



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA
SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y ESTUDIOS A DISTANCIA S.E.C.E.D.

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN:
ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA

TEMA

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA ALTEC
S.A. EN LA CIUDAD DE BABAHOYO; PROVINCIA DE LOS RÍOS.

AUTORA:

GÓMEZ ROMERO MAGALY TATIANA

TUTORA:

MSC. CAMACHO ABRIL PATRICIA ELIZABETH

BABAHOYO – ECUADOR

2020



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA
SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y ESTUDIOS A DISTANCIA S.E.C.E.D.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en Altec S.A. de la ciudad de Babahoyo dado el interés en mejorar el accionar de la misma mediante la atención de sus procesos, los cuales no se han identificado formalmente ni diseñado para facilitar la correcta ejecución de responsabilidades de su personal. El problema citado es una situación que se repite en muchas empresas del Ecuador, principalmente las micro y pequeñas empresas, donde se requiere el establecimiento de una cultura de mejora continua, que les permita sostenerse en el tiempo y garantizar su competitividad en el mercado. En el desarrollo de la investigación se llevó a cabo un estudio bibliográfico y de campo para levantar información que fundamente el estudio y valide el problema a atender y la propuesta de solución. La investigación aplicó la modalidad cuali-cuantitativa, hizo además uso de un estudio documental y aplicó técnicas como la encuesta a clientes y empleados. Finalmente, con los datos procesados se propone un plan de mejoramiento continuo para la empresa direccionado especialmente a sus procesos prioritarios.

Palabras claves: mejoramiento, procesos, gestión, administración, optimización.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA
SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y ESTUDIOS A DISTANCIA S.E.C.E.D.

ABSTRACT

This investigation was done in ALTEC S.A. from Babahoyo because of the interest in improving its performance by dealing with its processes, which have not been formally identified nor designed to make easier the right execution of the staff responsibilities. The before said problem is a situation that also occurs in other companies in Ecuador, mainly micro and small companies, where is required the establishment of a continuous improvement culture that allows sustainability and guarantees competitiveness in the market. In the development of the investigation it was carried out a bibliographical and field study to get information to strength the research and validate the problem and the proposal. The research applied the qualitative and quantitative mode, made also use of a documental analysis and the application of techniques as the survey to clients and employees. Finally, once the data was processed it was proposed a plan for continuous improvement for the company specially directed to the most important processes.

Key words: Improvement, processes, management, administration, optimization.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA
SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y ESTUDIOS A DISTANCIA S.E.C.E.D.

ÍNDICE GENERAL

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL **¡Error! Marcador no definido.**
CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR DEL INFORME FINAL DEL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIA A LA SUSTENCIÓN. **¡Error! Marcador**
no definido.

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DE LA TUTORA DEL INFORME FINAL DEL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIA A LA SUSTENTACIÓN. **¡Error! Marcador**
no definido.

RESUMEN ii

ABSTRACT iii

RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
..... **¡Error! Marcador no definido.**

INFORME FINAL DEL SISTEMA DE URKUND **¡Error! Marcador no definido.**

ÍNDICE GENERAL iv

ÍNDICE DE TABLAS vii

ÍNDICE DE GRÁFICOSviii

ÍNDICE DE FIGURAS ix

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: DEL PROBLEMA 4

1.1. Idea o tema de investigación 4

1.2. Marco Contextual 4

1.2.1. Contexto Internacional 4

1.2.2. Contexto Nacional 5

1.2.3. Contexto Local 5

1.2.4. Contexto Institucional 6

1.3. Situación Problemática 6

1.4. Planteamiento del problema 7

1.4.1. Problema General 7

1.4.2. Subproblemas derivados 7

1.5. Delimitación de la investigación 7



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA

SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y ESTUDIOS A DISTANCIA S.E.C.E.D.

1.6. Justificación.....	8
1.7. Objetivos de la investigación	9
1.7.1. Objetivo General.....	10
1.7.2. Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	10
2.1. Marco Teórico	11
2.1.1. Marco conceptual.....	11
2.1.2. Marco referencial.....	14
2.1.2.1. Antecedentes investigativos	37
2.1.2.2. Categorías de Análisis	41
2.1.3. Postura teórica	42
2.2. Hipótesis.....	43
2.2.1. Hipótesis general	43
2.2.2. Subhipótesis o derivadas	43
2.2.3. Variables.	44
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1. Resultados obtenidos de la Investigación	45
3.1.1. Pruebas estadísticas aplicadas.....	45
3.1.2. Análisis e interpretación de datos	46
3.2. Conclusiones específicas y general	54
3.2.1. Específicas	54
3.2.2. General.....	55
3.3. Recomendaciones específicas y general	55
3.3.1. Específicas	55
3.3.2. General.....	56
CAPÍTULO IV: PROPUESTA TEÓRICA DE APLICACIÓN	57
4.1. Propuesta de aplicación de resultados	57
4.1.1. Alternativa obtenida.....	57
4.1.2. Alcance de la alternativa	58
4.1.3. Aspectos básicos de la alternativa.....	58
4.1.3.1. Antecedentes	58



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA

SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y ESTUDIOS A DISTANCIA S.E.C.E.D.

4.1.3.2. Justificación	59
4.2. Objetivos	60
4.2.1. General.....	60
4.2.2. Específicos	60
4.3. Estructura general de la propuesta.....	60
4.3.1. Título	61
4.3.2. Componentes	61
4.4. Resultados esperados de la alternativa.....	86
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS.....	92
Anexo 1.- Matriz de Consistencia	93
Anexo 2.- Operacionalización de variables	94
Anexo 3.- Formato de encuesta empleados.....	95
Anexo 4.- Formato de encuesta a clientes.....	99
Anexo 5: Resultados encuesta a trabajadores:	101
Anexo 6: Resultados de la encuesta a clientes	112
Anexo 7: Formato a seguir en el desarrollo de los procesos priorizados.....	118



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA
SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y ESTUDIOS A DISTANCIA S.E.C.E.D.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Enfoques del Kaizen desde fuentes Japonesas	16
Tabla 2: Enfoques del Kaizen desde fuentes Occidentales.....	18
Tabla 3: Existencia de procesos digitales o físicos respecto a sus responsabilidades	47
Tabla 4: Necesidad de procesos formales para desarrollar las funciones	48
Tabla 5: Existencia de potencial de mejora de actividades.....	49
Tabla 6: Identificación de problemas u oportunidades de mejora	50
Tabla 7: Los planes de mejora optimizan los procesos.....	51
Tabla 8: Altec S.A. competitiva.....	52
Tabla 9: Necesidad de mejora de los procesos	53
Tabla 10: Oportunidades de mejora.....	64
Tabla 11: Matriz de indicadores	69
Tabla 12: Formato de Proyecto de Mejora Continua de ALTEC S.A.	69
Tabla 13: Matriz de planificación anual de capacitaciones	71
Tabla 14: Cronograma de aplicación del plan de mejora	81
Tabla 15: Controles del Plan.....	82
Tabla 16: Presupuesto de acción.....	85
Tabla 17: Inducción a los nuevos trabajadores	101
Tabla 18: Incidencia de la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso.....	102
Tabla 19: Existencia de procesos digitales o físicos respecto a sus responsabilidades	103
Tabla 20: Necesidad de procesos formales para desarrollar las funciones	104
Tabla 21: Existencia de potencial de mejora de actividades.....	105
Tabla 22: Motivación desde los jefes para mejorar procesos	106
Tabla 23: Identificación de problemas u oportunidades de mejora	107
Tabla 24: Propuestas personales de mejora de procesos	108
Tabla 25: Conocimiento para la presentación de oportunidades	109



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA

SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y ESTUDIOS A DISTANCIA S.E.C.E.D.

Tabla 26: Los planes de mejora optimizan los procesos.....	110
Tabla 27: Incidencia de los controles a los objetivos organizacionales.....	111
Tabla 28: Satisfacción con el producto.....	112
Tabla 29: Satisfacción con la atención recibida.....	113
Tabla 30: Satisfacción con los tiempos de entrega.....	114
Tabla 31: Satisfacción con el precio de los productos.....	115
Tabla 32: Altec S.A. competitiva.....	116
Tabla 33: Necesidad de mejora de los procesos.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Existencia de procesos digitales o físicos respecto a sus responsabilidades.....	47
Gráfico 2: Necesidad de procesos formales para desarrollar las funciones.....	48
Gráfico 3: Existencia de potencial de mejora de actividades.....	49
Gráfico 4: Identificación de problemas u oportunidades de mejora.....	50
Gráfico 5: Los planes de mejora optimizan los procesos.....	51
Gráfico 6: Altec S.A. competitiva.....	52
Gráfico 7: Necesidad de mejora de los procesos.....	53
Gráfico 8: Inducción a los nuevos trabajadores.....	101
Gráfico 9: Incidencia de la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso.....	102
Gráfico 10: Existencia de procesos digitales o físicos respecto a sus responsabilidades.....	103
Gráfico 11: Necesidad de procesos formales para desarrollar las funciones.....	104
Gráfico 12: Existencia de potencial de mejora de actividades.....	105
Gráfico 13: Motivación desde los jefes para mejorar procesos.....	106
Gráfico 14: Identificación de problemas u oportunidades de mejora.....	107
Gráfico 15: Propuestas personales de mejora de procesos.....	108
Gráfico 16: Conocimiento para la presentación de oportunidades.....	109
Gráfico 17: Los planes de mejora optimizan los procesos.....	110
Gráfico 18: Incidencia de los controles a los objetivos organizacionales.....	111



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA
EDUCACIÓN



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA

SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y ESTUDIOS A DISTANCIA S.E.C.E.D.

Gráfico 19: Satisfacción con el producto.....	112
Gráfico 20: Satisfacción con la atención recibida.....	113
Gráfico 21: Satisfacción con los tiempos de entrega.....	114
Gráfico 22: Satisfacción con el precio de los productos.....	115
Gráfico 23: Altec S.A. competitiva.....	116
Gráfico 24: Necesidad de mejora de los procesos.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esfera concéntrica de la filosofía gerencial del Kaizen.....	20
Figura 2: Esfera concéntrica 2: El Kaizen como elemento del TQM.....	21
Figura 3: Esfera concéntrica del tipo 3: el Kaizen como principio teórico.....	22
Figura 4: Análisis cruzado de los 3 tipos de esferas concéntricas del Kaizen.....	23
Ilustración 5: Pasos para el Benchmarking.....	24
Figura 6: Esquema de un proceso - ISO 9001.....	34
Figura 7: FODA de ALTEC S.A.	62
Figura 8: FODA estratégico.....	63
Figura 9: Táctica para diseño de procesos formales.....	66
Ilustración 10: SEIRI Clasificar y Desechar.....	72
Ilustración 11: SEITON Organizar.....	73
Ilustración 12: SEISO Limpieza.....	74
Ilustración 13: SEIKETSU Higiene y Visualización.....	76
Ilustración 14: SHITSUKE Disciplina y Compromiso.....	77

INTRODUCCIÓN

Actualmente ante la globalización, existe más facilidad para que empresas internacionales expandan sus fronteras y decidan competir en mercados donde evidencie la existencia de empresas débiles, a las que puedan sacar del mercado y dominarlo. Esta situación obliga y motiva a las instituciones a mejorar sus procesos de tal manera que se fortalezcan desde su interior para poder competir en su mercado. Los procesos de mejoramiento continuo son vitales para garantizar que la empresa no se detiene en su constante búsqueda por la calidad.

El presente trabajo de investigación analizó la situación de la empresa Altec S.A. de la ciudad de Babahoyo, dedicada a la comercialización de aluminio, vidrio, madera y otros materiales en conjunto con el diseño e instalación de estructuras elaboradas con los mismos. La empresa pasaba por un proceso de cambio, donde mediante una gerencia joven se deseaba establecer acciones que garanticen la sostenibilidad en el tiempo, para lo cual se requería tomar decisiones en cuanto a la formalización de procesos que eleven los estándares de calidad y desempeño y que además la fortalezcan e incrementen su nivel de competitividad en el mercado.

De lo arriba expuesto, se generó interés no sólo para la empresa a la cual se estudió, sino también para pequeñas y medianas empresas del sector donde existían problemas de estancamiento en sus procesos y no se apreciaba un mejoramiento, siempre necesario para hacer frente a la competencia dentro de un mercado cambiante por los avances tecnológicos que sobre todo tiene incidencia.

La novedad científica del trabajo yacía en el hecho de lo necesario que es fortalecer las micro y pequeñas empresas en el Ecuador mediante una cultura de mejora continua, que les permita mantenerse cada vez más firmes en sus mercados y sigan siendo esa importante fuente de plazas de empleo para el Ecuador.

El presente trabajo tuvo como aporte teórico la investigación bibliográfica realizada, la cual permitió una recopilación de teorías que sería de gran ayuda para futuros investigadores, además que se generaba información original respecto al caso de estudio.

El aporte práctico radicaba principalmente en la propuesta de solución planteada al final del trabajo, la misma que permitiría a Altec S.A. generar procesos dentro de una política de mejoramiento continuo que esté constantemente buscando aspectos donde la mejora es evidente y necesaria, para así satisfacer notablemente a sus clientes.

Como aporte metodológico destacó el hecho de que la investigación requirió de una modalidad mixta, es decir cuali-cuantitativa donde se abordó el problema haciendo un estudio documental profundo sobre las variables de estudio y un levantamiento de información primaria desde el interior de la empresa y desde sus clientes, lo cual aportó con una experiencia que puede ser replicada en futuras investigaciones.

El proyecto de investigación fue dividido en cuatro capítulos, los cuales se resumen a continuación:

En el capítulo uno se describió el problema en estudio, se plantearon los objetivos de la investigación y se operacionalizaron sus variables, lo cual permitió establecer la base sobre la cual se atendió el problema.

En el capítulo dos se realizó el marco teórico, donde se analizaron las teorías de expertos en las variables: plan de mejoramiento continuo y el desarrollo de los procesos. Para esto se estudiaron conceptos, formatos, y demás propuestas de autores nacionales e internacionales.

En el capítulo tres se presentaron los resultados de la investigación en base a la estructura metodológica que se utilizó para identificar el problema, conocerlo, entenderlo, obtener los fundamentos teóricos correspondientes y la percepción de los empleados y clientes de la empresa, lo cual permitió contar con base sobre las cuales se diseñó la propuesta de solución.

El capítulo cuatro muestra la propuesta de solución la cual fue diseñada como adaptación a la situación problemática de ALTEC S.A., la manera cómo controlar la aplicación del plan, el cronograma de acción, el presupuesto necesario y los resultados esperados.

CAPÍTULO I: DEL PROBLEMA

1.1. Idea o tema de investigación

Plan de mejoramiento continuo para la empresa Altec S.A. en la ciudad de Babahoyo; provincia de Los Ríos.

1.2. Marco Contextual

1.2.1. Contexto Internacional

A nivel mundial, las organizaciones tienden hacia la gestión de la calidad, concepto que representa la evolución de la administración de empresas y que se ve formalizado en lo establecido en las normas de calidad de la *International Standardization Organization*, ISO, organismo mundial acreditado y reconocido como el órgano que establece los estándares generales para un sin número de actividades administrativas, operativas y técnicas que son adaptables a la realidad de toda organización, ya sea esta pública, privada, grande, mediana, pequeña, micro.

La normativa ISO, en su estándar 9001 - 2010 sugiere un enfoque integral en los clientes y la búsqueda incesante de la calidad mediante políticas de mejora continua que sugiere sean implementadas en todos los procesos y actividades de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de la importancia y la validez de las normas ISO, existe una gran mayoría de organizaciones que no siguen de manera formal o informal lo sugerido en los estándares o en algún otro modelo organizacional, lo cual es mucho más común en las pequeñas y microempresas, muchas veces por desconocimiento de sus líderes o por falta de recursos.

1.2.2. Contexto Nacional

En el Ecuador, si bien es cierto existen entes certificados para la calidad del manejo interno de las empresas, pero son aún muy pocas las medianas, pequeñas y micro empresas que han incursionado en la gestión de la calidad, es decir, que no presentan políticas de mejora continua que garanticen el cambio positivo de sus actividades o procesos que beneficien a la organización, sus empleados y clientes.

Este estancamiento, de las medianas, pequeñas y microempresas, se enfrenta a un mercado en constante cambio, donde todos los días existen nuevos competidores que ingresan con el fin de mantenerse y desarrollarse. La importancia de las pequeñas y microempresas en el Ecuador yace en su poder generador de trabajo, dinamizador de la economía, lo cual si se fortalece con la mejora continua podría sostenerse y crecer en el tiempo, reduciendo incluso los niveles de población desempleada del país.

