios de aplicación tales como competencia, efectividad de planes de acción, entre otros.
4. Desempeño Financiero: Determina la disminución de los costos aplicados a los diferentes procesos.

Bajo este lineamiento de trabajo, es de importancia considerar la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permita medir la actividad y evolución de la empresa basándose en la visión empresarial y no exclusivamente desde una perspectiva financiera.

A continuación, se determina un flujo de las acciones consideradas dentro de la Metodología de Mejora a aplicarse en TAMECAM

Figura 9. Flujo de acciones propuestas para el Mejoramiento de TAMECAM



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

A partir de la Figura 9, se determina lo siguiente:

1. **Identificación / Priorización de observaciones:** Las observaciones que son parte de las labores cotidianas de la empresa es necesario que sean priorizadas con el fin de establecer un orden en la gestión de sus correctivos. En esta actividad se involucra la participación de la Gerencia Operativa de la organización.
2. **Determinación de Planes de Capacitación:** Una vez que son conocidos los temas asociados a las observaciones, se requiere la estructuración de acciones que por su naturaleza deben ser manejados por el área de Talento Humano.
3. **Elaboración / aprobación de presupuesto:** Los recursos que dispone TAMECAM deben ser adecuadamente destinados a la implementación de acciones que fortalezcan el conocimiento del personal y es una responsabilidad de la Gerencia General.
4. **Implementación de capacitación:** La ejecución de la implementación debe considerar horarios que no perjudiquen las labores operativas de la organización. Este particular es tarea de Talento Humano y la Gerencia de Operaciones.
5. **Evaluación del personal capacitado:** Es fundamental que las personas que son parte de las capacitaciones sean identificadas en función de su competencia. A continuación, es recomendable que sean evaluados sus conocimientos y es una gestión de Talento Humano en conjunto con Operaciones.
6. **Establecimiento de Grupos de Trabajo:** La evaluación arriba mencionada permite identificar las personas que integren directamente los equipos destinados a trabajar las mejoras en las diversas áreas del establecimiento.

7. Análisis Causa Raíz: Es fundamental que las diversas observaciones a ser sujetos de control mejora sean sujetos de una Análisis con el fin de fundamentar de manera correcta la estructuración de los correctivos.
8. Elaboración / Difusión de Planes de Acción: Los Planes de Acción deben ser revisados y aprobados por la Gerencia Operativa / Gerencia General antes de ser sujetos de información a través de cada una de las áreas que son parte de TAMECAM.
9. Elaboración de Indicadores de Gestión: Con la finalidad de monitorear la evolución de las acciones es necesario contar con medios periódicos que suministren información cuantitativa de lo que se implementa.
10. Seguimiento a las acciones: Cada una de las acciones propuestas debe ser sujeta de seguimiento y este particular se complementa con la información que se obtiene por parte de los Indicadores.
11. Análisis de Indicadores: Los valores cuantitativos que son parte de los indicadores son sujetos de un análisis con el fin de conocer el impacto que han tenido sobre los procesos operativos y administrativos de TAMECAM.
12. Toma de decisiones: Una vez que se tienen cuantificados los Indicadores y se dispone del correspondiente análisis, es factible la toma de decisiones con un enfoque real y que se sustenta en lo gestionado.
13. Ratificación y/o Modificación de los Planes: Al realizar toda la secuencia de la metodología sustentada en el Círculo de Deming, es adecuado realizar ajustes pertinentes en las acciones que no han sido eficientemente implementadas. En este sentido, se apunta a ratificar y/o modificar lo inicialmente propuesto en función de los logros que se han obtenido.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

La investigación cualitativa pretende adquirir información en profundidad para entender el comportamiento humano. Se basa en principios teóricos como es la interacción social mediante el uso de métodos de recolección de datos (Kinnear & Taylor, 2013).

Los estudios cualitativos permiten el desarrollo de cuestionamientos antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Este aspecto es valioso para descubrir, refinar y responder las preguntas de investigación. Es decir, la acción indagatoria es dinámica entre los hechos y su interpretación (Pérez, 2010).

En la presente investigación, el enfoque cualitativo tendrá como fin la descripción de los referentes sobre mecanismos asociados a determinar una secuencia en el mejoramiento de los procesos aplicable a la gestión global de la organización que son parte de TAMECAM. En este sentido, es válido tener en cuenta que los mecanismos van a ser expresados en lineamientos que sean documentados principalmente en el ámbito de procedimientos prácticos y que son de conocimiento del personal de la empresa.

Es decir, es fundamental la aplicación dispone de un alcance integro sobre la actividad económica del establecimiento.

3.2. Diseño y tipo de investigación

La investigación a llevarse a cabo es de tipo exploratorio porque pretende dar una visión general de una determinada realidad mediante la exploración de los elementos que son parte del objeto de análisis para posteriormente, describirlos en detalle e integrar un diagnóstico concreto, preciso y actual del problema y todas sus acciones asociadas (Gómez, 2010).

Por otro lado, es una investigación de índole proyectiva porque consiste en la elaboración de una propuesta que responde a un determinado problema. En este sentido, determinará una metodología de mejora en los procesos que se sustente en Planes de Acción debidamente estructurados y que dispongan de un eficiente seguimiento (Cid, 2010)

Finalmente, constituye una investigación descriptiva porque radica en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes sobresalientes a través de la representación puntual de las actividades, objetivos y procesos y que sustentan la actividad económica de TAMECAM. Con este antecedente, es de sumo interés analizar la actividad global de la empresa (Cid, 2010)

3.3. Procedimiento de la investigación

En el presente trabajo, se determinará un lineamiento de carácter cualitativo y cuantitativo. En este sentido, se utilizará como herramienta de investigación la encuesta en busca de conocer datos actuales sobre la gestión enfocada al mejoramiento de los procesos que son parte de TAMECAM. Complementariamente, las encuestas serán valoradas e identificadas tendencias, conclusiones y recomendaciones. Por ende, es relevante una modalidad investigativa asociada a una labor de campo.

A continuación, se efectúa una secuencia de las actividades a desarrollar:

- ✓ Consulta de la estructura orgánica de la empresa
- ✓ Determinación de la muestra de la población a ser sujeto de la investigación.
- ✓ Desarrollo del borrador de las preguntas de la encuesta e identificación del documento final de encuesta: Este aspecto es relevante para determinar los cuestionamientos finales en función del desarrollo de los objetivos.
- ✓ Determinación de sectores y horas de implementación de la encuesta.
- ✓ Tabulación de datos / Generación de gráficos.
- ✓ Análisis e Interpretación de Resultados.
- ✓ Determinación de conclusiones / recomendaciones.

3.4. Muestra

Es un subconjunto representativo de la población que es parte de la investigación. En el presente caso, el trabajo se efectuará sobre el número global de los participantes.

En la presente investigación, no es aplicable la muestra por cuanto, la entidad tiene un reducido número de población y es mucho más real, la aplicación en el total del personal. Es decir, se requiere establecer la percepción del número global de la empresa, la cual, contiene 37 personas y por ende, la aplicación sobre todo los participantes permite contar con mayores datos de análisis y que generen aporte en la propuesta.

3.5. Herramienta de investigación

Es necesario tener presente que la encuesta como herramienta de investigación resulta el mecanismo apropiado para conocer los procesos en el que interactúan los participantes de la empresa y que tienen incidencia directa sobre el mejoramiento. La encuesta, que se va a tratar en este apartado, no solo se centra en las observaciones de auditoría, sino que apunta a identificar problemas y a la consecuente control y mejora de las desviaciones.

3.5.1. Encuesta

Es válido indicar que se identifica a la encuesta como la herramienta idónea para levantar la información de intereses sobre el desempeño de los procesos. Por otro lado, en función del número de integrantes que son parte de la empresa es idóneo implementar una encuesta sobre el global de la organización.

Con el fin de obtener datos globales sobre la percepción del personal, la propuesta se asocia a identificar preguntas que aporten valor a los procesos actuales que utiliza la organización en función del mecanismo de seguimiento.

Adicionalmente, la empresa es consciente de la necesidad de orientar sus responsabilidades sobre un ámbito proactivo que transforme su desempeño. Para este punto, es importante involucrar la participación del personal independientemente de sus responsabilidades en busca de los objetivos empresariales, es por este motivo, que se vuelve relevante la formación de grupos de trabajo que agrupen un conocimiento estandarizado de procesos y mejoras.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Las empresas al margen de su actividad económica y estructura de procesos persiguen objetivos estratégicos en función de su competitividad y en consecuencia, se persigue llegar a un posicionamiento con los clientes en el corto, mediano y largo plazo.

Bajo este lineamiento, el análisis y mejoramiento de las acciones es una herramienta válida para cristalizar las aspiraciones de la organización que son parte del objetivo general y que se desarrollan en base a los objetivos específicos.

Sobre el objetivo general de la empresa:

La sistematización del enfoque de procesos se basa en la identificación de mejoras que sustenten el crecimiento de la actividad empresarial de TAMECAM. En este sentido, las acciones identificadas dentro de la presente investigación permiten controlar el desarrollo de las acciones y sustenta la generación de productos sujetos de costo, calidad, satisfacción del cliente. Por ende, se fortalece el valor agregado para las partes interesadas en el ámbito interno y externo de la empresa.

Sobre el 1er objetivo específico:

El diagnóstico de procesos establece que el mejoramiento de procesos de las empresas se sustenta en los siguientes ámbitos:

1. Administración de la Calidad Total

Dentro del alcance de la Administración de la Calidad se debe tener presente la influencia en el mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios que inciden directamente en el aumento de la satisfacción de los clientes. Una propiedad importante de este tipo de administración es llegar a conocer que el cliente es quien impone sus requerimientos. Este aspecto permite el aumento de su satisfacción y por último se responde a la demanda.

2. Reingeniería de Procesos.

La Reingeniería de Procesos consiste en la revisión fundamental que permita corregir el diseño original que es parte de la empresa. De este modo, se buscan alcanzar mejoras sobre el rendimiento y que se refleje en temas de costos, calidad, servicio, entre otros.

3. Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)

El ciclo de Deming se vincula a su creador E. Deming y es también conocido como el ciclo PDCA (nativo del inglés *Plan-Do-Check-Act*) o PHVA (es la traducción al

español y se vincula a Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), se considera una estrategia que se basa en la mejora continua de la calidad mediante el desarrollo de cuatro pasos y fue creado en los años 1950.

El Ciclo PHVA es utilizado dentro de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) y los Sistemas de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Bajo este lineamiento, los resultados de la implementación del ciclo PHVA permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, se mejora continuamente la calidad, reducen los costos, optimiza la productividad, controlan los precios, se incrementa la participación en el mercado e incluso, aumentando la rentabilidad.

El presente estudio se sustenta en un trabajo de campo que se lleva a efecto mediante la implementación de una encuesta que tiene por objeto, levantar un diagnóstico asociado a la gestión que efectúa la empresa TAMECAM para desarrollar las observaciones que se identifican dentro del desempeño de sus procesos operativos y administrativos. Este aspecto determina aspectos de interés que incidan en el control y mejora de la organización.

La encuesta aplicada en la empresa TAMECAM es factible aplicar a todo el personal pues el número de los trabajadores es manejable. En este sentido, es real descartar la muestra de la población y más bien levantar información en el global de los participantes con el objeto de conocer una percepción íntegra de la gestión que lleva adelante la organización.

De manera global, el diagnóstico de TAMECAM se resume en lo siguiente:

En de las operaciones de la organización, se cuenta la presencia de observaciones que ocasionan alteraciones en las actividades. A nivel de procesos se requiere de control y mejora sobre acciones que no son parte de un manejo eficiente de los recursos.

El ciclo operativo de la organización no logra una injerencia del personal dentro de las acciones a tomar para solventar problemas de diversa índole. En este sentido, es importante notar que las soluciones deben generarse en los propios sectores donde aparecen los inconvenientes.

De manera general, la empresa TAMECAM dispone de capacitaciones sobre el personal, sin embargo, el conocimiento a fortalecer no ha sido parte de un adecuado análisis que sustente la formación del personal y que sea difundido a todos los interesados.

Por otro lado, la organización no determina grupos de trabajo debidamente capacitados y que se orienten a trabajar sobre las observaciones que se identifican dentro de sus labores. En este sentido, la empresa requiere primero potencializar el conocimiento de la gente para posteriormente establecer grupos operativos que dispongan de un ámbito de acción sobre los inconvenientes que aparecen en el diario de sus actividades.

La organización TAMECAM se caracteriza por un trabajo de carácter empírico para determinar que sus productos satisfagan lo requerido por el cliente, sin embargo, no se cuenta con valoraciones cuantitativas que sostengan este particular y que sean fruto de un análisis de datos que fortalezcan el crecimiento del establecimiento. En este sentido, un análisis de carácter empírico adolece de la toma de decisiones que se orienten a mejorar continuamente las exigencias del cliente y, por ende, su participación en el mercado.

Adicionalmente, TAMECAM no cuenta con un Enfoque de Procesos implementado de manera efectiva y que sea de conocimiento de su personal operativo y administrativo, por lo tanto, la utilización de recursos se convierte en un tema sensible en la gestión empresarial. Es decir, La organización no cuenta con un lineamiento de Mejoramiento Continuo que sea de conocimiento de todo su personal y por ende, que sea de participación de todas las partes interesadas.