1.2.3. Contexto Local

En la provincia de Los Ríos, específicamente en la ciudad de Babahoyo, no existen registros de empresas u organizaciones en general que trabajen dentro del marco de la normativa de calidad ISO 9001 – 2010, existiendo pocas piladoras o industrias que operan en base a normas exclusivas de su operación y no de gestión de la calidad.

Este hecho hace evidente una de las causas por las cuales la oferta empresarial local no es aún tan competitiva como las empresas en la ciudad de Guayaquil, lo que además justifica la fuga de capital local hacia esta urbe donde existe mayor movimiento comercial, diversidad de productos y en muchos casos mejor atención.

1.2.4. Contexto Institucional

Altec S.A. es una empresa que desde su joven administración ha tomado consciencia en la necesidad de mejorar, y ha iniciado un levantamiento de información informal que evidencia la necesidad de mejorar sus procesos y tomar acciones que logren su optimización. Proceso como las ventas, la entrega de productos, los controles de calidad, la atención y seguimiento a los clientes, la selección del personal, entre otros, son solo algunos de los procesos que no han sido mejorados o establecidos formalmente.

1.3. Situación Problemática

La empresa ALTEC S.A. evidencia inconvenientes relacionados con sus procesos de ventas, procesos de entrega de producto, control de calidad, entre otros, lo cual está ocasionando un daño a la imagen de la empresa, que puede llevar, en un corto plazo, a perder clientela y disminuir los ingresos económicos.

La empresa no trabaja dentro del marco de procesos de gestión de calidad, lo cual no garantiza que la administración es la más adecuada para la actividad que se desarrolla. No se evidencian además controles durante el desarrollo de los procesos que garanticen la calidad del producto final, ni el registro de inconvenientes que permitan generar proyectos de mejora que los resuelvan de forma permanente. Esta situación ha bloqueado el crecimiento de la empresa, e incluso ha puesto en riesgo su actual cartera de clientes, siendo importante dar atención oportuna a lo que acontece.

Lo indicado evidencia la inexistencia de acciones que procuren primero identificar los problemas de la empresa y sus causas, y luego establecer proyectos direccionados a dar solución a los inconvenientes y mejorar la gestión continuamente.

1.4. Planteamiento del problema

1.4.1. Problema General

¿Cómo un Plan de Mejoramiento Continuo optimiza el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo?

1.4.2. Subproblemas derivados

- ¿Cómo incide la identificación de problemas en la optimización de recursos?
- ¿Cómo influye la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso?
- ¿Porque el establecimiento de controles garantiza el aporte a los objetivos organizacionales?

1.5. Delimitación de la investigación

Líneas de investigación de la FCJSE

- Gestión

Líneas de investigación de la carrera

- Administración de empresas*

Sub-Línea de investigación

- Organización de una microempresa

Delimitación temporal

- La investigación se desarrolla en el año 2019.

Delimitación Espacial

- La investigación se lleva a cabo en la empresa Altec S.A., provincia de Los Ríos, cantón Babahoyo. Parroquia Camilo Ponce.

Delimitación demográfica

- La investigación incluye a los empleados de ambos sexos de la empresa y a una muestra de clientes.

1.6. Justificación

Es importante desarrollar el presente trabajo de investigación dada la necesidad de la empresa Altec S.A. de mejorar sus procesos de manera constante, adaptándose a las necesidades del mercado y atendiendo los requerimientos del cliente hasta lograr su satisfacción, aspecto que no está realizando en la actualidad. Los inconvenientes evidenciados en la empresa, donde no existen procedimientos que direccionen, fomenten o motiven la mejora continua, han ocasionado que los problemas, no sean tratados de forma óptima y no se prevengan situaciones negativas futuras.

El aporte de la investigación radica en que una vez ejecutada la propuesta de solución a la situación de Altec S.A. se beneficiarán sus empleados y propietarios, quienes experimentarán cambios positivos en el desarrollo de sus procesos, lo cual elevará niveles de desempeño, facilitará el alcance de objetivos y optimizará el accionar general dentro de la organización. Serán beneficiarios además los clientes, quienes estarán más satisfechos con los productos y el servicio ofrecido.

La investigación es trascendente debido a que el diseño de planes de mejora continua es una tendencia que se viene dando mayormente en empresa de países desarrollados, donde la competitividad existente obliga y motiva al empresario a adoptar estrategias que permitan sobrevivir en el sector. La mejora continua es una herramienta básica para que la empresa pueda sostenerse positivamente, asegurando que la organización no descansa en la búsqueda por la calidad total, más bien motiva y genera procesos y herramientas que permiten al equipo de trabajo de todo nivel jerárquico poder comunicar ideas, sugerencias o incluso críticas

constructivas a los procesos, actividades, formas de trabajo, ambiente laboral, desempeño, y demás temáticas que a diario se presentan. La trascendencia descansa en el hecho de que las existencia y cumplimiento de políticas y planes de mejora mantienen a la organización competitiva siempre, incluso pasa de adaptarse al cambio a ser el detonante del cambio.

El proyecto es viable desde la existencia de un problema que es necesario solucionar, el deseo de la empresa por mejorar sus procesos, la existencia de los recursos para su atención y las capacidades de quien desarrolla el proyecto.

La investigación tendrá un impacto positivo en las pequeñas y medianas empresas, las cuales deben ser conscientes de la necesidad de adoptar la mejora continua como una práctica obligatoria dentro de sus procesos administrativos y operativos, de tal manera que se logre optimizar su desempeño, dinamizando la competencia positiva en el mercado nacional, y preparándose para enfrentar los mercados globales.

El impacto es positivo también dado que los procesos y herramientas de mejora motivan la participación de todos los empleados y niveles directivos en ser parte importante en la solución a problemas o cambios dentro de la misma.

Los beneficiarios del presente proyecto de investigación son, de manera directa, el equipo de trabajo, la gerencia y propietarios de ALTEC S.A. quienes contarán con procesos mejorados y dinámicos, es decir que continuarán mejorándose cada vez que exista la oportunidad de hacerlo. Son también beneficiarios los clientes de la empresa e incluso sus proveedores, quienes percibirán mayor organización en la ejecución de los procesos cotidianos.

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Mejoramiento Continuo que optimice el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Establecer la incidencia de la identificación de problemas en la optimización de recursos.
- Determinar la influencia de la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso.
- Evaluar cómo el establecimiento de controles garantiza el aporte a los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Marco conceptual

Acción correctiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable (NC ISO 9000: 2005, cláusula 3.6.2)

Acción preventiva

Acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial o una situación indeseable (NC ISO 9000:2005, cláusula 3.6.2)

Calidad

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades (Benavides, 2003).

Gestión por procesos

La gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional (Benavides, 2003).

Benavides (2003) indica además que este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados.

Ante esta propuesta de Benavides (2003) la normativa internacional ISO 9001 2008 indica que es importante asegurar la calidad de todos los procesos de una empresa y de quienes son responsables de su cumplimiento, esto con el fin de que los productos resultantes de cada acción conlleven a la satisfacción de los clientes internos y externos. Para lograr este aseguramiento de la calidad, la normativa sugiere el diseño y aplicación de procesos de mejora continua con alcance a todos los departamentos de la empresa.

Indicador de gestión

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro (Camejo, 2012).

Mejoramiento continuo

Autores clásicos como Harrington (1993), Abell (1994), Jacobs (2000) o Deming (2012) presentan definiciones de mejoramiento continuo muy conectadas entre sí, las mismas que a continuación se exponen:

Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Abell (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Para Jacobs (2000), el mejoramiento continuo es una filosofía que nace en la gerencia y que procura la mejora de los procesos, sistemas, productos, y demás aspectos de las organizaciones de manera continua, indefinida. El autor manifiesta que es importante que las propuestas de mejora provengan no sólo de sus directivos u otros niveles jerárquicos superiores, sino también desde quienes laboran en la empresa y desde sus clientes.

El denominado Padre de la Calidad, Deming (2012) define al mejoramiento continuo como aquel proceso constante busca constantemente la calidad, a pesar de que esta nunca se logra. La definición de Deming supone la necesidad de las organizaciones de establecer acciones que encaminen hacia la perfección, a la calidad que satisfaga a sus clientes o usuarios, sin embargo manifiesta que siempre es posible seguir mejorando, es decir la calidad es relativa.

El Mejoramiento Continuo es una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado (Kabboul, 1994).

Para Ortiz y Serrano (2013), en un enfoque hacia los procesos, consideran a la mejora como la manera efectiva de gestionar dentro de las empresas para el alcance de los objetivos planteados.

Procedimiento

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

2.1.2. Marco referencial

Planes de mejoramiento continuo

La importancia de que las organizaciones mejoren continuamente radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, motivando a la creación de valor, innovar para realizar de manera óptima actividades que antes se desarrollaban diferente, mejorar constantemente las capacidades del personal, el liderazgo, la manera como se captan clientes, entre otros aspectos inherentes en las organizaciones.

La mejora continua es abordada desde importantes sistemas de gestión, como son: la ISO 9001, el Kaizen, el Benchmarking, entre otros. Dentro de la presente investigación se abordará a los sistemas arriba citados.

- **ISO 9001 y la mejora continua**

La norma ISO 9001 – 2015 (ISO, 2015) considera a la mejora continua como elemento clave cuando se basa en el ciclo: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, donde actuar

representa a la mejora continua, es decir tomar acciones correctivas o preventivas que impliquen la mejora luego de obtenerse y analizarse los resultados desde la verificación.

- **El Kaizen en el mejoramiento continuo**

De acuerdo a Brunet (2000) la palabra Kaizen fue presentada por Masaaki Imai (1986) a la mitad de los años ochenta, donde expone una metodología especialmente diseñada para mejorar la gestión dentro de las empresas japonesas. Su significado, de acuerdo a Imai, es mejoramiento continuo con el involucramiento de todos, gerentes y empleados de la misma manera; su popularidad fue tal, que se le atribuye el aumento de la competitividad de Japón durante los últimos treinta años del siglo XX.

Imai (2006; 2007) manifiesta que el Kaizen representa la mejora continua diaria, en todo momento, buscado y ejecutado por todos los trabajadores de la organización, en cualquier sitio de la misma, sin importar si la mejora es pequeña, grande o radical.

Para Brunet (2000) el Kaizen puede ser aplicado en las organizaciones ya sea como un elemento que se presenta mediante la participación de los trabajadores y los mecanismos para recomendar acciones de mejora (una de sus características es la eliminación de desperdicios); o como un elemento más de la gestión de la calidad.

Para Brunet y New (2003: 1428) el Kaizen es una sistema que se internaliza fuertemente en las actividades cotidianas de la organización, donde cada individuo cumple o es responsable de un rol explícito que permite la identificación y el aseguramiento de los impactos o mejoras que aporten a los objetivos establecidos.

La palabra es descompuesta por Newitt (1996) y coincide con Farley (1999), de acuerdo a dos terminologías japonesas, KAI que significa Cambio, y ZEN que significa Bueno (enfocado en un fin de mejora), lo cual puede definirse entonces como la Mejora Continua.

Para Fernández (2013) el Kaizen es más que un sistema para el trabajo, es una filosofía que debe comprenderse dentro de cada individuo en una organización, desde los niveles directivos más altos hasta el empleado en el nivel jerárquico más bajo.

El Kaizen, de acuerdo a Fernández (2013) procura la eliminación de desperdicios que formen parte de un proceso, principalmente de los que tienen que ver con sus trabajadores, dado que sin ellos es imposible mejorar los niveles de productividad. El autor hace hincapié de lo importante que es priorizar siempre a la calidad, el esfuerzo, los deseos de mejora y un buen flujo de comunicación entre quienes estén involucrados con estos aspectos.

Bessant (2003) establece que el éxito del Kaizen radica en la participación directa y dinámica de los trabajadores en todo su proceso, lo que permite que estos se motiven al aportar al desarrollo de la organización; lo que coincide con Styrhe (2001) quien afirma que el Kaizen proviene del interior de cada empleado, está en su ética y motiva su capacidad de solucionar problemas a diario de manera proactiva y voluntaria.

Tabla 1: Enfoques del Kaizen desde fuentes Japonesas

Autores	Enfoque del Estudio / Nivel de Análisis	Principales Conclusiones de la Investigación	Técnicas y Herramientas del <i>Kaizen</i> utilizadas
Aoki (2008)	Empírico centrado en el macro proceso de construcción de capacidades de la organización	Compuesto por cinco niveles evolutivos que van del nivel precursor, de estructura, estratégico, pro-activo, hasta alcanzar el nivel de aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización - Eliminación del <i>muda</i> - Técnicas de comunicación - Generación de disciplina - Gestión inter-funcional (<i>cross-functional management</i>)
Manos (2007)	Conceptual comparativo entre el <i>Kaizen</i> y los eventos <i>Kaizen</i>	<p>El <i>Kaizen</i> centrado en la vertiente japonesa cuenta con cuatro características:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Pequeñas mejoras a lo largo del tiempo b) Por medio de equipos de mejora c) de bajo coste d) se debe llevar incluso como una forma de vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento - Eliminación del <i>muda</i> - Estandarización - 5'S - Técnicas de solución de problema - Gestión Total del Flujo (<i>Total Flow Management</i>)
Brunet y New (2003)	Empírico con profundidad longitudinal en 11 empresas japonesas	Se debe mantener las ideas o principios rectores del <i>Kaizen</i> a pesar de la gran variedad de prácticas, técnicas y herramientas que se utilizan en las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Despliegue de Políticas (Hoshin Kanri) - Concepto de <i>Zero Defects</i> - Pequeños grupos de mejora - Sistema de sugerencias
Berger (1997)	Conceptual orientado a Principios Rectores	<p>Compuesto por tres principios rectores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) el <i>Kaizen</i> orientado a los procesos; 2) el <i>Kaizen</i> orientado al mantenimiento y la mejora de los estándares; 3) el <i>Kaizen</i> orientado a los individuos 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de Mejora clasificados en los siguientes apartados: <ol style="list-style-type: none"> a) Círculos de Calidad b) Equipos orgánicos de MC c) Equipos de fuerza de tarea d) Equipos de amplio enfoque de la MC
Malloch (1997)	Empírico. Caso de estudio en la empresa UK Dieselco (multinacional que ensambla motores diesel)	La implementación del <i>Kaizen</i> requiere una aproximación racional estratégica por parte de los gerentes, para evitar confusiones entre conceptos, técnicas y herramientas por parte de los trabajadores. Pero además añade, que la implementación del <i>Kaizen</i> bajo el propio entendimiento de los empleados, ayudó a Dieselco a conseguir los objetivos de gestión planteados	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de mejora - Estandarización - Control Total de Calidad - Mantenimiento Productivo Total
Gondhalekar et al. (1995)	Empírico. Caso de estudio en la organización India de Godrej Soap Ltd. Propone un modelo teórico	El <i>Kaizen</i> ayuda a la alineación entre los objetivos de la empresa y la de los empleados, y por lo tanto, dicha alineación contribuye a su sostenibilidad a través de una intervención activa de la gerencia para mantener el esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de reconocimientos - Formación activa - Sistemas de sugerencias de mejora - Equipos de mejora
Tanner y Roncarti (1994)	Empírico. Caso de estudio en una organización que lidera el mercado de catéteres intravenosos (Johnson & Johnson Medical's Criticon Vascular Access Facility)	<p>Los factores críticos cruciales para la implementación del <i>Kaizen</i> son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) enfoque en la acción: relacionado con la puesta en práctica de las propuestas de mejora por parte de los equipos; b) éxitos tempranos; c) vincular las técnicas y las herramientas con las metas; d) gestionar el cambio cultural y de valores; es decir, la implementación del <i>Kaizen</i> en todos los aspectos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de mejora - Estandarización - Control Total de Calidad - Mantenimiento Productivo Total - Justo a Tiempo (JIT)

Fuente: Suárez y Dávila (2009)

Para Suárez y Dávila (2009) las vertientes académicas japonesas presentan una aproximación muy clara de lo que es el *Kaizen* y las técnicas utilizadas para su uso, el

autor realizó para esto una investigación de varios autores y lo detalló en su trabajo académico.

Tabla 2: Enfoques del Kaizen desde fuentes Occidentales

Aproximación práctica	Autores	Características y elementos de la aproximación práctica	Técnicas y herramientas del Kaizen utilizadas
<i>Kaizen Blitz</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Laraia <i>et al.</i> (1999) - Cuscela (1998) - Sheridan (1997) - Tillinghurst (1997) 	<p>Esta metodología del <i>Kaizen</i> en su orientación occidental, consiste en una serie de eventos que se realizan durante un grupo relativamente pequeño de días (entre 2 y 5), con el objeto de encontrar y mejorar cualquier <i>muda</i> que se logre identificar en los procesos de trabajo del <i>shopfloor</i>. Asimismo, el <i>Kaizen Blitz</i> requiere de cinco elementos centrales para su aplicación: 1) utilizar una perspectiva estratégica para aplicar el <i>Kaizen Blitz</i> (crear un plan o programa específico); 2) aplicar los eventos <i>Kaizen</i> para transformar la cultura de la organización, a través del facultamiento (<i>empowerment</i>) de los empleados; 3) asegurarse que todo mundo entiende los principios y técnicas del <i>Kaizen Blitz</i> al momento de aplicarse; 4) reclutar las personas adecuadas para la Oficina de Promoción del <i>Kaizen</i> (KPO); y finalmente, 5) buscar la manera de eliminar las resistencias al cambio por parte de los empleados, incluyendo el miedo ante lo desconocido y las presiones por reducir los costes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de Mejora - Rediseño de procesos (los <i>blitzes</i>) - Planes de Acción de Mejora - <i>Value Stream Mapping</i> - Técnicas y herramientas estadísticas - Nivelado de flujos de procesos - 7 herramientas básicas de calidad
<i>Gemba-Kaizen workshops</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Wennecke (2008) - Imai (2007) - Lewis (2007) - Ortiz (2006) - Bodek (2002) - Montabon (1995) - Melnyck <i>et al.</i> (1998) 	<p>Los <i>Gemba-Kaizen workshops</i> representan un verdadero vínculo entre la estrategia de la organización y la operación cotidiana, con un objetivo central en mente: la eliminación del <i>muda</i> en corto tiempo. Los elementos claves son: a) conformar un equipo de mejora; b) planificar y anticipar los resultados; c) vínculo estratégico; d) participación de los empleados y e) nombrar un líder del evento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de Mejora - Rediseño de procesos (los <i>blitzes</i>) - Planes de Acción de Mejora - <i>Value Stream Mapping</i> - Técnicas y herramientas estadísticas - Nivelado de flujos de procesos
<i>Office Kaizen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lareu (2003) 	<p>Se sustenta en un modelo que el autor denomina: <i>SLIM-IT</i>. Término que es entendido como la aplicación de diferentes mecanismos que define el autor como "Structure, Lean daily management system, Metrics, Mentoring, Tools, Training, Team-work, and Information Technology". El objetivo de esta metodología del <i>Kaufman Consulting Group</i> es la reducción de los costes operativos y de gestión de las organizaciones, mediante la eliminación de los <i>mudas</i>, al igual que las anteriores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de Mejora - Rediseño de procesos (los <i>blitzes</i>) - Planes de Acción de Mejora - <i>Value Stream Mapping</i> - Técnicas y herramientas estadísticas - Aplicación de Tecnologías de Información - Tutorío (<i>coaching</i>)
<i>Kaizen Teian</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Japan Human Relations Association (1990) 	<p>Dicha aproximación, va mucho más allá del simple sistema de sugerencias de empleados surgido en el ejército norteamericano en los años cuarenta y cincuenta. De hecho, el <i>Kaizen Teian</i> opera desde un ángulo más integral a la gestión de la organización bajo tres principios básicos: 1) un sistema de participación, donde los empleados participan de manera voluntaria en la mejora de su trabajo; 2) desarrollo de habilidades, donde la gerencia tiene como responsabilidad entrenar a los empleados en todo momento y los empleados de aprender a través de la práctica. Y finalmente, 3) creación de la fuerza impulsora, compuesto por las políticas de la alta dirección, participación de directivos, el desarrollo de objetivos y de mecanismos de recompensas (preferentemente no monetarios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Propuesta - Equipos de Mejora - Entrenamiento activo - Sistema de recompensas - Compromiso de la alta dirección

Fuente: Suárez y Dávila (2009)

De la misma manera Suárez y Dávila (2009) analizan las aproximaciones occidentales hacia el Kaizen, sus características y la manera como estas son utilizadas en sus organizaciones.

Para Hernández y Vizán (2013), son diez los elementos que deben considerarse como base del Kaizen y cuya aplicación dentro de un equipo de trabajo es crucial si se desean alcanzar los objetivos de mejora planteados.

A continuación se enlistan los diez elementos:

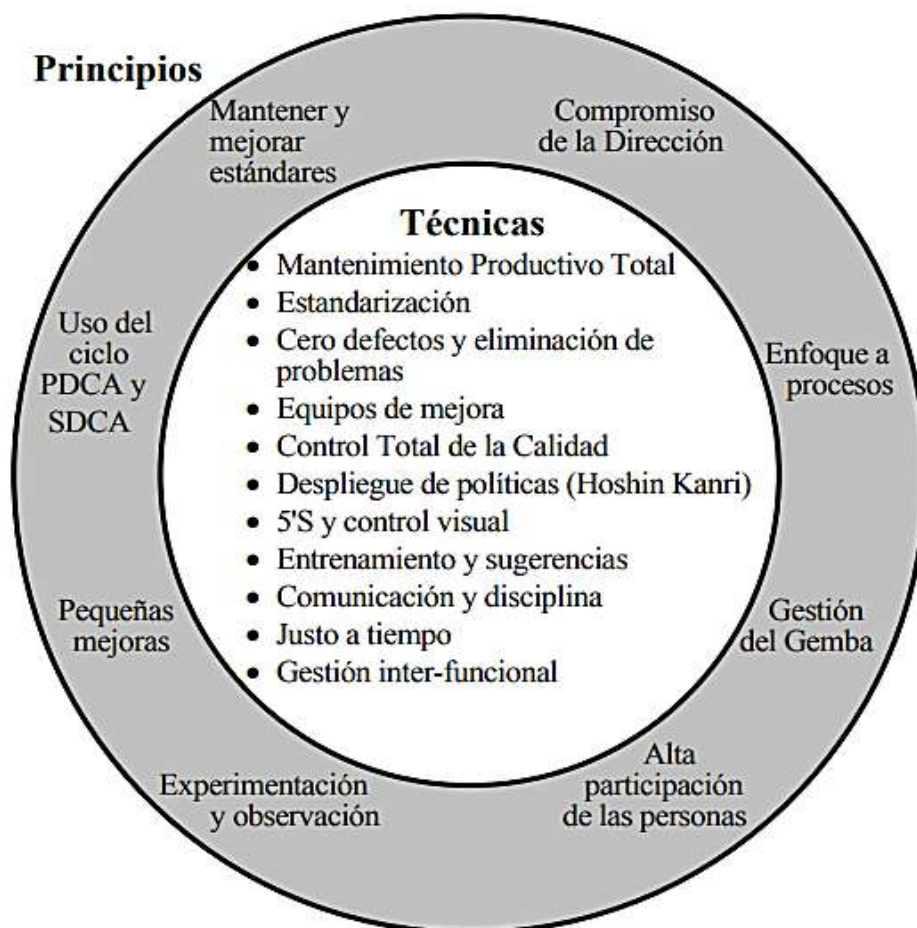
Elementos del Kaizen	Abandonar las ideas fijas, rechazar el estado actual de las cosas.
	En lugar de explicar lo que no se puede hacer, reflexionar sobre cómo hacerlo.
	Realizar inmediatamente las buenas propuestas de mejora.
	No buscar la perfección, ganar el 60% desde ahora.
	Corregir un error inmediatamente in situ.
	Encontrar las ideas en la dificultad.
	Buscar la causa real, plantearse los 5 porqués y buscar la solución.
	Tener en cuenta las ideas de 10 personas en lugar de esperar la idea genial de una sola.
	Probar y después validar.
	La mejora es infinita.

Desde estos 10 elementos base se puede partir hacia diferentes filosofías o esferas concéntricas de aplicación del Kaizen, como por ejemplo la filosofía gerencial, el Kaizen como elemento del *Total Quality Management* (TQM) y el Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora.

La esfera concéntrica basada en la filosofía gerencial deja claro la necesidad de que el Kaizen forme parte de los sistemas de gestión de la organización (Brunet 2000; Brunet y New 2003; Liker 2004; Vonk 2005; Hino 2006) y que aporte en la mejora de cada actividad en detalle, a tal punto de que los procesos de mejora estén estandarizados y permitan a todos su aplicación. Lo indicado se complementa con aspectos sugeridos por Brunet y New (2003) y Aoki (2008) como son el orden, la disciplina, la disminución de desperdicios, la eliminación de lo innecesario y la mejora en el flujo de comunicación.

A continuación se presenta la esfera concéntrica de la filosofía gerencial del Kaizen:

Figura 1: Esfera concéntrica de la filosofía gerencial del Kaizen

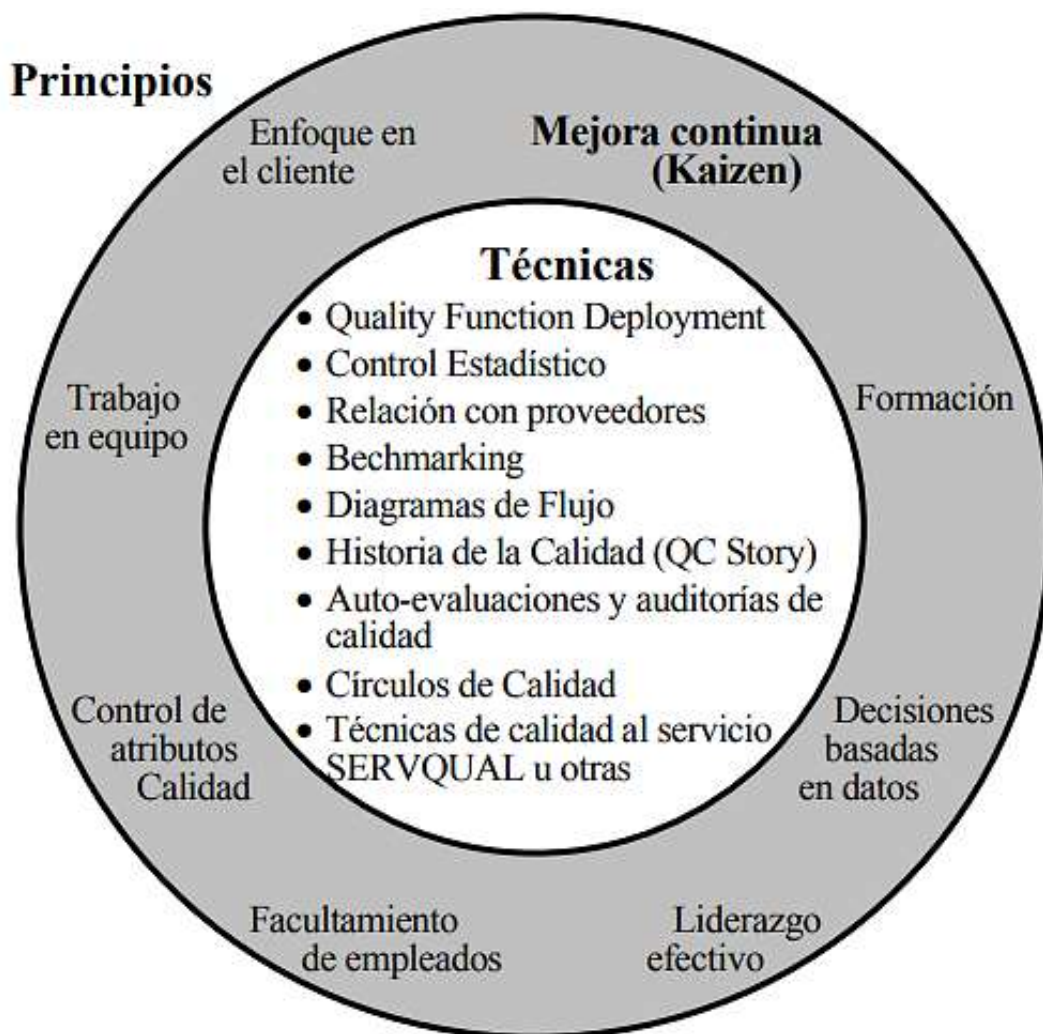


Fuente: Suárez y Dávila (2009)

Otra de las esferas concéntricas está representada por el Kaizen como elemento del TQM, la cual parte de lo expuesto por el autor clásico Deming (1986) quien fue parte de quienes desarrollaron propuestas de gestión para las organizaciones luego de la segunda guerra mundial, y que incluso fue uno de los precursores claves del desarrollo de la industria japonesa.

A continuación se presenta la Figura de la esfera concéntrica analizada:

Figura 2: Esfera concéntrica 2: El Kaizen como elemento del TQM



Fuente: Suárez y Dávila (2009)

Deming (1986) proponía dentro de la aplicación de 14 principios rectores de la calidad, a la mejora continua como un proceso continuo tanto en aspectos productivos como operativos, es decir, incluía toda actividad que afecte directa o indirectamente al producto o servicio final.

Esta esfera se apoya además en lo expuesto por otro clásico de la gestión de la calidad, como es Jurán (1990) quien, en su trilogía para la calidad, considera a la Mejora Continua como elemento posterior a la planificación y control.

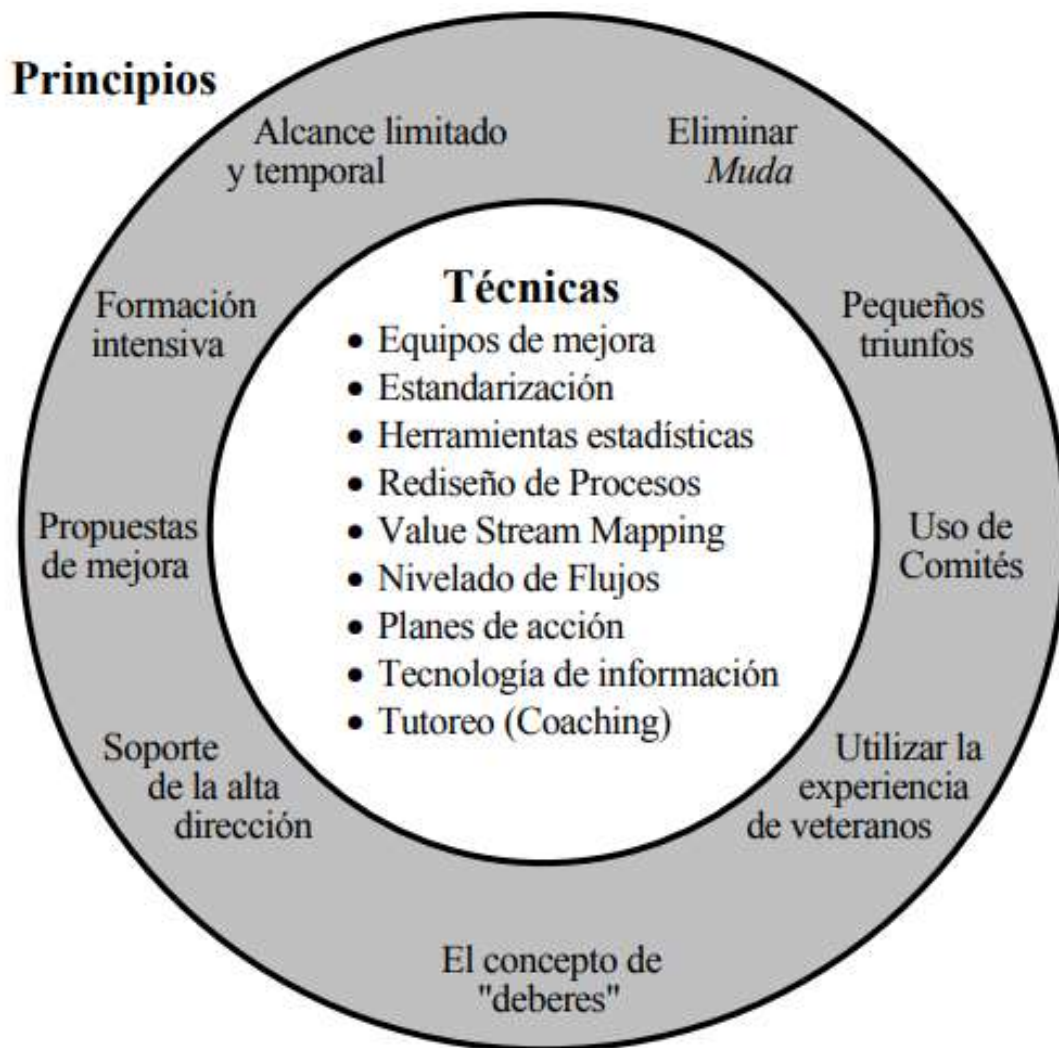
Sobre la esfera del Kaizen como elemento del TQM Suárez-Barraza et al. (2008) consideran que la mejora sea dinámica, que evolucione continuamente y sea parte de la ventaja competitiva.