En lo que tiene que ver con el Mejoramiento, la empresa TAMECAM no dispone de un Método de Mejoramiento Continuo que sea de aplicación y conocimiento de todo el personal. Es de considerar que dentro de un análisis de procesos el aporte de los participantes permite generar medidas efectivas para la gestión de las observaciones de una manera proactiva, en la cual, los trabajadores independientemente de su cargo se sientan identificados con su aporte.

La organización no ha logrado generar la participación dinámica de la persona en el Mejoramiento Continuo, por lo cual, la empresa ha caído en un aspecto de reactivo y que no le permite fortalecer la relación entre las partes interesadas.

Finalmente, una vez que se desarrolló la encuesta es necesario plantear dentro del siguiente capítulo la denominada propuesta que contenga el método de mejora a establecer dentro de los procesos que son parte de la actividad económica de TAMECAM.

Sobre el 2do objetivo específico:

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se determina que TAMECAM no dispone de un lineamiento de Mejoramiento Continuo dentro de sus labores operativas y administrativas, lo que provoca un trabajo reactivo más no proactivo. En este aspecto, es de vital importancia el establecimiento de indicadores de gestión básicos que soporten la toma de decisiones a nivel gerencial y que sean ponderados de la manera pertinente para que en su análisis se efectúen los correctivos de

carácter dinámico. Con este antecedente, es necesario considerar las metas efectivas para el seguimiento real de los indicadores de gestión.

Adicionalmente, dentro de las empresas es de interés contar con personal competente y que participe en las actividades empresariales de manera dinámica y no únicamente, se un personal que cumpla funciones específicas de su cargo. En este sentido, los trabajadores de la organización identifican falencias en el tema de capacitaciones, las cuales, no son impartidas de manera efectiva y tampoco son ponderadas en función de sus responsabilidades operativas y administrativas. Este aspecto genera un desequilibrio de las partes interesadas pues al no existir una valoración del conocimiento se producen acciones sin una base de mejora en los procesos.

Sobre el 3er objetivo específico:

La implementación de la encuesta permite identificar el lineamiento a seguir para el efectivo desarrollo de controles asociados a la mejora continua de observaciones en el ámbito administrativo y operativo, en este sentido, se busca convertir a la empresa TAMECAM en un ente proactivo que se anticipe a las novedades que se suscitan en sus labores mediante un análisis de datos que se respalda en indicadores. Es decir, se determinan aspectos de interés que incidan en el control de la organización. En consecuencia, se plantea la encuesta para conocer datos a ser cuantificados, analizados y que sustenten acciones aplicables a su actividad.

Por otro lado, la empresa TAMECAM identifica observaciones dentro de sus labores, sin embargo, se carece de una participación integra del personal para solventar este tipo de inconvenientes y a nivel directivo, tampoco se induce a generar grupos de trabajo que colaboren en soluciones a la problemática que se ha identificado. En este aspecto, el éxito de la implementación de acciones a nivel empresarial radica en el grado de colaboración de los trabajadores pues son ellos los que conocen de primera mano los puntos positivos y negativos de sus cargos. Sin embargo, es de interés el establecimiento de indicadores de gestión tales como:

a) De Eficiencia de Recursos

Se orienta hacia los medios que dispone la organización y es de aplicación sobre los procesos que son parte del sector administrativo y operativo. Es válido tomar en cuenta incluso el Talento Humano.

b) Satisfacción del Cliente

Busca conocer la percepción de la cliente aplicada en las vías de comunicación que utiliza la empresa TAMECAM como parte de su retroalimentación con el medio externo.

c) Capacitación

Es importante la competencia del personal de las empresas. El hecho de disponer de un sólido conocimiento de los operarios permite generar soluciones a los problemas de manera proactiva y no esperar exclusivamente al nacimiento de inconvenientes para buscar medidas por medio de asesorías externas que no llegan a conocer la realidad de la empresa. Este aspecto es de vital importancia, pues entre el personal del establecimiento no se encuentra estandarizado el denominado Enfoque de Procesos, lo cual, genera un descontrol dentro de las actividades que carecen de seguimiento y de los pertinentes correctivos durante su periodo de ejecución.

Finalmente, a nivel de los indicadores es necesario establecer un periodo de seguimiento con la participación de los responsables con la finalidad de ajustar los tiempos estimados en el trabajo y de monitorear los recursos que han sido destinados para su implementación.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

Método de la mejora continua aterrizado a la empresa TAMECAM

A nivel de procesos, el Ecuador no dispone de un enfoque estandarizado dentro de la industria, lo que sumado a la constante evolución del mercado, ha provocado que en los últimos años, las empresas se involucren directamente en lograr certificaciones de procesos y productos en busca de ganar una preferencia en la percepción del cliente sobre los productos que cumplen sus expectativas.

El ingreso de productos externos al país impulsa un descontrol en los precios y en este aspecto, las empresas identifican al control y mejora de los procesos como el medio válido para no perder su nivel competitivo.

Por otro lado, el mercado ecuatoriano tiene la particularidad de ser controlado por el Gobierno Nacional, lo cual, genera un lineamiento en cuanto a procesos de producción y que se asocia a la búsqueda de oportunidades comerciales en productos de diversa índole y que respondan a los requerimientos del comercio. De manera complementaria,

Sin embargo, no existe establecido un mecanismo de mejora para las empresas y más bien se constituye en un valor agregado que dispone cada una de las organizaciones que aspiran lograr un posicionamiento en el mercado

En este sentido, la propuesta se enfoca en convertir a TAMECAM en una organización de índole proactivo que disponga de una herramienta de gestión en función de parámetros que no necesariamente son de conocimiento de los clientes pero que se constituyen en condiciones de funcionamiento efectivos para su uso. Es de vital importancia contar con el compromiso directivo del establecimiento y que sea complementario para la participación dinámica de los trabajadores en busca de los objetivos empresariales.

La razón de ser de una empresa es el cliente y este particular es independiente de la actividad económica que desarrolla la organización. A medida que existe un eficiente y eficaz lazo de información entre los participantes, es real y práctico, el conocer e implementar acciones que son destinadas a responder los requerimientos y en consecuencia lograr la satisfacción de los clientes.

En el mundo empresarial competitivo, el posicionamiento como una empresa eficiente y que orienta sus esfuerzos por la calidad es sin duda, un tema imprescindible. Sin embargo, el criterio tradicional de cumplir con las expectativas de los consumidores requiere costos altos provoca que las investigaciones de cierta manera sean cautivas de decisiones empresariales y en el caso presente, se pretende establecer un mecanismo concreto que produzca acciones efectivas sobre la gestión del establecimiento. Es decir, se busca identificar un mecanismo sencillo y real para la aplicación práctica sobre los procesos.