Finalmente, dentro de la esfera concéntrica del tipo 3: el Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora, se hace uso de esta filosofía como apoyo teórico para la aplicación de acciones que vayan dirigidas a la eliminación del desperdicio en cada una de las actividades o procesos de la organización, considerando aquí recursos como el dinero, el tiempo, los materiales, y demás aspectos que pueden ser optimizados.

Lo establecido en las tres esferas concéntricas permite tener una idea clara de la aplicabilidad del Kaizen y su adaptabilidad en la organización en pro de alcanzar beneficios a base de la mejora continua de sus procesos.

Suárez y Dávila (2009) realizan un análisis cruzado de las esferas donde se puede evidenciar los elementos en los que estas coinciden y que representarían aspectos básicos del Kaizen que deben ser aplicados por las organizaciones que deseen ingresar a trabajar dentro del marco de su filosofía.

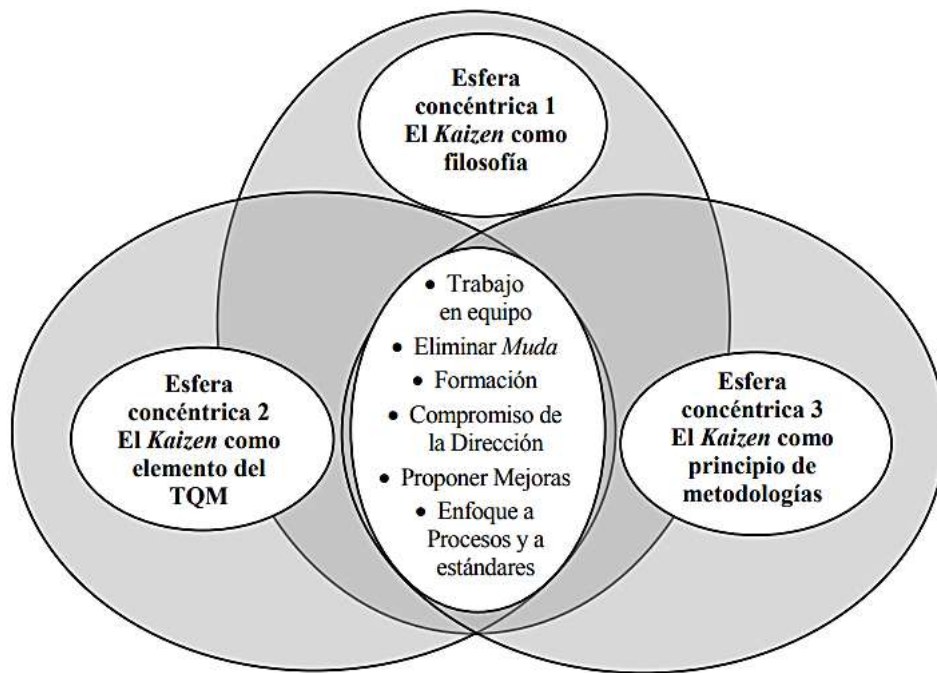
Figura 3: Esfera concéntrica del tipo 3: el Kaizen como principio teórico



Fuente: Suárez y Dávila (2009)

A continuación se presenta el análisis cruzado de los 3 tipos de esferas concéntricas del Kaizen propuestas por Suárez y Dávila (2009):

Figura 4: Análisis cruzado de los 3 tipos de esferas concéntricas del Kaizen



Fuente: Suárez y Dávila (2009)

- **El Benchmarking como sistema de mejora continua**

Ilustración 5: Pasos para el Benchmarking



Fuente: Ariza (2016)

El término Benchmarking y su conceptualización se atribuyen a Camp (1989), quien indicaba que es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que llevan a un desempeño superior.

Para Lizana (2012) el benchmarking es prácticamente un sistema que parte de la evaluación de los servicios o productos, sus procesos y demás acciones, con el fin de mejorar continuamente.

Hernández y Cano (2017) consideran que el benchmarking es un instrumento que puede ser aplicado en las organizaciones para mejorar sus procesos y mejorar sus estándares de calidad, producir más y mejor, mediante el análisis experiencias vividas por otras organizaciones de su sector.

Hernández y Cano (2017) indican que dentro del benchmarking se integran preocupaciones organizacionales que son comunes, como el nivel de competencia del personal, los horarios y periodos de atención, la personalización del servicio, el reconocimiento de lo que el cliente espera del producto o servicio, y más.

Camp (1993) enfatizaba la importancia del benchmarking como herramienta que permite la mejora de la competitividad empresarial y que motiva la diferenciación entre empresas en el mercado. Para el autor, es un proceso continuo, que no debe detenerse, este realiza una comparación de los objetivos de las empresas que lideran el mercado para desde ahí partir para mejorar.

Camp sugiere además que la base del benchmarking se encuentra no solo en el saber lo que hacen las empresas líderes, sino también cómo lo hacen, y cómo se pueden hacer mejor, mientras que para Coldling (2000) el Benchmarking es una herramienta que permite una óptima transmisión de conocimiento e ideas gracias al análisis de lo que acontece en otra organización, es decir el aprendizaje mediante el estudio de experiencias

externas, el cual es el punto de partida para luego diseñar planes de acción que establezcan la manera cómo mejorar la empresa.

Por tanto, de acuerdo a Hernández y Cano (2017) el Benchmarking puede definirse como el proceso que evalúa productos, servicios y procesos entre empresas con el fin de que la empresa que ejecuta la evaluación puede hacer las cosas igual o mejor, es decir mejorar y elevar la calidad de sus productos, servicios y procesos en comparación a la competencia.

Los citados autores señalan que el objetivo principal es en general corregir errores e identificar oportunidades, que permitan dar solución a los problemas y decidir acertadamente de acuerdo a los patrones de quienes lideran. Se complementa lo indicado al establecer que es sugerido que el análisis entre empresas debe ser colaborativo y participativo, y al final la información compartida entre todos para que ahí, de manera individual, cada quien establezca sus estrategias de acción.

De Cárdenas (2006) coincide con Hernández y Cano (2017) al considerar que el benchmarking debe aplicarse teniendo contacto con quienes son competidores directos o no, y que al final los hallazgos se comparten con cada organización participante para que cada una establezca su propio sistema de mejoras.

Entre los pasos sugeridos por De Cárdenas para el efecto están:

1. Talento humano consciente de la necesidad de cambio.
2. Debe identificarse claramente lo que se desea cambiar y la razón.
3. Diseñar un plan de acción que guie en la ejecución del cambio.

El benchmarking, de acuerdo a Coldling (2000) se lleva a cabo debido al deseo de las organizaciones de cumplir con objetivos generales, que coinciden en todos los casos, como son:

1. Estudiar los resultados de otras organizaciones exitosas en el sector.
2. Establecer la manera cómo se pueden obtener resultados similares.
3. Genera una base de datos donde se establezcan objetivos y estrategias que puedan ser ejecutadas en el futuro.

Coldling (2000) establece además coincidencias en ciertos objetivos específicos, aclarando que regularmente pueden cambiar de acuerdo a cada caso en estudio:

1. Establecer una etapa para la generación del plan de acción.
2. Determinar las mejores prácticas que lleven hasta el logro de los resultados esperados.
3. Estudiar la situación económica y la participación en el mercado de la organización.
4. Ejecutar herramientas innovadoras, actualizadas del sector en la organización.
5. Relacionarse con las organizaciones que se desea analizar, para así hacer más sencillo el intercambio de información.

Por su parte Ariza (2016) sugiere los siguientes pasos para poder ejecutar benchmarking en las empresas:

- Análisis de los procesos de la organización.
 - o Identificación de procesos
 - o Determinación de procesos críticos

- Identificación de los mejores exponentes.
 - Análisis de eficacia y eficiencia
 - Relación causa y efecto
 - Determinación de mejores exponentes
- Procesos para compartir información.
 - Selección de la figura de cooperación
 - Establecimiento de las cláusulas de confidencialidad
 - Toma de información
- Adaptar mejores prácticas.
 - Formación, capacitación, entrenamiento
 - Actualización de procesos
 - Puesta en marcha de nueva metodología

De acuerdo a Spendolini (2005) el Benchmarking integra aspectos como: Calidad, Productividad y Tiempo. La Calidad de acuerdo al citado autor, requiere de planificación, organización y análisis vinculados directamente con los objetivos específicos de aprendizaje, y que procuren el descubrimiento, empleo y adaptación de estrategias novedosas dentro de los diferentes departamentos de la organización.

En cuanto a la Productividad Spendolini (2005) considera que el Benchmarking procura el alcance de la excelencia en los departamentos que controlan los recursos que ingresan en la organización. El autor manifiesta que la productividad puede expresarse según el volumen de producción y el consumo de recursos, cuyos resultados pueden evidenciar pérdidas o ganancias, el Benchmarking gracias a su enfoque general y amplio y su base en el conocimiento de experiencias exitosas, permite atender las mejoras desde el proceso de evidencia de las necesidades de los clientes hasta el servicio de post venta.

Spendolini (2005) en lo que respecta al Tiempo, manifiesta que este representa la dirección del desarrollo industrial en los años recientes, ya que es un elemento importante para la potenciación de las ventas, la administración, producción y la logística de las organizaciones.

Tipos de Benchmarking

De acuerdo Spendolini (2005) existen dos tipos de benchmarking en interno y el externo, los cuales se explican a continuación:

a) Benchmarking Interno

Se genera cuando la organización procura las mejores prácticas dentro de sus límites, para lo cual realiza comparaciones de diferentes aspectos entre varias ubicaciones de una misma organización. Lo que se desea es aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de la manera cómo se da solución a problemas complejos y de cómo sus empleados participan en ellos (Spendolini, 2005).

El tipo interno de Benchmarking establece que dentro de una misma organización se manejan de manera diferente los mismos procesos principalmente por aspectos como la geografía, la historia local, la organización, la naturaleza de la administración y la de los distintos empleados, diversidad de la cual se pueden sacar aspectos positivos para ser replicados. Spendolini (2005) indica que estos aspectos positivos son aprovechados también gracias al estímulo del benchmarking hacia el trabajo en equipo y a la comunicación interpersonal e interdepartamental en las organizaciones.

b) Benchmarking externo

Spendolini (2005) divide al Benchmarking externo en tres partes: el benchmarking competitivo, el genérico y el funcional.

El competitivo es el analiza los estándares entre organizaciones para determinar que hace la una mejor que la otra. Este benchmarking se dificulta cuando las empresas bloquean el acceso a la información propia, es decir no la comparte con la competencia para el estudio. El benchmarking genérico sugiere comparar los logros alcanzados por una institución frente a otra que sea considerada la mejor sin importar el lugar del mundo donde se encuentre o el sector al que pertenece (Spendolini, 2005).

Por otro lado, el benchmarking funcional realiza una identificación de las prácticas más exitosas de otra organización, sin importar si es o no competidora, pero que es un referente de éxito y liderazgo en un área específica de interés, con el fin de conocer las mejores prácticas de cualquier tipo de organización exitosa.

Proceso de benchmarking

Camp (1993) propone un modelo formado por cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

a. Fase de planificación

En esta fase se define lo que se desea investigar en la organización. Se plantea un objetivo real, viable, procurando márgenes de error reducidos, se sugiere enfocarse en un área específica. Para esto es importante definir el proceso que requiere mejora y los aspectos que lo afectan, compararlo con otras áreas, con el manejo que hace la competencia, y demás acciones que permitan tener una idea del problema las opciones de mejora (Camp, 1993).

De acuerdo a Camp (1993), una vez identificado el proceso a mejorar se debe identificar a las organizaciones que se consideren referentes de estudio y luego definir el tipo de benchmarking a ejecutar: interno, competitivo, funcional o genérico. La organización u organizaciones seleccionadas para la comparación deben:

- Contar con datos útiles para el estudio.
- La información debe ser fácil de acceder.
- Que la obtención de la información sea autorizada.
- Que la organización esté estructurada de manera similar a la que está en estudio.

Finalmente, dentro de la fase de planificación se sugiere la recopilación de datos previo a realizar el acercamiento al competidor potencial, haciendo uso de cualquiera de las siguientes formas:

- Datos internos. Analizar el producto de la competencia y de las fuentes de la compañía.
- Datos abiertos al público. Disponible en las bases de datos de las asociaciones profesionales y mercantiles del sector.
- Estudios propios. Mediante en cuesta telefónica, correo o directamente al socio.
- Visita directa de la organización competencia, de ser posible.

b. Fase de análisis

Es el momento en el cual se analiza la manera cómo se pueden adaptar las prácticas que aportarían a la mejora de la organización, esto en el caso de que la brecha existente entre las empresas sea negativa, es decir lo ejecutado por la competencia es mejor.

Una vez que se determina la brecha y se plantean las acciones a emprender, es necesario plantear los niveles de desempeño futuros, donde deben incluirse aspectos como: la productividad histórica, la brecha de benchmarking y la productividad futura o esperada (Camp, 1993).

c. Fase de integración

En la integración se establecen los objetivos que harán frente a la evidencia detectada. Con la formalización y estructura de los objetivos por parte del equipo de benchmarking, se desarrolla un informe donde se da a conocer a la competencia de las decisiones tomadas. El establecimiento de una estrategia de comunicación donde se informe sobre la iniciativa de mejora es importante para que el socio sepa hacia dónde se desea llegar y cómo se lo logrará.

d. Fase de acción

El principal objetivo es la transformación de los principios operacionales en acciones que permitan el alcance de lo establecido en el plan.

Modelos de gestión por procesos

Según Ramírez y Pérez (2009) la gestión por procesos permite mejorar la eficiencia en las organizaciones para así agradar más al cliente. Esta eficiencia se relaciona con la mejora en los tiempos, disminución de los trámites burocráticos, establecer funciones

adecuadamente, mejorar flujos de comunicación, entre otros aspectos positivos para la organización.

Para Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2009) una de las herramientas más propicias para gestionar los procesos es el modelo EFQM, el cual permite efectivizar el trabajo en las organizaciones al interrelacionar las actividades. El modelo, de acuerdo al autor, tiene un enfoque en el cliente, y busca mediante su mejora alcanzar su satisfacción.

Gallegos (2013) da soporte a lo indicado por Beltrán et al (2009) y Ramírez y Pérez (2009), al recalcar el enfoque hacia el cliente de la gestión por procesos, sugiriendo para esto el diseño de mapas de procesos, fichas, manuales de funciones, establecimiento de perfiles, entre otros.

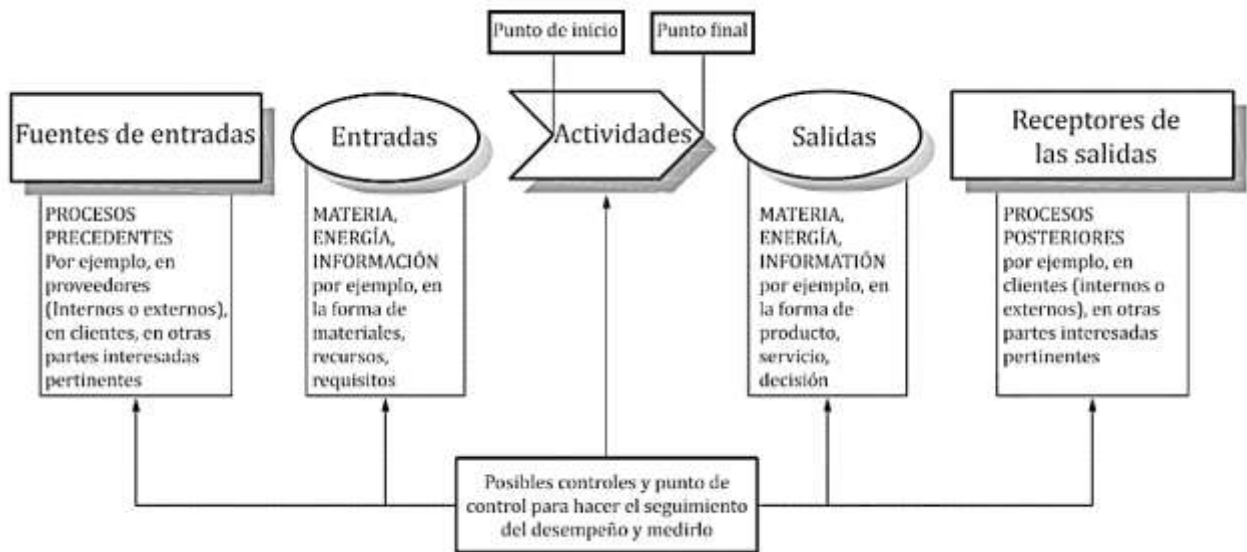
La norma ISO 9001 – 2015 (ISO, 2015) se basa en el ciclo: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, donde se sugiere a la planificación como la base de trabajo de toda organización y la cual permitirá saber qué ejecutar, cómo evaluarlo y a partir de los resultados mejorar continuamente. Para poder desarrollar una adecuada planificación, la norma sugiere un enfoque en procesos, su diseño, ejecución, control, y direccionamiento siempre en la satisfacción del cliente, así como se establece en sus principios:

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

En lo que respecta a la gestión de procesos, la norma sugiere que se definan los procesos principales o prioritarios de acuerdo al fin de la organización y la interacción entre ellos. De estos procesos hay que establecer las entradas, salidas, controles, indicadores, recursos, responsabilidades y autoridades que en él se deben integrar, riesgos y oportunidades de los procesos, apertura a la mejora continua.

La norma sugiere que los procesos sean definidos y diseñados mediante gestión sistemática que integre la vinculación con otros procesos y aporte en la consecución de los objetivos organizacionales. A continuación, se muestra la representación esquemática de los procesos de acuerdo a la ISO 9001:

Figura 6: Esquema de un proceso - ISO 9001



Fuente: *International Standardization Organization* (2015)

La norma considera además que los procesos deben ser estandarizados en sus formatos y manejos, es decir, es importante de acuerdo a la ISO 9001 (2010) que las organizaciones esquematicen sus procesos, estableciendo las características principales que deben ser consideradas al momento de diseñar un proceso para una determinada actividad.

Ante lo indicado, la ISO (2010) sugiere elementos mínimos básicos que deben considerarse en el formato de procesos, los cuales se indican a continuación:

- Nombre del proceso
- Fecha de creación
- Versión
- Identificación de la organización
- Área o departamento a donde pertenece
- Antecedente del proceso
- Objetivo
- Alcance
- Desarrollo
- Controles
- Referencias
- Firmas de responsabilidad y aprobación
- Anexos

Cada uno de estos elementos permitirá dar un mejor seguimiento a cada proceso, hacerlo medible y verificable.

La Norma ISO, procura que el conjunto de procesos aporte desde sus resultados a los objetivos organizacionales, es decir que todos estén alineados hacia un fin común, y enfocados en mejorar continuamente.

La ISO y los procesos de mejora continua

En lo que respecta al proceso de mejora continua, la normativa internacional sugiere que se establezca al mejoramiento como una política organizacional.

La ISO 9001 en su apartado de mejora continua, enfatiza la necesidad de buscar constantemente la calidad, percibirla cómo algo relativo, cambiante, que nunca se alcanza, siempre se persigue.

Un proceso de mejora continua, de acuerdo a Benavides (2003) debe promover la prevención sobre la corrección, es decir, lo óptimo es que la mejora se dé previo a la presencia de un problema y no cuando este ya ha ocurrido. Para lo cual la organización debe dar las facilidades suficientes para que el personal, los clientes, proveedores, y demás actores dentro de su actividad puedan dar a conocer sus sugerencias, inquietudes, comentarios y críticas que retroalimenten a la gerencia y permitan tomar decisiones para la mejora a partir de aquellas.

El citado autor considera que dentro de los procesos de mejora se dispongan aspectos como: medios de retroalimentación, formatos para obtener la información desde los actores internos y externos, responsables de revisión y atención, comités de mejora, formatos de acciones preventivas, formatos de acciones correctivas, medios de seguimiento a las acciones e informe de resultados. Es importante indicar que el proceso es cíclico, nunca se detiene.

Aspectos legales

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece normas de protección al consumidor otorgando ciertos derechos inherentes a su calidad, entre los cuales es importante tomar en cuenta:

- Derecho de devolución: consiste en la facultad que tiene para devolver o cambiar un bien o servicio si no se encuentra satisfecho o si no cumple sus expectativas cuando haya adquirido productos por correo, catálogo, teléfono, Internet u otros medios similares.
- Derecho a tener acceso a los servicios básicos en óptima calidad.
- Protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales.
- Libertad de elegir los bienes y servicios que se oferten. Es importante apreciar que la Ley establece la obligación de que todos los productos y las ofertas que se hagan consten en castellano.
- Derecho al buen trato y a la información adecuada sobre el bien o servicio, en especial a conocer sobre las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida del producto.
- El consumidor podrá pedir reparación e indemnización por daños y perjuicios por deficiencia y mala calidad de bienes y servicios a través de los órganos administrativos y judiciales correspondientes.

2.1.2.1. Antecedentes investigativos

Como antecedentes de la investigación se analizaron trabajos investigativos desarrollados en el pasado respecto a temáticas similares a la investigada. Entre los principales autores revisados se encontraron:

Cisneros y Ruíz (2012), quienes en su investigación analizaron la situación del Laboratorio PROTAL – ESPOL, donde los procesos que formaban parte de su sistema de gestión presentaban falencias que estaban afectando las actividades regulares de la

institución. Para atender la situación indicada, las autoras propusieron la implementación de modelo de mejora continua direccionado específicamente a los procesos prioritarios del Laboratorio, para así optimizar la gestión interna.

El trabajo de las citadas autoras sirvió de base en la presente investigación principalmente en lo que respecta a las bases de su modelo propuesto, las cuales fueron una importante guía para el caso de Altec S.A.

Otro de los documentos revisados fue la Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa Distribuciones A & B, el cual fue elaborado por Fernández y Ramírez (2017). Los autores identificaron la problemática de la empresa en lo referente a sus bajos niveles de producción, desde donde establecieron acciones de mejora en sus procesos que optimicen el trabajo y permitan alcanzar niveles de productividad superiores.

Se analizó además el artículo científico de Suárez y Dávila (2009) quienes estudian la mejora continua desde la metodología del Kaizen. Los autores hacen un recorrido a las teorías orientales y occidentales expuestas sobre la temática, establecen tres esferas concéntricas centrales sobre las cuales se desarrolla el Kaizen y generan las coincidencias existentes, lo cual sirve de base importante para el desarrollo de la propuesta de acción de la presente investigación.

En la investigación de Hernández y Cano (2017) se hace una aproximación del benchmarking como instrumento para que la calidad en las organizaciones aumente de nivel. Dentro de su estudio, los autores establecen la necesidad de la mejora continua como elemento del benchmarking, principalmente por la necesidad de las empresas de evolucionar, cambiar positivamente ante un mercado que evoluciona.

Se revisó también el trabajo investigativo de Rojas (2015) el cual proponía un sistema de mejora continua en un proceso productivo industrial aplicando la metodología PHVA. La autora analiza primero la situación de la empresa al momento de la investigación para luego proponer acciones encaminadas a la mejora de sus procesos especialmente los que tienen que ver con los productos que en su conjunto representan el 72% de sus ingresos. De acuerdo a los resultados de la investigación se propone la aplicación de la filosofía de las 5s y redistribuir la planta de tal forma de que se disminuyan tiempos de producción y mejore la productividad.

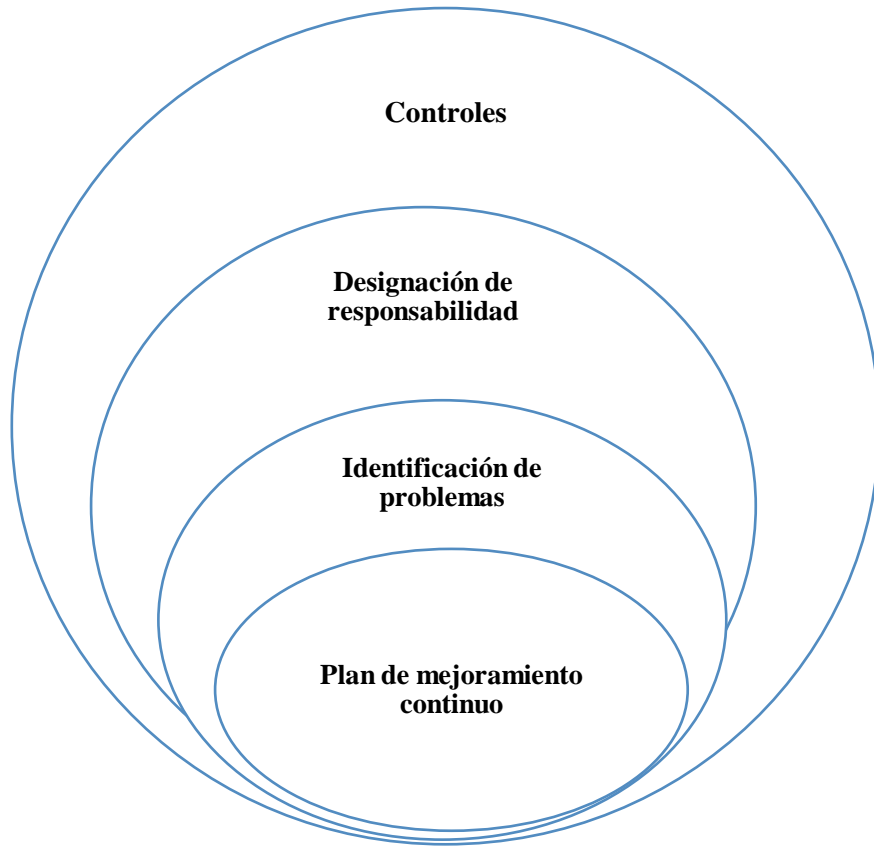
Proaño, Gisbert y Pérez (2017) propusieron un artículo científico encaminado a establecer una metodología para elaborar un plan de mejora continua, para lo cual los autores desarrollan varias acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que motiven la obtención de cambios positivos en los procesos de la institución. La propuesta metodológica presenta cinco fases: análisis de las causas que provocan el problema, propuesta y planificación del plan de mejora, implantación y seguimiento continuo, y una evaluación de toda la metodología aplicada; elementos que los autores consideran básicos para alcanzar la mejora en la organización en cuanto a disminución de egresos, aumento de la productividad, incremento de los niveles de satisfacción de los consumidores, entre otros.

Peñañiel (2015) desarrolló un trabajo investigativo respecto a la mejora continua de un sistema de calidad basado en la normativa internacional ISO 9001 en su versión 2008, para lo cual propuso primero determinar la situación actual de los procesos establecidos dentro del sistema de calidad en torno a la producción, las ventas, y el servicio al cliente que se ejecutan en la empresa JOPASI CÍA. LTDA. Una vez identificados los procesos y las oportunidades de mejora de estos, se realizó un análisis que permita su enfoque en la satisfacción integral de los clientes, es decir, el autor buscaba generar un modelo basado

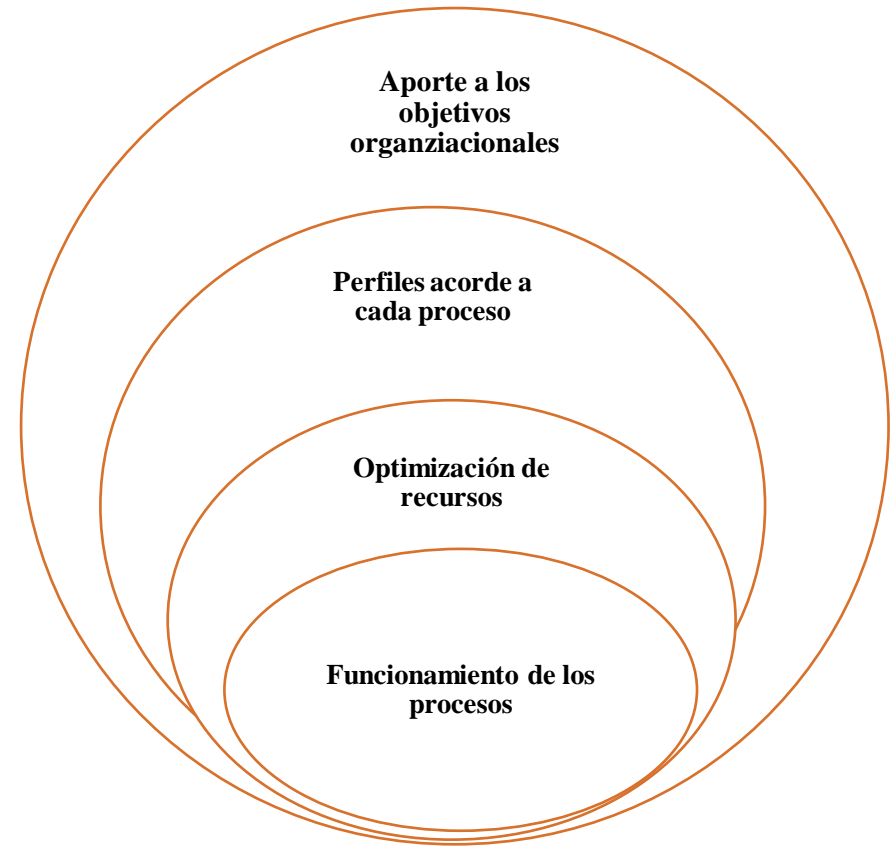
en procesos con enfoque en la mejora continua que garantice altos niveles de satisfacción en los clientes. El autor considera al involucramiento del talento humano y la conformación de los comités de calidad, como elementos clave en el proceso antes, durante y después de la mejora, principalmente por el hecho de que es cada usuario de los procesos quienes pueden aportar sugerencias que encaminen realmente a la mejora.

2.1.2.2. Categorías de Análisis

Variable Independiente



Variable Dependiente



2.1.3. Postura teórica

El análisis de los sustentos teóricos seleccionados que guardan relación directa con la mejora continua, permitió la selección de autores sobre los cuales se va a diseñar el levantamiento de información en campo y erigir la propuesta de solución al problema de Altec S.A.

La postura teórica asumida se basa en lo establecido en los aspectos más representativos de la filosofía del Kaizen, el análisis del Benchmarking y el trabajo en procesos mejorados enfocados en el cliente que propone la ISO 9001. Se ha realizado un análisis de cada uno de estas teorías para adaptar una propuesta de plan que puede ser ejecutada en ALTEC S.A.

El análisis cruzado de las tres esferas concéntricas del Kaizen presentadas por Suárez y Dávila (2009) demuestran claramente los aspectos básicos que deben ser considerados por las organizaciones que desean trabajar dentro del marco de esta filosofía. De este análisis se considera que lo expuesto en la esfera uno, en cuanto a mejoramiento de las áreas haciendo uso de la metodología de las 5S sería de gran ayuda para atender aspectos específicos en ALTEC S.A. que aportarían en la mejora de los procesos aquí ejecutados.

En lo que respecta al Benchmarking, se hace énfasis a lo indicado por Spendolini (2005) por su parte, respecto a la necesidad de conocer la situación interna y externa, el autor deja clara la manera cómo las empresas deben analizar a su competencia en aspectos específicos donde existe la necesidad de mejorar, y hacerlo de manera dinámica, evolutiva, sin copiar, innovando. Internamente es necesario conocer el rendimiento de cada área, para así poder establecer objetivos reales a partir de una situación inicial, donde se motive la sana competencia entre departamentos y a la vez se logre una mejor dinámica y flujo de información intradepartamental.

Finalmente, se toma como referencia a la norma internacional ISO 9001 como guía en la construcción y mejora de los procesos dentro del marco de la mejora continua y con un enfoque integral de satisfacción a los clientes, lo que sugiere la atención a los procesos prioritarios y la generación de mecanismos que faciliten la participación del personal en la mejora, es decir facilitar medios para que cada empleado pueda exponer sus preocupaciones o sugerencias en cuanto a cada proceso o actividad, y que cada información ingresada sea atendida de manera adecuada.