5.1. Beneficiarios de la propuesta

Como parte de los beneficiarios de la propuesta se identifican los siguientes:

- Clientes: Las denominadas partes interesadas de TAMECAM logran confianza en las labores y por ende, en la calidad de los productos adquiridos lo cual, es función directa de su bienestar. En este punto, se debe tener presente el criterio que los clientes internos y externos disponen de una percepción a satisfacer por parte de la gestión de la organización.
- Trabajadores: El personal de TAMECAM mejora su ambiente laboral al sentirse actor dinámico dentro de la gestión empresarial que plantea objetivos que agrupan al Talento Humano independientemente de su formación y cargo.
- TAMECAM: La empresa fortalece y amplía sus nexos comerciales con sus clientes externos mientras logra el compromiso de sus trabajadores en pro de los objetivos organizacionales. Es decir, la organización se vuelve un grupo de trabajo sólido y que persigue fines comunes.

5.2. Tablero de control

Dentro de las labores de TAMECAM es de utilidad básica disponer de un enfoque de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permita disponer de un conocimiento de la empresa. En este sentido, la organización debe ser sujeta de control para fundamentar la toma de decisiones. Se plantea el siguiente esquema de monitoreo que abarca un alcance sobre las aristas de los procesos globales que estructuran la gestión de la empresa.

d) De Eficiencia de Recursos

El Indicador de Eficiencia se orienta hacia el manejo de los medios que dispone la organización, por ende, es de aplicación sobre los diversos procesos que son parte del sector administrativo y operativo. En este sentido, es válido tomar en cuenta que los recursos incluso se consideran como parte del Talento Humano mientras de manera financiera, se expresan en el manejo del efectivo que maneja la empresa, lo cual, se debe reflejar en la implementación de las acciones que se requieren.

La descripción del indicador es la siguiente:

- Nombre: Manejo de recursos
- Cálculo: $(\text{No. Acciones implementadas} / \text{No. Acciones programadas}) * 100$
- Unidad: %
- Meta: Mínimo el 90%

- Frecuencia de análisis: bimensual
- Responsable del análisis: Gerencia Financiera.

Figura 10. Indicador de Eficiencia de Recursos

TAMECAM								
Período:								
Ambito de acción	Indicador	Formula de Cálculo	Resultado	Meta	Seguimiento			Análisis
					v	o	x	
De Eficiencia de Recursos	Manejo de Recursos	No. Acciones implementadas / No. Acciones programadas) * 100		90%				
v: Cumplida		o: En proceso		x: Incumplida				
Elaborado por:				Revisado por:				

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

e) Satisfacción del Cliente

El indicador de Satisfacción del Cliente busca conocer la percepción de la cliente aplicada en las vías de comunicación que utiliza la empresa TAMECAM como parte de su retroalimentación con el medio externo. Es decir, el hecho de identificar los requerimientos del cliente le permite a la empresa aplicar de manera efectiva sus acciones en temas de atención de los clientes. A manera de ejemplo, se cita el conocimiento de información del establecimiento en los productos y que son de interés del mercado.

La descripción del indicador es la siguiente:

- Nombre: Efectividad de información
- Cálculo: (No. Canales de Comunicación implementados / No. Canales de Comunicación identificados) * 100
- Unidad: %
- Meta: Mínimo el 90%
- Frecuencia de análisis: mensual
- Responsable del análisis: Gerencia de Operaciones.

Figura 11. Indicador de Satisfacción del cliente

TAMECAM								
Período:								
Ambito de acción	Indicador	Formula de Cálculo	Resultado	Meta	Seguimiento			Análisis
					v	o	x	
Satisfacción del cliente	Efectividad de información	(No. Canales de Comunicación implementados / No. Canales de Comunicación identificados) * 100		90%				
v: Cumplida		o: En proceso		x: Incumplida				
Elaborado por:				Revisado por:				

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

f) Capacitación

Es importante tener en cuenta que la competencia del personal de las empresas es fundamental en la perspectiva de mejorar continuamente los procesos de producción. Es decir, el hecho de disponer de un sólido conocimiento de los operarios permite generar soluciones a los problemas de manera proactiva y no esperar exclusivamente al nacimiento de inconvenientes para buscar medidas por medio de asesorías externas que no llegan a conocer la realidad de la empresa.

Bajo este lineamiento, se tiene el siguiente enfoque:

- Nombre: Conocimiento del personal
- Cálculo: (No. Capacitaciones implementadas / No. Capacitaciones programadas) * 100
- Unidad: %
- Meta: Mínimo el 90%
- Frecuencia de análisis: mensual
- Responsable del análisis: Talento Humano.

Figura 12. Indicador de Capacitación

TAMECAM								
Período:								
Ambito de acción	Indicador	Formula de Cálculo	Resultado	Meta	Seguimiento			Análisis
					v	o	x	
Capacitación	Conocimiento del personal	(No. Capacitaciones implementadas / No. Capacitaciones programadas) * 100		90%				
v: Cumplida		o: En proceso		x: Incumplida				
Elaborado por:				Revisado por:				

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

CONCLUSIONES

- La encuesta implementada sustentó el Diagnóstico de Procesos de la empresa TAMECAM, el cual, determinó la existencia de puntos a gestionar dentro del Mejoramiento Continuo que es parte de la organización.
- La empresa TAMECAM dispone de un conocimiento básico sobre el denominado Enfoque de Procesos implementados dentro de sus labores operativas y administrativas. Este particular se constituye en un pilar fundamental para desarrollar una Metodología de Mejora a aplicarse en su actividad económica.
- La empresa TAMECAM dispone de un direccionamiento estratégico que determina una misión, visión y política integral, lo cual, es el cimiento para una constante innovación empresarial que responda a las necesidades del mercado y que deben contar de la correspondiente planificación operativa.
- La ponderación de mejoras sobre la actividad económica de TAMECAM se asocian al Tablero de Control documentado en base al lineamiento de cada uno de los indicadores que se identifican como necesarios para convertir a la entidad en un ente proactivo.
- Es importante la ejecución del proyecto de mejora con la participación del personal propio de la organización tomando en cuenta que la organización ya dispone de un lineamiento de procesos. Es decir, se soporta de un conocimiento de inicio dentro de un proceso de certificación y sus acciones consecuentes, lo que se pretende ahora es potencializar las mejoras y convertir a la empresa en un ente proactivo y dejar de lado su carácter reactivo.
- El compromiso de la Gerencia General de TAMECAM en fortalecer el posicionamiento en el mercado de la empresa, se refleja en trabajar bajo lineamientos de control, análisis y mejora, lo cual, es requerido por el actual medio competitivo.
- Las labores de TAMECAM permitieron disponer de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica evalúen el desempeño de la empresa. En este sentido, la organización cuenta con una herramienta para la toma de decisiones.
- La participación directa del personal de la empresa, se compensa con la consideración que el conocimiento se queda en la organización y que las actividades a implementar son gestionadas con las personas que conocen las fortalezas y debilidades de la organización.
- La competencia del personal de TAMECAM es visible en la apertura que presentan los trabajadores para ser parte de potenciales cambios internos en función del cumplimiento de objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

- Las acciones documentadas en el presente trabajo, se recomienda sean analizadas y validadas previa a su implementación en la empresa TAMECAM s por los responsables de los procesos operativos y administrativos.
- Es recomendable revisar la identificación de los responsables de las acciones que son parte de la Metodología de Mejoramiento. En este sentido, se sugiere establecer criterios de evaluación. Sin embargo, es válido tener presente el nivel de desempeño del personal en sus labores diarias.
- Se recomienda determinar los recursos específicos necesarios para el desarrollo de la Metodología de Mejoramiento con el fin de ser parte formal del presupuesto que anualmente destina la empresa a sus labores operativas y administrativas.
- A nivel de plazos para la gestión e implementación del lineamiento de Mejora se debe recordar que es una actividad cíclica.

ANEXOS

Anexo. 1 Encuesta

Bajo este lineamiento, el contenido de la encuesta agrupa las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la frecuencia de identificación de observaciones en las labores operativas y administrativas de TAMECAM?
2. ¿La empresa TAMECAM soluciona las observaciones por medio de la participación del personal?
3. ¿Dentro de sus labores operativas y/o administrativas, TAMECAM dispone de capacitaciones sobre la gestión de observaciones?
4. ¿Existen grupos de trabajo asociados a la gestión de observaciones de la organización?
5. ¿El establecimiento dispone de mecanismos de retroalimentación con sus clientes?
6. ¿En su criterio, el servicio ofrecido por TAMECAM, satisface las necesidades de sus clientes?
7. ¿Conoce Ud. qué es un Enfoque de Procesos?
8. ¿Las actividades de TAMECAM disponen de Mejoramiento Continuo?
9. ¿La empresa TAMECAM cuenta con un Método de Seguimiento sobre los requerimientos y consecuente satisfacción de sus clientes?
10. ¿Los principales de su establecimiento generan la participación del personal para identificar observaciones y las consecuentes mejoras en sus labores?

Anexo. 2 Tabulación de la encuesta

1. ¿Cuál es la frecuencia de identificación de observaciones que deben ser sujetos de control y mejora pues, los mismos, ocasionan inconvenientes en las labores operativas y administrativas de TAMECAM?

Tabla 2. Frecuencia de identificación de observaciones sujetos de control y mejora

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
ALTA	2	5,4%
MEDIA	25	67,6%
BAJA	10	27,0%
Total	37	100,0%

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

Fuente: Encuesta

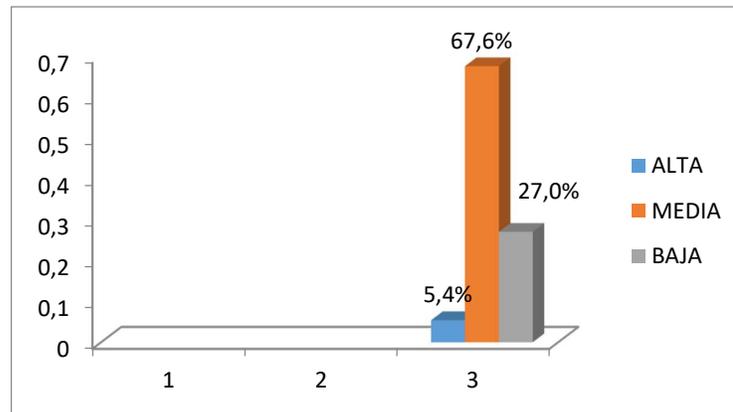


Figura 13. Porcentaje de identificación de observaciones en TAMECAM

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación:

El 67,6 % del personal de la empresa TAMECAM sostiene que con una frecuencia media aparecen observaciones dentro de sus labores mientras el 27 % indica que es de una frecuencia baja y finalmente, el 5,4 % apunta a una periodicidad alta.

Dentro de las operaciones de la organización, se identifica la presencia de observaciones que ocasionan alteraciones en las actividades del nivel operativo y administrativo. Es necesario recordar que a nivel de procesos se requiere disponer de control y consecuente mejora sobre acciones que no son parte de un manejo eficiente, por lo cual, es de carácter imprescindible contar con un mecanismo de mejora y que funcione de manera efectiva.

2. ¿La empresa TAMECAM soluciona las observaciones por medio de la participación del personal?

Tabla 3. Participación del personal de la empresa TAMECAM

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	5,4%
A VECES	12	32,4%
NUNCA	23	62,2%
TOTAL	37	100,0%

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

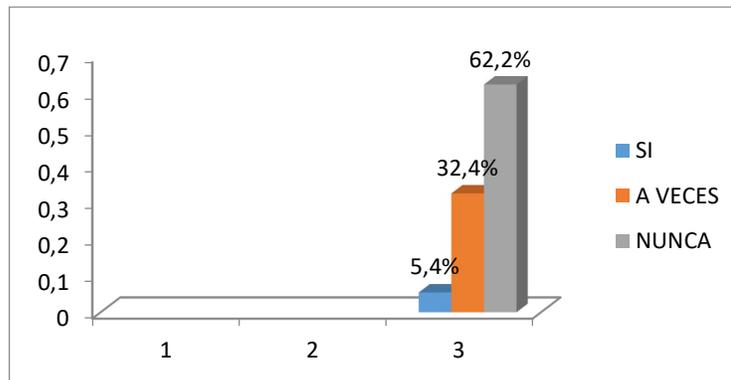


Figura 14. Solución de observaciones de TAMECAM

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación:

El 62,2 % del personal de la empresa TAMECAM sostiene que “nunca” se cuenta con la participación del personal para la solución de problemas propios de sus labores mientras el 32,4 % indica que “a veces” se efectúa esta acción y finalmente, el 5,4 % determina que si participa en la solución de inconvenientes.

Dentro de las operaciones de la organización no se logra una injerencia del personal dentro de las acciones a tomar para solventar problemas de diversa índole. En este sentido, es importante notar que las soluciones deben generarse en los propios sectores donde aparecen los inconvenientes.

3. ¿Dentro de sus labores operativas y/o administrativas, TAMECAM dispone de capacitaciones sobre la gestión de observaciones?