2.2. Hipótesis

2.2.1. Hipótesis general

El desarrollo de un Plan de Mejoramiento Continuo optimizará el funcionamiento de los procesos de la empresa Altec S.A. de la ciudad de Babahoyo.

2.2.2. Subhipótesis o derivadas

- La identificación de problemas permitirá la optimización de recursos.
- La designación de responsabilidades aportará en que los perfiles sean acordes en cada proceso.
- El establecimiento de controles garantizará el aporte a los objetivos organizacionales.

2.2.3. Variables.

Variable Dependiente: Funcionamiento de los procesos

Variable Independiente: Plan de mejoramiento continuo.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultados obtenidos de la Investigación

La metodología de investigación aplicada permitió conocer desde la perspectiva teórica, elementos que ayudan a entender la problemática y sus causas, así como la posible propuesta o tratamiento de solución que se requiere.

El levantamiento de información en campo, donde intervinieron 20 empleados y 160 clientes, permitió evidenciar la problemática en el sitio, y tener más claro las causas donde hay que direccionar la solución.

3.1.1. Pruebas estadísticas aplicadas

El presente trabajo de Investigación llevado a cabo en ALTEC S.A. de Babahoyo requirió del involucramiento de 20 empleados y además un acercamiento a clientes de la empresa, 273 activos a la fecha, con el fin de establecer su percepción sobre ciertos procesos que pueden palpar directamente.

Dado que el número de empleados es reducido no se procederá a realizar cálculo de muestra, se los estudiará en su totalidad. Sin embargo, por lo dificultoso que es poder llegar a la población de clientes, se realiza el cálculo de la muestra respectiva, haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2 \times PQN}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times PQ}$$

En donde:

n = Muestra

N = Población o número de elementos.

P/Q = Probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia (50 / 50%).

Z = Nivel de confianza (95%) Equivale a 1.96.

E = Margen de error permitido (5%).

$$n = \left(\frac{[1,96]^2 \times 0,50 \times 0,50}{[0,05]^2} \right) + [1,96]^2 \times 0,50 \times 0,50$$

n = 160 clientes a encuestar.

3.1.2. Análisis e interpretación de datos

A continuación, se muestran los principales resultados de la encuesta aplicada, los resultados completos se pueden analizar en los anexos de este trabajo:

Resultados encuesta a trabajadores:

- **Variable dependiente:** Funcionamiento de los procesos

¿Existen procesos formales digitales o físicos respecto a sus responsabilidades?

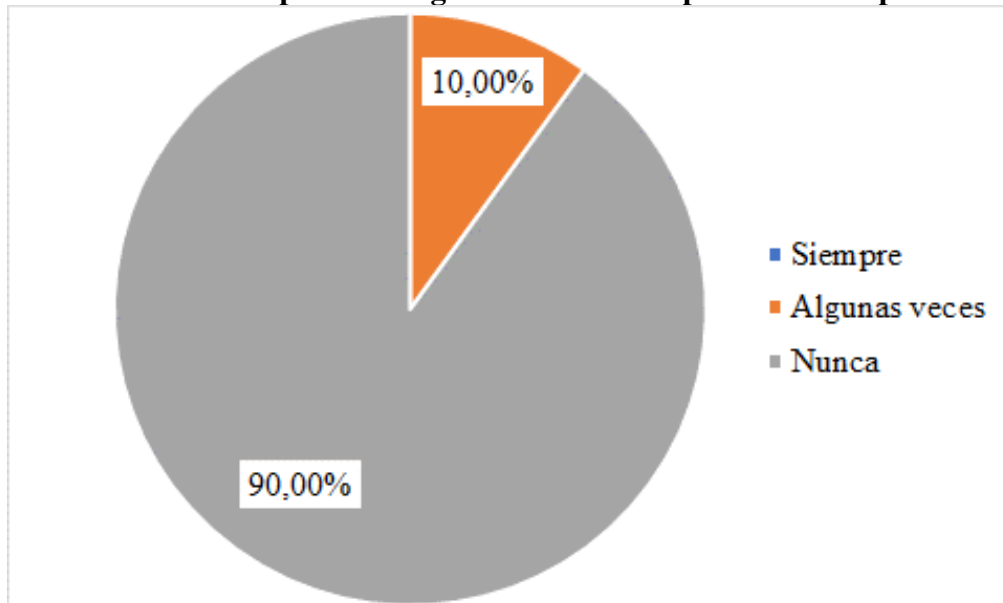
Tabla 3: Existencia de procesos digitales o físicos respecto a sus responsabilidades

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	0	0,00%
Algunas veces	2	10,00%
Nunca	18	90,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 1: Existencia de procesos digitales o físicos respecto a sus responsabilidades



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

En cuanto a la existencia de procesos digitales o físicos que establezcan las acciones a cumplir de cada una de las responsabilidades asignadas, el 10% indicó que algunas veces existen; un 90% comentó que nunca han existido. Esto evidencia que no existen procesos formales dentro de la empresa que normen el accionar de sus empleados.

¿Considera necesaria la existencia de procesos formales para el desarrollo de sus funciones?

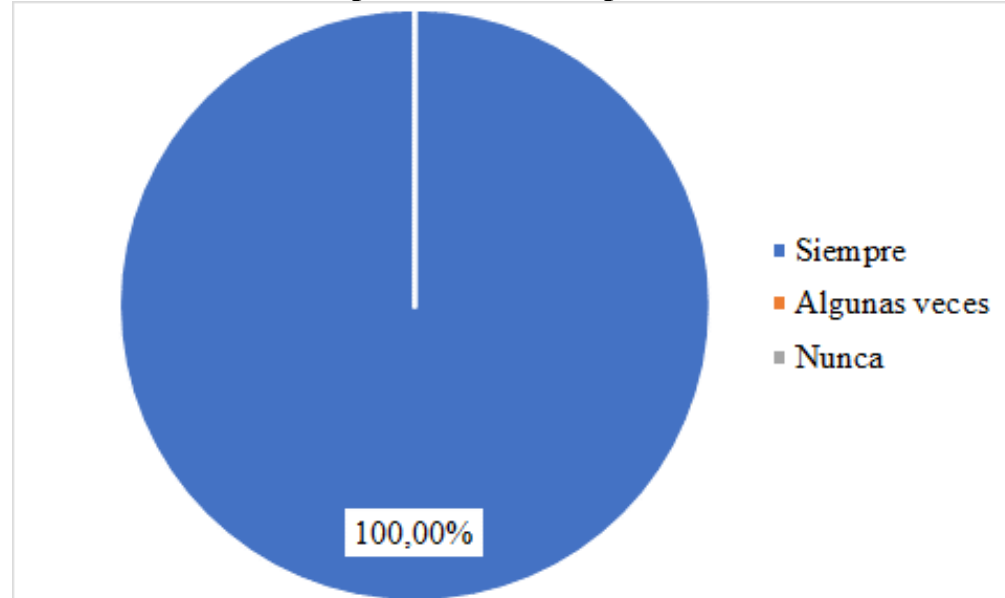
Tabla 4: Necesidad de procesos formales para desarrollar las funciones

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	20	100,00%
Algunas veces	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 2: Necesidad de procesos formales para desarrollar las funciones



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

En cuanto a la necesidad de los trabajadores de contar con procesos formales para desarrollar sus funciones de. Estas respuestas evidencian la consciencia de los trabajadores hacia la administración por procesos, lo cual formaliza las actividades a seguir y permite además contar con una base sobre la cual luego establecer mejoras de manera continua.

- **Variable Independientes:** Plan de mejoramiento continuo

¿Considera que existe potencial de mejora en las actividades que usted desarrolla?

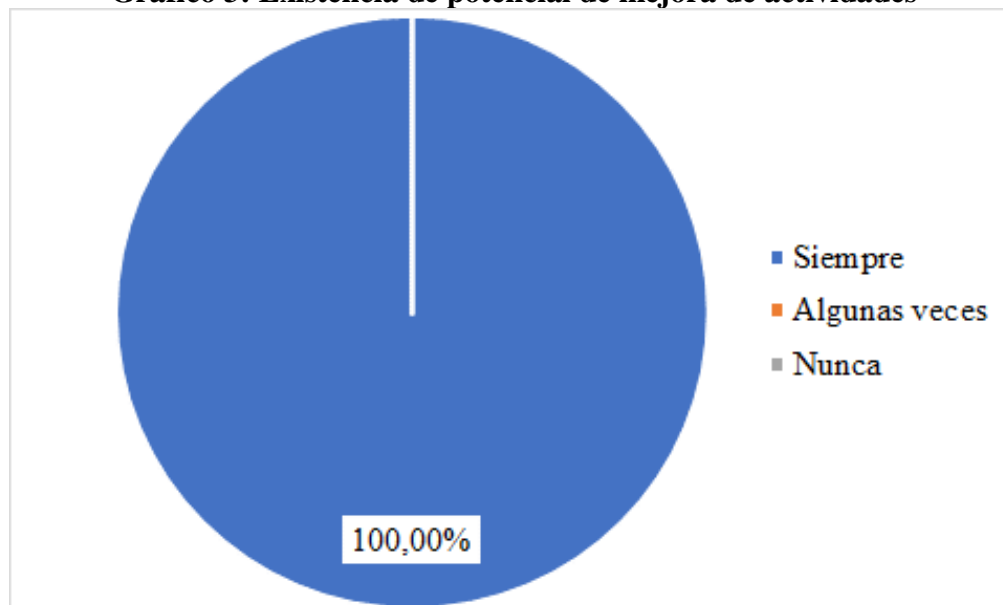
Tabla 5: Existencia de potencial de mejora de actividades

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	20	100,00%
Algunas veces	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 3: Existencia de potencial de mejora de actividades



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

En lo que respecta a la existencia del potencial de mejora en las actividades o funciones desarrolladas por cada empleado el 100% de los encuestados comentó que siempre hay oportunidades de mejora. La información levantada desde la opinión de los empleados permite evidenciar que están conscientes de la existencia de oportunidades de mejora en sus actividades.

¿Identifica usted problemas u oportunidades de mejoras?

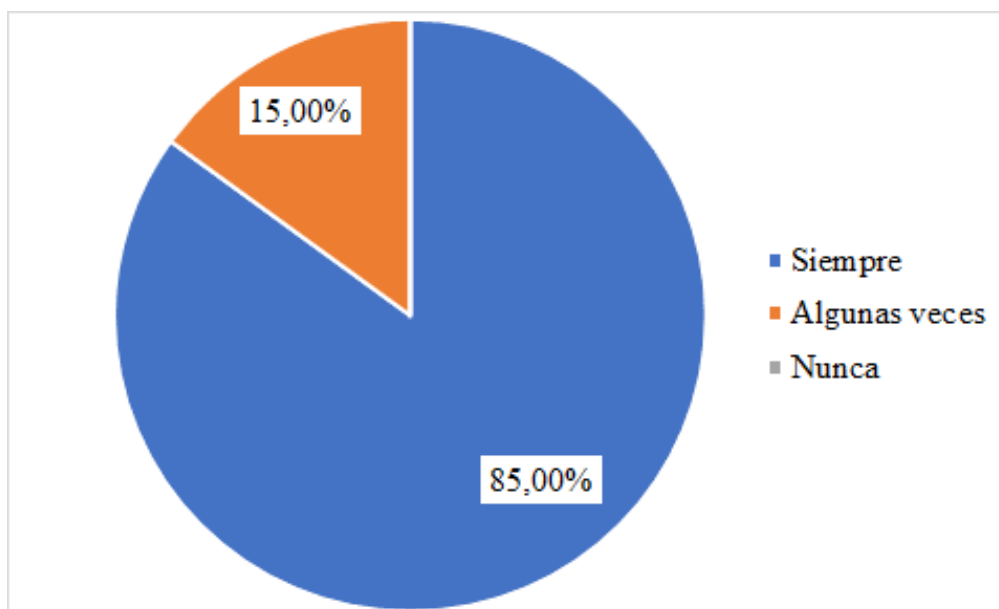
Tabla 6: Identificación de problemas u oportunidades de mejora

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	17	85,00%
Algunas veces	3	15,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 4: Identificación de problemas u oportunidades de mejora



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Las respuestas respecto a la identificación de problemas u oportunidades de mejora desde los empleados fueron en general positivas. El 85% considera que siempre los identifican; y un 15% estableció que algunas veces lo hacen.

Es necesario que la empresa aproveche la experiencia ganada por sus empleados para buscar oportunidades de mejora.

¿Considera usted que un plan de mejoramiento continuo optimizaría el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo?

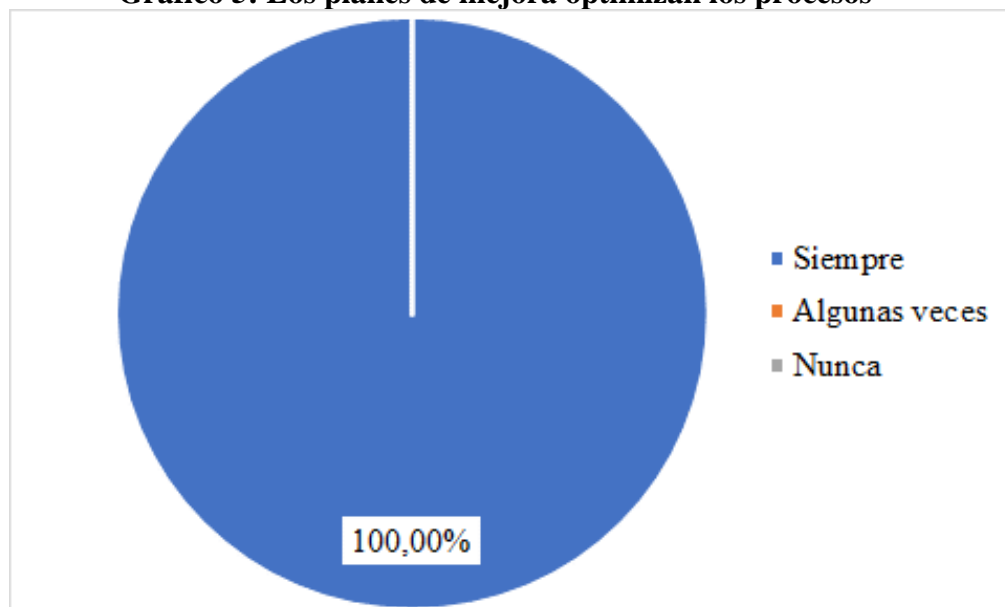
Tabla 7: Los planes de mejora optimizan los procesos

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	20	100,0%
Algunas veces	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	20	100,0%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 5: Los planes de mejora optimizan los procesos



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Al consultar a los empleados respecto a si consideran que un plan de mejoramiento continuo optimizaría el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo, el 100% manifestó que siempre. Lo indicado confirma el hecho de que los empleados están consciente de la necesidad de la empresa por mejorar, lo que facilitaría la ejecución de una propuesta encaminada a ese fin.

Resultados de la encuesta a clientes

- **Variable dependiente:** Funcionamiento de los procesos

¿Considera que ALTEC S.A. es una empresa competitiva en su mercado?