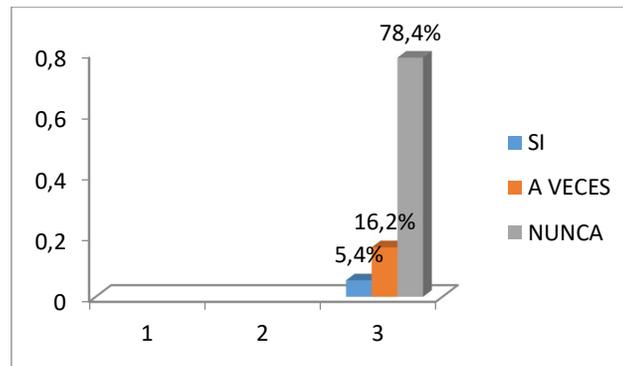
Tabla 4. Existencia de capacitaciones del personal sobre gestión de observaciones

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
-----------	---------------------	---------------------

SI	2	5,4%
A VECES	6	16,2%
NUNCA	29	78,4%
TOTAL	37	100,0%

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

Figura 15. Capacitaciones en gestión de observaciones



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación:

El 78,4 % del personal de la empresa TAMECAM sostiene que “nunca” se dispone de capacitaciones para la gestión de observaciones mientras el 16,2 % indica que “a veces” se capacita al personal y finalmente, el 5,4 % afirma la existencia de capacitaciones.

De manera general, la organización dispone de capacitaciones sobre el personal, sin embargo, el conocimiento a fortalecer no ha sido parte de un adecuado análisis que sustente la formación del personal y que sea difundido a todos los interesados. Es válido tener presente las capacitaciones sobre el personal es un tema sensible y que provoca una debilidad dentro del aporte del propio personal con su establecimiento a medida que no es sujeto de un seguimiento por parte del área que maneja Talento Humano.

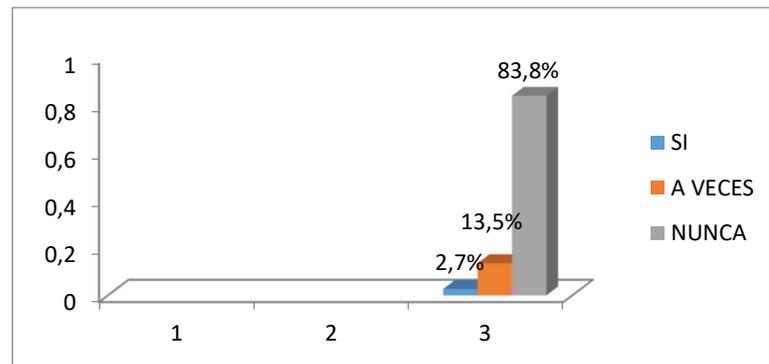
4. ¿Existen grupos de trabajo asociados a la gestión de observaciones de la organización?

Tabla 5. Grupos de trabajo existentes en TAMECAM

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	2,7%
A VECES	5	13,5%
NUNCA	31	83,8%
TOTAL	37	100,0%

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

Figura 16. Existencia de grupos de trabajo en TAMECAM



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

El 83,8 % del personal de la empresa TAMECAM sostiene que “nunca” se cuenta con los denominados grupos de trabajo asociados a la gestión de observaciones mientras el 13,5 % indica que “a veces” se dispone de este particular y finalmente, el 2,7 % afirma la existencia de esta acción dentro de sus labores.

De manera general, la organización no determina grupos de trabajo debidamente capacitados y que se orienten a trabajar sobre las observaciones que se identifican dentro de sus labores. En este sentido, la empresa requiere primero potencializar el conocimiento de la gente para posteriormente establecer grupos operativos que dispongan de un ámbito de acción sobre los inconvenientes que aparecen en el diario de sus actividades.

5. ¿El establecimiento dispone de mecanismos de retroalimentación con sus clientes?

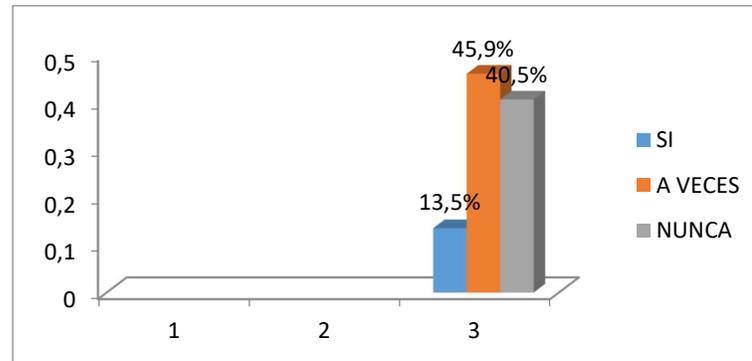
Tabla 6. Mecanismos de retroalimentación

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
-----------	---------------------	---------------------

SI	5	13,5%
A VECES	17	45,9%
NUNCA	15	40,5%
TOTAL	37	100,0%

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

Figura 17. Mecanismos de retro alimentación de clientes de TAMECAM



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

El 45,9 % del personal de la empresa TAMECAM sostiene que “a veces” se dispone de retroalimentación con los clientes mientras el 40,5 % indica que “nunca” funciona la mencionada retroalimentación y finalmente, el 13,5 % afirma que el establecimiento si funciona con un intercambio de información con el medio externo.

La organización no determina de manera formal un mecanismo que permita conocer las necesidades de los clientes y, por ende, intercambiar información que sea de interés con los participantes de su actividad económica.

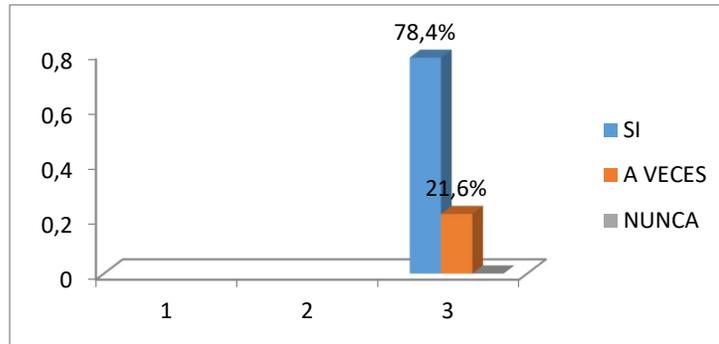
6. ¿En su criterio, el servicio ofrecido por TAMECAM, satisface las necesidades de sus clientes?

Tabla 7. Cumplimiento de necesidades externas de los clientes

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	29	78,4%
A VECES	8	21,6%
NUNCA	0	0,0%
TOTAL	37	100,0%

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

Figura 18. Satisfacción de necesidades de los clientes en los productos de TAMECAM



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

El 78,4 % del personal de la empresa TAMECAM sostiene que se cumple con las necesidades de los clientes en sus productos mientras el 21,6 % indica que “a veces” se cumple con las expectativas del medio externo.

La organización de manera empírica determina que sus productos satisfacen lo requerido por el cliente, sin embargo, no se cuenta con valoraciones cuantitativas que sostengan este particular y que sean fruto de un análisis de datos que fortalezcan el crecimiento del establecimiento. Un análisis de carácter empírico adolece de la toma de decisiones que se orienten a mejorar continuamente las exigencias del cliente y, por ende, su participación en el mercado.