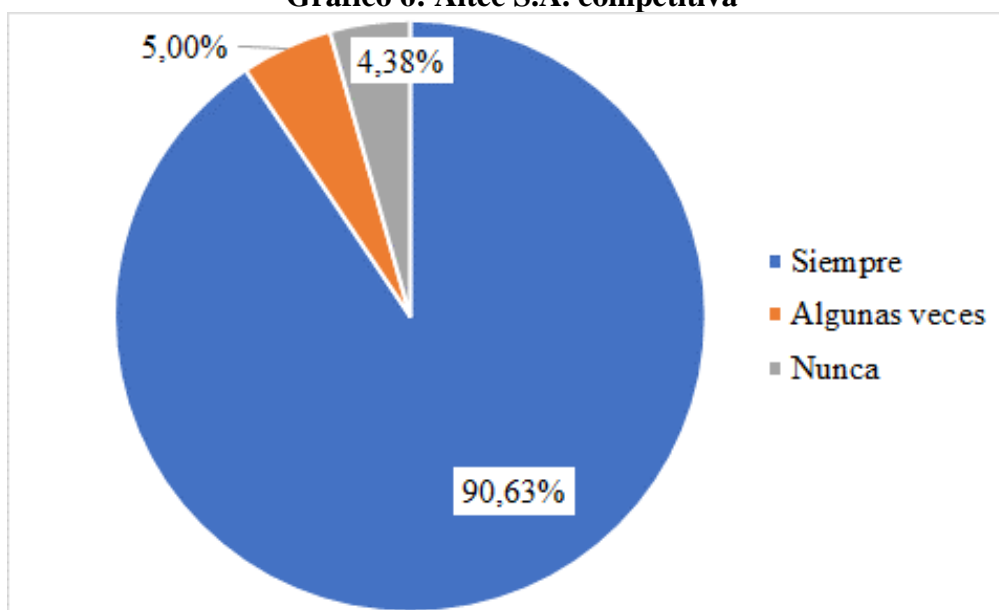
Tabla 8: Altec S.A. competitiva

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	145	90,63%
Algunas veces	8	5,00%
Nunca	7	4,38%
Total	160	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 6: Altec S.A. competitiva



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Tatiana Gómez

El 90.63% de los clientes encuestados perciben a ALTEC como una empresa competitiva en el mercado; un 5% de los clientes contestó que algunas veces es competitiva; y finalmente un 4,38% estima que nunca lo es. Es necesario mejorar la percepción de los clientes en cuanto a su percepción sobre la competitividad de la empresa, que es cuando se realiza una comparación con el resto de empresas que realizan similar actividad.

- **Variable independiente:** Plan de mejoramiento continuo

¿Considera que ALTEC S.A. debe mejorar sus procesos?

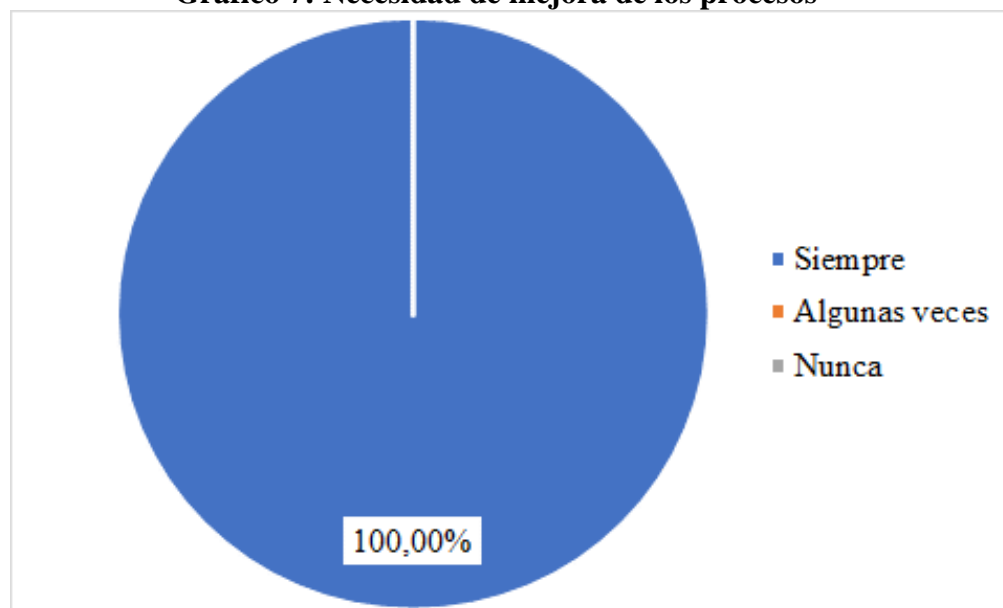
Tabla 9: Necesidad de mejora de los procesos

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	160	100,00%
Algunas veces	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	160	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 7: Necesidad de mejora de los procesos



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Tatiana Gómez

Los clientes respondieron positivo al consultarles respecto a la necesidad de que ALTEC mejore sus procesos.

Un 100% consideró que siempre ha tenido la necesidad de mejorar sus procesos.

De manera general los resultados del levantamiento de información de campo permitieron, primero, evidenciar que a nivel de los trabajadores de ALTEC S.A. existe la necesidad de generar procesos que formalicen sus actividades, así como herramientas que faciliten la identificación de oportunidades de mejora, dado que se pudo conocer que gran parte de los trabajadores consideran que si existen elementos que pueden ser optimizados dentro de la empresa.

Los empleados se mostraron motivados en comunicar a la gerencia respecto a los procesos que pueden ser mejorados para así mejorar su desempeño. Es evidente que existe la necesidad de hacerlo y que la mejora puede originarse de cada dueño de proceso lo que asegura la correcta ejecución de la mejora y al mismo tiempo la mejora de la satisfacción de los empleados con el ambiente de trabajo y el empoderamiento de sus procesos.

A nivel de los clientes existe la oportunidad de mejorar su satisfacción tanto con los productos como de los servicios, lo que de realizarse permitiría fidelizarlos y mejorar los niveles de ventas, lo cual también captaría nuevos clientes y posicionaría mejor a la empresa en su mercado.

Las respuestas de los empleados y los clientes evidencian la necesidad de establecer un plan de mejora que atienda las necesidades de toda la empresa, optimice sus procesos, mejore el desempeño, ahorre recursos y establezca un norte hacia dónde dirigirse, sobre los cuales trabajar.

3.2. Conclusiones específicas y general

3.2.1. Específicas

La investigación tanto teórica como de campo pudo evidenciar la relación directa existente entre la identificación de problemas y la optimización de recursos, es decir el identificar un inconveniente y atenderlo adecuadamente permite a la empresa optimizar sus recursos, tanto monetarios, de tiempo y personal.

En lo que respecta a la incidencia de la designación de responsabilidades y el garantizar que los perfiles profesionales estén acordes con las mismas, se pudo evidenciar que esta relación

debe ser directa, no se pueden asignar funciones que el empleado no pueda realizar por desconocimiento o un perfil profesional distinto al que se requiere. Aspecto que se ha estado presentando en la empresa.

La teoría ya la percepción de los empleados evidencian la necesidad de establecer que controles que midan constantemente el estado de los objetivos de la empresa para así poder ejecutar acciones tempranas cuando sea necesario y garantizar el alcance de los objetivos organizacionales.

3.2.2. General

La situación actual de la empresa evidencia la necesidad de mejorar los procesos internos mediante la aplicación de un Plan de Mejoramiento Continuo, el mismo que debe garantizar la motivación de los empleados para retroalimentar a la gerencia y a además debe establecer los mecanismos más adecuados para el efecto. Un plan de mejoramiento mantendría los procesos funcionando de manera óptima.

3.3. Recomendaciones específicas y general

3.3.1. Específicas

Se sugiere a la empresa establecer una consciencia de mejora continua en sus empleados que les de la atribución y confianza de exponer los aspectos que ellos consideran podrían aportar en la optimización de recursos de la empresa, para lo cual es necesario planificar talleres en cuanto a la manera cómo cada empleado puede aportar con sus ideas y críticas constructivas a la mejora de la organización, de tal manera que se desarrolle un empoderamiento de cada

empleado respecto a su función y la búsqueda continua de una mejor manera de trabajar y cumplir con las responsabilidades.

Se recomienda establecer primero procesos de selección y evaluación de personal que permita identificar las cualidades particulares de cada empleado para de acuerdo a eso asignar las responsabilidades más acordes a su perfil. Lo indicado disminuiría el riesgo a desarrollar incorrectamente las funciones y acercaría más a la empresa a la consecución de los objetivos institucionales.

Se sugiere a la empresa identificar los resultados esperados en cada proceso priorizado para sobre estos diseñar indicadores que permitan su medición y frecuencia de control, lo que ayudará a atender las desviaciones de los objetivos a tiempo. El establecimiento de indicadores permitirá que cada empleado conozca lo que la empresa espera como resultado de su trabajo, lo que le permitirá planificar la manera como alcanzarlo.

3.3.2. General

Se recomienda el compromiso y empoderamiento de los propietarios y puestos de nivel jerárquico superior en la empresa con el diseño y aplicación del Plan de Mejoramiento Continuo, para así motivar con el ejemplo a los empleados y además contar con el apoyo de recursos suficientes para su óptima ejecución y el alcance de los resultados deseados.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA TEÓRICA DE APLICACIÓN

4.1. Propuesta de aplicación de resultados

Con los resultados obtenidos, tanto de la investigación teórica como del levantamiento de información de campo, se evidenció la necesidad de mejorar los procesos de la empresa y optimizar su ejecución.

La teoría permitió establecer como marco de referencia lo propuesto en la filosofía del Kaizen, el análisis del Benchmarking y el trabajo en procesos mejorados enfocados en el cliente que propone la ISO 9001. Estos enfoques, de manera vinculada, permitirán diseñar un plan que se ajuste a las necesidades reales de la empresa y cuya aplicación atienda las causas del problema y garantice la consecución de los resultados esperados.

4.1.1. Alternativa obtenida

Para seleccionar la mejor alternativa para la propuesta de solución al problema, fue necesario realizar una recopilación de los aspectos más importantes estudiados en el apartado teórico que se relacionan de manera directa con la mejora continua. Así se seleccionaron los aspectos más representativos de la filosofía del Kaizen, el Benchmarking y los elementos que establece la Normativa ISO 9001 en cuanto a procesos y mejora continua.

El Kaizen presenta tres esferas concéntricas, de las cuales la propuesta rescata lo expuesta en la esfera concéntrica 1 especialmente lo que se refiere a técnicas y principios, donde yace la base de la mejora continua y el enfoque en procesos.

Del Benchmarking se selecciona la importancia de medirse desde el interior de la organización y en el exterior, frente a la competencia, lo cual permite establecer parámetros en los cuales se debe mejorar para ser más competitivo.

Ahora bien, la normativa ISO 9001 es el marco principal de la propuesta, de ella se toma lo establecido para el desarrollo de los procesos y para las acciones encaminadas a la mejora continua de cada acción que se ejecuta en la organización.

De los tres elementos citados, se propone el diseño del Plan de Mejoramiento Continuo de ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo que optimice el funcionamiento de sus procesos.

4.1.2. Alcance de la alternativa

El diseño del Plan de Mejoramiento Continuo se desarrolla dentro de las instalaciones de ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo, e involucra a sus propietarios, directivos y personal administrativo y operativo en general, quienes serían los ejecutores del plan.

Así mismo, el plan se direcciona hacia la atención de los procesos y búsqueda de mejoras que optimicen su funcionamiento, con el fin de que cada actividad realizada colabore realmente en el alcance de los objetivos institucionales.

Es importante crear conciencia en todo el personal de la empresa respecto al dinamismo con el que el mercado cambia, es decir los clientes, la competencia, los proveedores, la tecnología, las necesidades, y demás, pasan por varios cambios, lo cual hace necesario que los procesos de las empresas mejoren continuamente.

4.1.3. Aspectos básicos de la alternativa

4.1.3.1. Antecedentes

La propuesta nace luego de investigar de manera profunda las causas que generan un inadecuado funcionamiento de los procesos en la empresa, lo cual se evidencia luego de las

visitas al sitio y el levantamiento de información mediante encuestas aplicadas a los empleados y a los clientes. Los resultados permitieron evidenciar que no existe una política definida de mejora continua de los procesos de la empresa que permita optimizarlos, y muchas veces incluso contar formalmente con estos para que los trabajadores conozcan con exactitud cómo la empresa espera que se desarrollen las actividades asignadas y cómo aporta cada actividad al global de objetivos establecidos.

La administración por procesos es importante para la organización de las actividades de las organizaciones, lo cual permite atender mejor lo planificado y mermar el riesgo a desviaciones negativas en los objetivos. Sin embargo, una vez que se establecen los procesos, hay que estar conscientes de que estos no son estáticos, más bien son dinámicos y deben estar siempre en revisión para identificar oportunidades de mejora, lo cual a su vez requiere de políticas, y facilidades para proponer y ejecutar acciones que corrijan y prevenga problemas e induzcan a la mejora.

La investigación tomó como referencia componentes teóricos importantes que fundamentan el tratamiento del problema y sus causas. Se hizo uso de la modalidad mixta cuali-cuantitativa para obtener información tanto de fuentes primarias como secundarias, además de la aplicación de métodos como el deductivo, analítico – sintético e histórico – lógico. Se aplicaron encuestas que facilitaron información importante para establecer la línea base sobre la cual diseñar la propuesta de solución.

4.1.3.2. Justificación

El diseño de la presente propuesta se justifica dada la necesidad de formalizar los procesos de la empresa y asegurar una dinámica positiva de la misma dentro de su mercado mediante un plan de mejora continua que garantice el cambio constante hacia la optimización de recursos en beneficio de la organización y de sus clientes.

Aspectos como costos, tiempo y esfuerzo, solo se pueden optimizar si existe un análisis constante de los procesos y se establezcan mecanismos dentro de los cuales los empleados, clientes, proveedores y demás actores puedan retroalimentar a la empresa para que esta a su vez mejore su accionar.

La no atención de esta problemática y sus causas ocasionaría que el accionar de ALTEC S.A. sea cada vez menos competitivo, lo cual le restaría mercado, y pondría en riesgo su sostenibilidad.

4.2. Objetivos

4.2.1. General

Optimizar los procesos de ALTEC S.A. mediante un plan de mejora continua.

4.2.2. Específicos

- Identificar las oportunidades de mejora de ALTEC S.A.
- Establecer las acciones de mejora a ejecutar.
- Desarrollar un cronograma de ejecución del plan.
- Generar los controles al plan.
- Presupuestar el plan de mejora.

4.3. Estructura general de la propuesta

A continuación, se presenta la estructura de la propuesta de atención al problema de ALTEC S.A. y el desarrollo de la misma:

4.3.1. Título

Plan de Mejoramiento Continuo de ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo.

4.3.2. Componentes

A continuación, la estructura de la propuesta de plan de mejora:

- Situación actual de ALTEC S.A.
- Oportunidades de mejora.
- Plan de acciones de mejora a ejecutar.
 - Acciones de mejora
 - Cronograma de ejecución del plan.
 - Controles al plan.
 - Presupuesto.

Desarrollo de la propuesta:

- Situación actual de ALTEC S.A.

La matriz FODA presenta de manera concreta aspectos que caracterizan a ALTEC S.A. de Babahoyo a la fecha de realización de la investigación. La información permite tener una idea de las fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas que den ser analizadas y atendidas mediante estrategias de acción.

Con el fin de establecer la situación actual de la empresa se presenta una matriz FODA:

Figura 7: FODA de ALTEC S.A.



Elaboración: Tatiana Gómez

A continuación, se establece la matriz FODA estratégica propuesta para la atención a la situación actual identificada:

Una vez que se han identificado los aspectos internos y externos que inciden en la empresa, se procede con su análisis y el establecimiento de estrategias de acción que permitan, aprovechando las fortalezas y oportunidades, atender las debilidades y mermar la incidencia de las amenazas.

Para el efecto se desarrolla la matriz estratégica del FODA la cual incluye en sus bordes la situación actual de la empresa y en sus cuadrantes internos las estrategias que atenderán cada uno de los aspectos negativos detectados:

Figura 8: FODA estratégico



Elaboración: Tatiana Gómez

- Oportunidades de mejora.

El análisis del FODA estratégico y la información obtenida de las encuestas y de la observación directa en el sitio de la investigación, permiten identificar las oportunidades de mejora existentes, las mismas que direccionan el rumbo de la planificación y validan la necesidad de establecer acciones encaminadas a la mejora continua.

A continuación, una matriz donde se especifica la situación actual y la respectiva oportunidad de mejora existente:

:

Tabla 10: Oportunidades de mejora

Situación actual	Oportunidad de mejora
No existen procesos formales	Diseñar procesos formales
Personal sin el perfil técnico o profesional adecuado.	Ejecutar capacitaciones para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.
	Diseñar procesos de selección y evaluación del personal.
No hay políticas de mejora establecidas.	Establecer y aplicar políticas de mejora continua.
Fortalecimiento del mercado constructor.	Generar convenios con el mercado constructor para aumentar ventas.
Franquicia posicionada y con experiencia.	Generar acuerdos con la matriz para fortalecer procesos.
	Generar acuerdo con la matriz para fortalecer al personal.

Elaboración: Tatiana Gómez

- Plan de Acciones de mejora a ejecutar.

El Plan de Acción incluye cada una de las oportunidades de mejorar identificadas y la manera cómo la empresa debe actuar para lograr alcanzar cada una de ellas. Es importante recordar que las acciones de mejora que forman parte del plan de mejora continua propuesto para ALTEC S.A. de Babahoyo nacen en base a la información levantada en la investigación.