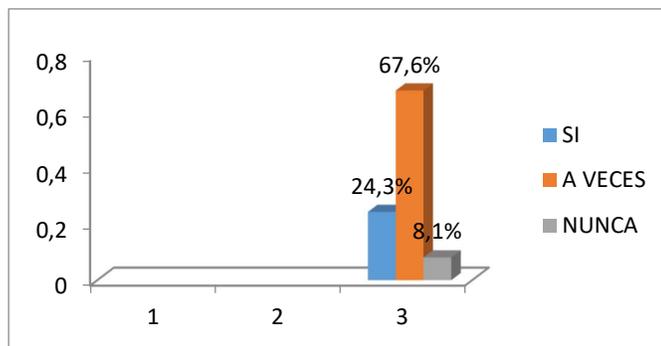
7. ¿Conoce Ud. qué es un Enfoque de Procesos dentro de un Sistema de Gestión de Calidad?

Tabla 8. Conocimiento de un Enfoque de Procesos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	9	24,3%
A VECES	25	67,6%
NUNCA	3	8,1%
TOTAL	37	100,0%

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
Fuente: Encuesta

Figura 19. Enfoque de procesos en las labores de TAMECAM



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
 Fuente: Encuesta

El 67,6 % del personal de la empresa TAMECAM sostiene que “a veces” conoce el denominado Enfoque de Procesos mientras el 24,3 % indica si conocer esta herramienta de gestión y finalmente, el 8,1 % “nunca” ha sido parte de este mecanismo de trabajo.

De manera general, la organización no cuenta con un Enfoque de Procesos implementado y que sea de conocimiento de su personal operativo y administrativo, por lo tanto, no es eficiente la utilización de recursos dentro de la mejora.

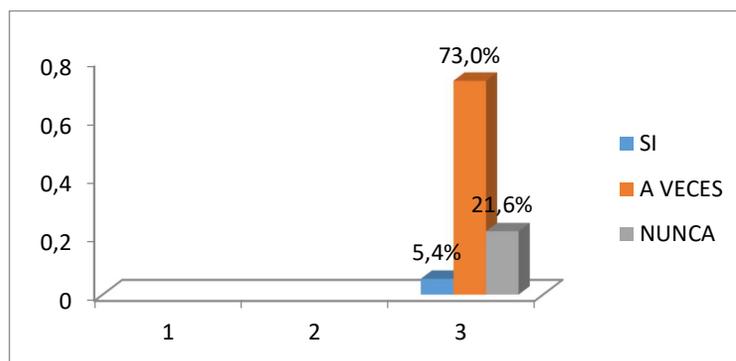
8. ¿Las actividades de TAMECAM disponen de Mejoramiento Continuo?

Tabla 9. Establecimiento de Mejoramiento Continuo

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	5,4%
A VECES	27	73,0%
NUNCA	8	21,6%
TOTAL	37	100,0%

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval
 Fuente: Encuesta

Figura 20. Implementación de Mejoramiento Continuo en TAMECAM



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

Fuente: Encuesta

El 73,0 % del personal de la empresa TAMECAM sostiene que “a veces” se utiliza un Mejoramiento Continuo en sus labores mientras el 21,6 % indica que “nunca” se trabaja bajo el mencionado lineamiento y finalmente, el 5,4 % determina que “si” trabaja bajo ese criterio.

La organización no cuenta con un lineamiento de Mejoramiento Continuo que sea de conocimiento de todo su personal y por ende, que sea de participación de todas las partes interesadas.

9. ¿La empresa TAMECAM cuenta con un Método de Seguimiento sobre los requerimientos y consecuente satisfacción de sus clientes?

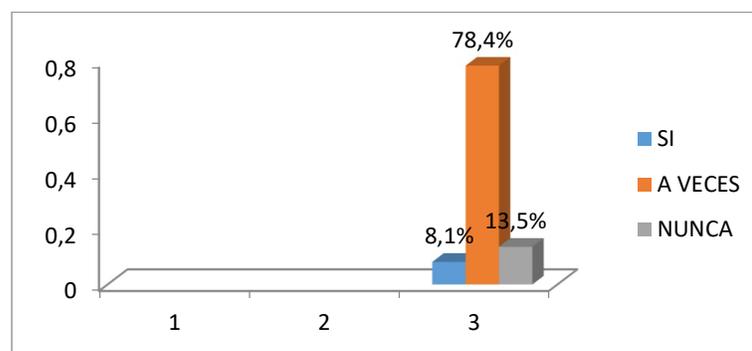
Tabla 10. Implementación de un Método de Seguimiento

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	8,1%
A VECES	29	78,4%
NUNCA	5	13,5%
TOTAL	37	100,0%

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

Fuente: Encuesta

Figura 21. Gestión de Método de Seguimiento en TAMECAM



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

Fuente: Encuesta

El 78,4 % del personal de la empresa TAMECAM sostiene que “a veces” se utiliza un Método de Seguimiento sobre la interrelación con los clientes mientras el 13,5 % indica

que “nunca” se trabaja bajo el mencionado método y finalmente, el 8,19 % determina que TAMECAM “si” trabaja bajo ese criterio.

La organización no dispone de un Método de Mejoramiento Continuo que sea de aplicación y conocimiento de todo el personal. Es de considerar que dentro de un análisis de procesos el aporte de los participantes permite generar medidas efectivas para la gestión de las observaciones de una manera proactiva, en la cual, los trabajadores independientemente de su cargo se sientan identificados con su aporte.

10. ¿Los principales de su establecimiento generan la participación del personal para identificar observaciones y las consecuentes mejoras en sus labores?

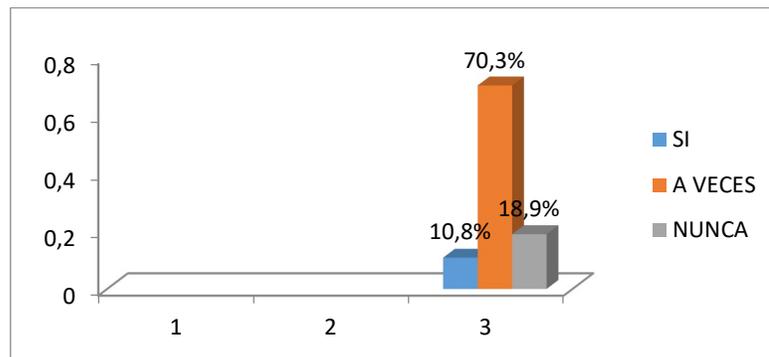
Tabla 11. Participación del personal en observaciones y/o mejoras

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	10,8%
A VECES	26	70,3%
NUNCA	7	18,9%
TOTAL	37	100,0%

Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

Fuente: Encuesta

Figura 22. Participación del personal en el Mejoramiento Continuo



Elaborado por: Valeria Campuzano & Michael Sandoval

Fuente: Encuesta

El 70,3 % del personal de la empresa TAMECAM sostiene que “a veces” son parte activa de la identificación y consecuentes mejoras mientras el 18,9 % indica que “nunca” participan en acciones de mejoras y finalmente, el 10,8 % determina que “si” ha trabajado en Mejoramiento a través de la gestión de los principales del establecimiento.

La organización no ha logrado generar la participación dinámica de la persona en el Mejoramiento Continuo, por lo cual, la empresa ha caído en un aspecto de reactivo y que no le permite fortalecer la relación entre las partes interesadas.

En conclusión, una vez que se desarrolló la encuesta es necesario plantear dentro del siguiente capítulo la denominada propuesta que contenga el método de mejora a establecer dentro de los procesos que son parte de la actividad económica de TAMECAM.

BIBLIOGRAFÍA

- Acedo Sánchez, J. (2002). *Control avanzado de Procesos*. Madrid.
- Acedo Sánchez, J. (2014). *Control avanzado de Procesos*. Madrid.
- Achig, A. L. (2012). *Fidelización de Clientes*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Agencia Nacional de Regulacion, C. y. (2017). *ARCSA*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de Clientes*. México: ESIC.
- Alvarez, P. (2012). *Procesos*.
- Alvear, C. (2005). *Calidad Total II , Aseguramiento y mejora continua*.
- Alvear, C. (2014). *Calidad Total II , Aseguramiento y mejora continua*.
- Ansary, A., Coughlan, A., & Cruz, I. (2015). *Canales de Comercialización*. España: Pearson.
- ASEMOL. (2008).
- Banco Central del Ecuador. (30 de Diciembre de 2017). *Estado de resultados*. Recuperado el 06 de 04 de 2018, de Resultado de gestión administrativa: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- BancoMundial. (2018). *Informe*.
- Bernal. (2006).
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.
- Cid, D. (2010). *Fundamentos de investigación*.
- Cid, D. (2010). *Fundamentos de investigación*. Mexico.
- CNP, C. N. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.
- Código Orgánico de la Producción. (2010).
- COMEX. (2017). *COMEX*. Obtenido de www.comercioexterior.gob.ec
- Companias, S. d. (2018). *Superintendencia de Companias*. Obtenido de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul
- Dávila Newman, G. (2008). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y*. Laurus.

- De Domingo, J. (2012). *Calidad y Mejora Continua*. Mexico.
- De Domingo, J. (2013). *Calidad y Mejora Continua*. Mexico.
- De Vega, L. A. (2010). *Administración por calidad*. .
- De Vega, L. A. (2014). *Administración por calidad*.
- EKOS. (2012). Responsabilidad Social de los Grupos Economicos del Ecuador.
- EKOS. (2018). www.ekosnegocios.com/empresas.
- Gavilanes, S. (2015). Diseño de procedimientos para la obtención del Sello de Calidad Inen para productos de grifería.
- Gómez, M. M. (2010). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Argentina: Brujas.
- Griffin, J. (2005). *El Buen Vendedor*. Bogotá: Sendero.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Hitt, M. (2007). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización*. Mexico.
- Hitt, M. (2007). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización*.
- Hna. Lida Romero, C. (2014). Programa de Formación Continua para Seglares en la Perspectiva del Carisma SS.CC. Cuenca, Ecuador.
- IESS. (2017). *Riesgos del Trabajo*.
- INEC. (2017). *INEC*.
- INEN. (1996). *2067 Vidrios de Seguridad para Edificaciones. Requisitos*. Quito.
- INEN. (2017). *INEN*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec>
- Internas, S. d. (2017). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.com>
- ISO. (2015). ISO 9000.
- ISO. (2018). *19011 Guía de Auditoría*.
- J, M. (2010). *Desarrollo de Estrategias para la Gestión de la relación con los clientes*.
- Kinncar, T., & Taylor, J. (2013). *Investigación de mercados. Quinta edición*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Kinncar, T., & Taylor, J. (2013). *Investigación de mercados. Quinta edición*. Colombia.
- Largo, V. (2015). Diseño de un Laboratorio de Antenas de Compatibilidad Electromagnética bajo la Norma NTE INEN 17025:2006.
- Levín, J. (2013). *Fundamentos de Estadística en la Investigación Social*. México: HARLA.

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. (Junio de 2017). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- López, A. E. (2002). *Metodología de la investigación contable*. Séneca, Polanco, México: International Thomson Editores. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=BLO9spGHxrwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Macas Acosta, G. (2016). *Ecuador y su futuro en el comercio internacional*. .
- Macazaga, J. (2003). *Organización basada en Procesos*. Madrid: Rama.
- Macazaga, J. (2014). *Organización basada en Procesos*. Madrid: Rama.
- Mariño Navarrete, H. (2003). *GERENCIA DE PROCESOS*. Bogota: Alfa omega.
- Mariño Navarrete, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Bogota Colombia.
- Mariño Navarrete, H. (2013). *Gerencia de Procesos*. Bogota Colombia.
- Martínez, G. M. (2003). *La Gestión Empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos S.A. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=JEGXggAcH-UC&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Mena, J. (2014). *Análisis de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma INEN ISO IEC 17025 en Lab. de Materiales de Construcción de Quito y la Región Administrativa No.1 del Ecuador*.
- Miniguano. (2009). *El Sistema de Costos por Procesos Productivos y su incidencia en la rentabilidad de las curtiembres de la ciudad de Salcedo*.
- MIPRO2017. (s.f.). *MIPRO*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec>
- Moncayo, A. (2013). *Principios para lograr la fidelización del cliente*.
- Montgomery, D. (2014). *Control estadístico de la Calidad*. México: Limusa.
- Muñoz, D. (2009). *Administración de Operaciones*. Mexico.
- MUÑOZ, E. &. (2011). *Desarrollo y Aplicación de una Guía para realizar Auditorías Energéticas en el Sector Industrial*. Quito: EPN.
- Normas9000. (s.f.). *Normas9000*. Obtenido de <http://www.normas9000.com>
- NormasISO9000:2015. (2015). *NormasISO9000:2015*.
- NormasISO9001:2015. (2015).
- Perez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. AEC.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Mexico.

- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. AEC.
- Pérez, J. A. (2013). *Gestión por Procesos*. Mexico.
- Porque, L. H. (2015). *Pdcahome*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/los-5-porques-2/>
- Portal Servicios MINTUR*. (2017). Recuperado el 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec>
- Romero, S. (2017). Modelo del Sistema de Gestion de Ventas y Operaciones para PYMES bajo la NTE INEN 2537:2010.
- Russell, J. P. (2005). *Guia de Técnicas de Auditorias de Procesos*. Mexico.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo, Toda una vida*. Quito Ecuador.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo, Toda una vida*. Quito.
- SEPS. (2018). <http://www.seps.gob.ec>.
- Strandberg, L. (2014). Responsabilidad Social Corporativa en la Cadena de Valor.
- TAMECAM. (2019). www.tamecam.com.