- **Acciones de mejora a ejecutar.**

Las acciones de mejora que se proponen dentro del plan son:

- Diseñar procesos formales
 - Identificación de procesos prioritarios.
 - Diseño de procesos prioritarios.
 - Socialización de procesos prioritarios.
 - Validación de procesos prioritarios.
 - Ejecución de procesos prioritarios.
 - Control de procesos prioritarios.
 - Acciones de mejora sobre los procesos prioritarios.
- Ejecutar capacitaciones para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.
- Diseñar procesos de selección y evaluación del personal.
- Establecer y aplicar políticas de mejora continua.
- Aplicar la metodología de las 5S en la empresa.
- Generar convenios con el mercado constructor para aumentar ventas.
- Generar acuerdos con la matriz para fortalecer procesos.
- Generar acuerdo con la matriz para fortalecer al personal.

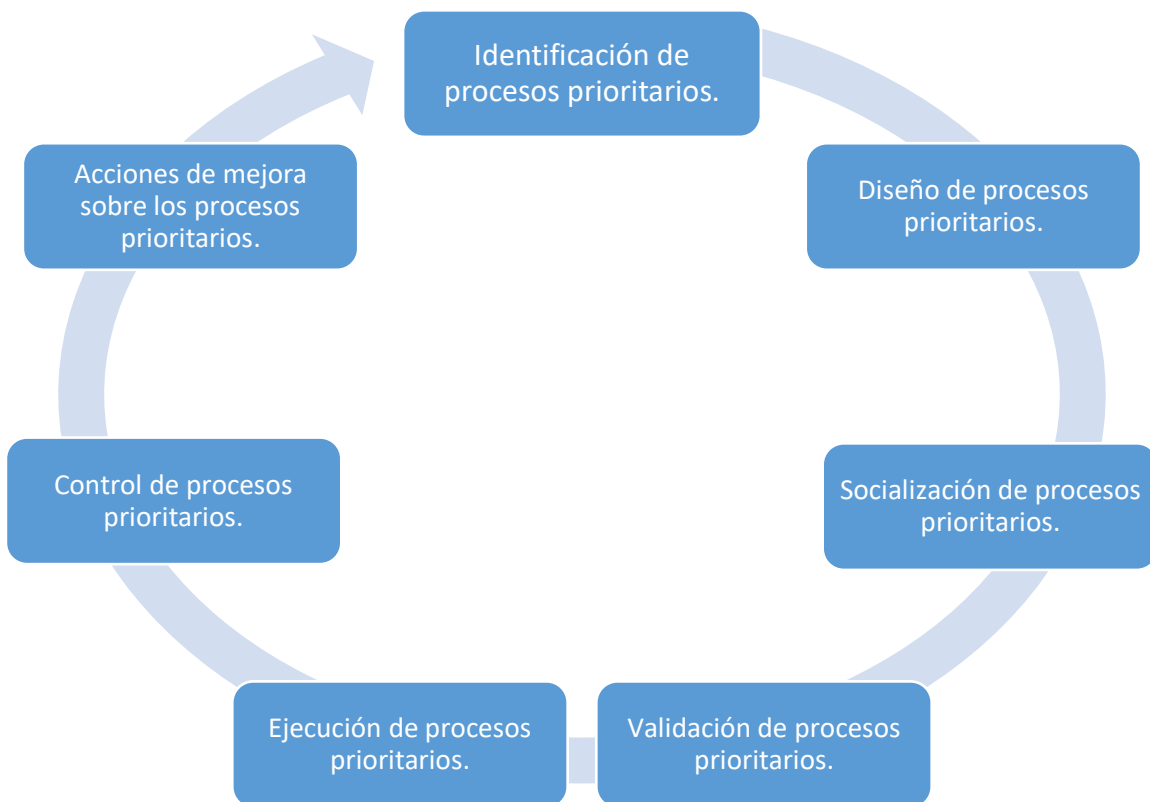
Cada una de estas acciones es desarrollada y explicada de manera detallada en las siguientes páginas, donde se establece además la manera como deben ser ejecutadas dentro de ALTEC S.A. para conseguir los resultados de mejora deseados:

- **Diseñar procesos formales**

La investigación inició estableciendo como problema la necesidad de optimizar el funcionamiento de los procesos de ALTEC S.A., lo cual durante la investigación pudo ser contrastado con información que incluso no existían procesos formales que direccionen las actividades de los empleados de la empresa.

Ante esto se propone el diseño de un plan de mejora de los procesos que establece tácticas de acción como:

Figura 9: Táctica para diseño de procesos formales



Elaboración: Tatiana Gómez

- **Identificación de procesos prioritarios.**

Entre los procesos prioritarios identificados en conjunto con personal y la gerente de la empresa están:

- a. Proceso de Selección del personal
- b. Proceso de Evaluación del personal
- c. Proceso de Servicio al cliente
- d. Proceso de Manipulación de materiales
- e. Proceso de Cobranzas
- f. Proceso de Fortalecimiento del personal
- g. Proceso Mejora Continua

- **Diseño de procesos prioritarios.**

El diseño de estos procesos respetará el esquema de contenidos mínimos sugeridos en la propuesta, como es: Nombre del Procesos, Versión, Fecha, Objetivo, Alcance, Responsables, Desarrollo, Referencia, Firmas de responsabilidad. En el anexo se presenta el formato a seguir en el desarrollo de los procesos priorizados.

- **Socialización de procesos prioritarios.**

El plan establece que una vez que se diseñan los procesos prioritarios se procede con la socialización de los mismos a sus responsables con el fin de analizar cualquier necesidad de mejora de los mismos, hasta alcanzar la realidad del proceso en la práctica.

Durante este proceso de socialización se analiza también la o las posibilidades de optimización del proceso en aspectos como: tiempos de acción, recursos monetarios necesarios, sistematización de actividades, reducción de burocracia, entre otros.

El proceso de socialización se desarrolla cada vez que se realizan cambios en los procesos, es decir, con cada versión nueva.

- **Validación de procesos prioritarios.**

Habiendo alcanzado en la socialización la revisión total del proceso y realizados todos los cambios en beneficio de su funcionalidad y optimización, se procede con la presentación de los mismos a la gerencia para su validación.

En la validación intervienen el dueño del proceso, su jefe inmediato y quien haya intervenido en el cambio del proceso para la defensa del mismo. Una vez presentado y aceptado el proceso se procede con las firmas de responsabilidad que aprueban su inmediata ejecución.

- **Ejecución de procesos prioritarios.**

La ejecución de los procesos prioritarios diseñados inicia una vez que se cuenta con las firmas de responsabilidad respectiva. La primera actividad a realizar es la socialización del proceso a cada uno de los involucrados directos o indirectos, quienes deben conocer los cambios realizados e iniciar las acciones necesarias para su ejecución y cumplimiento.

De ser necesario, de acuerdo a los cambios en el proceso, se planificarán capacitaciones de fortalecimiento al personal, con el fin de garantizar el correcto cumplimiento del proceso.

- **Control de procesos prioritarios.**

Con el fin de garantizar el correcto cumplimiento del proceso e identificar posibilidades de mejora en ellos, se establecen indicadores de control que miden la eficiencia con la que los trabajadores ejecutan sus actividades y que al final aportan al cumplimiento del proceso. Es importante en este punto sugerir que los controles se hagan sobre indicadores previamente establecidos dentro de los procesos, y que los mismos deben ser reales, medibles y verificables.

Para el mejor control se establecerá una matriz de indicadores similar a un cuadro de mando integral que sea de fácil uso para la gerencia de la empresa, a continuación, el formato sugerido:

Tabla 11: Matriz de indicadores

Proceso	Responsable	Indicador	Meta	Frecuencia	Fórmula	Evidencia	Logro Mes
Atención al cliente	Gerente	Nivel de satisfacción del cliente	90% mínimo	mensual	Cientes satisfechos / Cientes totales	Encuestas	
Desempeño laboral	Todos	Nivel de desempeño laboral	100% alcance de metas	mensual	Logro / Meta	Informe	

Elaboración: Tatiana Gómez

Los controles se realizarán de acuerdo a la frecuencia establecida para cada uno de ellos, y sus resultados se presentarán a los involucrados para su atención y mejora. Los indicadores ayudarán a que los empleados conozcan lo que la empresa espera de su trabajo, y sabrá lo importante que este es en cuanto al aporte a los objetivos e indicadores establecidos.

- **Acciones de mejora sobre los procesos prioritarios.**

Tabla 12: Formato de Proyecto de Mejora Continua de ALTEC S.A.

PROYECTO DE MEJORA CONTINUA

Fecha:		Área:	
Proceso:			
Actividad:			
Responsable:			
Problema u oportunidad identificado:			
Acción propuesta:			
Recursos necesarios			
Rubro	Cantidad	PVP unitario	TOTAL
Personal:			
Tiempo:			
Materiales:			
Equipos:			
Otros:			
Presupuesto:			
Beneficios esperados:			
Elaborado por:		Aprobado por:	

Elaboración: Tatiana Gómez

Las acciones de mejora surgen de las siguientes situaciones:

- ✓ Identificación de problemas
- ✓ Identificación de oportunidades

En ambos casos la aplicación es la misma, el responsable o persona a atender el problema o quien desea presentar la oportunidad, hará uso del siguiente formato de proyecto de mejora continua, el mismo que permitirá de manera concreta y rápida presentar la situación y sugerir la acción a realizar (Tabla 14).

- **Ejecutar capacitaciones para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.**

Dentro del plan de mejora continua se presenta la oportunidad y necesidad de mejorar las capacidades y habilidades del personal actual, actividad que debe ser desarrollada de manera constante y planificada tanto ejecutiva como presupuestariamente todos los años.

Las capacitaciones que a primera instancia pudieron ser consideradas prioridad dentro de las necesidades del personal de ALTEC S.A. se encuentran organizadas en la siguiente tabla:

Tabla 13: Matriz de planificación anual de capacitaciones

Temática	Meses											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<i>Atención al cliente</i>			■									
<i>Manejo de conflictos</i>						■						
<i>Manipulación de materiales</i>				■								
<i>Seguridad industrial</i>							■	000				
<i>Ventas</i>									■			
<i>Planificación</i>												■

Elaboración: Tatiana Gómez

El cronograma de capacitaciones se realiza de acuerdo a la necesidad de capacitación evidenciada ya sea por la gerente, un jefe o un trabajador operaciones y administración, los mismos quienes justificarán la necesidad de la capacitación para luego, de ser aprobada, proceder con la planificación de la misma.

- **Aplicar la metodología de las 5S en la empresa.**

Dentro de las oportunidades de mejora identificadas en ALTEC S.A. destacan los aspectos relacionados con el orden y la limpieza, los cuales se atienden de una manera más profunda y profesional mediante la aplicación de la metodología japonesa de las 5S, la cual destaca cinco estándares: Seiri = Clasificación y Descarte, Seiton = Organización, Seiso = Limpieza, Seiketsu = Higiene y Visualización, Shitsuke = Disciplina y Compromiso.

Seiri = Clasificación y Descarte

Altec S.A. establece acciones continuas de clasificación de los materiales de bodega y oficina donde se separa lo necesario de lo innecesario, y a su vez se prioriza sobre lo necesario aquellos elementos que se utilizan con mayor cotidianidad.

Para esto la empresa motiva a todos sus empleados a que en todas sus actividades se sientan libres de clasificar sus materiales de trabajo e indicar cuales, de acuerdo a su apreciación, deberían desecharse.

Aquellos elementos innecesarios son desechados respetando los procesos de baja de inventario, los cuales deben ser rápidos, para evitar acumular elementos innecesarios y causar problemas como escases de espacio, interrupción de flujos, riesgos laborales, entre otros.

Para cada uno de los elementos de las 5S, se establecerán imágenes que estarán distribuidas en varias partes de la empresa para que los trabajadores no olviden que se trabaja en base a las 5S:

Ilustración 10: SEIRI Clasificar y Desechar



Seiton = Organización

ALTEC S.A. promueve la organización total y detallada de cada una de sus áreas tanto a nivel administrativo como operativo, con el fin de que el orden permita un mejor desempeño laboral y además la percepción del clima laboral más satisfactoria.

La organización se realiza una vez que se ha aplicado la separación de lo necesario de lo innecesario, se toma así lo necesario y se inicia su organización, donde se priorizan aquellos elementos que se utilizan más a menudo, es decir, estos elementos estarán ubicados al alcance de sus usuario, mientras que aquellos elementos que no se utilizan de manera regular se ubicarán a mayores distancias o serán almacenados en otro sitio pero organizados ya sea por tipo, uso, nombre u otra clasificación determinada por la empresa o su usuario, pero que no limite o sea una barrera para el desempeño laboral.

Ilustración 11: SEITON Organizar



Seiso = Limpieza

ALTEC S.A. motiva a sus empleados a realizar sus tareas de tal manera que no se genere suciedad o desperdicios, es decir cuidando cada actividad o paso de su procesos, pero de generarse, inmediatamente proceder con su disposición en el recipiente destinado para el efecto, de tal forma se cumple con la política de: No es más limpio el que más limpia.

Con esto ALTEC S.A. incentiva a sus trabajadores a desarrollar sus tareas de manera pulcra, cuidando cada detalle, persiguiendo siempre la calidad, manteniendo su área de trabajo impecable.

Es importante en este punto indicar que la empresa deberá siempre proveer a las áreas de trabajo de materiales que permitan mantener la limpieza, de tal manera de que tal política pueda ser ejecutada a cabalidad.

Ilustración 12: SEISO Limpieza



Seiketsu = Higiene y Visualización

ALTEC S.A. establece elementos visuales en toda la organización que permiten:

1. Generar espacios ordenados, donde existan elementos que permitan ubicar cada cosa en su lugar gracias a que existe un lugar para cada cosa.
2. Establecer direcciones visuales que normen las acciones dentro de la empresa y sirvan de guía a los empleados para no perder el enfoque.

3. Identificar los momentos en los cuales algo no está en su sitio u existe desorden.

Ilustración 13: SEIKETSU Higiene y Visualización



Shitsuke = Disciplina y Compromiso.

ALTEC S.A. lleva a cabo de manera constante acciones que motivan a sus empleados a no perder su enfoque, a empoderarse de cada detalle de sus puestos de trabajo a identificar oportunidades de mejora, sugerir cambios y ejecutarlos con agrado, conscientes de que estos permitirán desarrollar de mejor forma su trabajo.

Ilustración 14: SHITSUKE Disciplina y Compromiso



- **Diseñar procesos de selección y evaluación del personal.**

Para la atención de esta oportunidad se da cumplimiento a lo establecido en el diseño de procesos, siguiendo el formato propuesto, llevando a cabo la socialización y posteriormente su ejecución.

- **Establecer y aplicar políticas de mejora continua.**

ALTEC S.A. Babahoyo establece las siguientes políticas de mejora continua:

- a. ALTEC S.A. y todo su equipo de trabajo está consciente de que la calidad es relativa y todo lo que se haga es perfectible, siempre se puede mejorar.
- b. ALTEC S.A. motiva la retroalimentación desde sus empleados, clientes y proveedores, conscientes de que su información aporta a la mejora continua de los procesos.
- c. ALTEC S.A. facilita los mecanismos para la comunicación de proyectos de mejora.
- d. ALTEC S.A. monitorea constantemente sus procesos y mide sus resultados con el fin de detectar posibilidades de optimización de los mismos.
- e. ALTEC S.A. respeta la relación entre los perfiles técnicos y profesionales de sus empleados y las responsabilidades asignadas.
- f. ALTEC S.A. mejora constantemente las capacidades de su personal mediante capacitaciones.

- **Generar convenios con el mercado constructor para aumentar ventas.**

Dentro del Plan de Mejora, se pudo identificar como complemento a la mejora de los procesos, la oportunidad de acercarse más al mercado constructor de Babahoyo y la provincia mediante la firma de convenios que beneficien la compra de empresas y profesionales de la construcción que sean fieles a la empresa.

Para cumplir con este cometido es importante primero determinar los beneficios a los que pueden acceder al firmar un convenio con la empresa, para así luego realizar una base de datos de los clientes en estudio, establecer un contacto directo con cada uno de ellos, exponer los beneficios, y coordinar la firma de los convenios. Estos convenios permitirán fidelizar clientes y aumentar ventas, lo cual generará una relación ganar – ganar que podrá garantizar una relación sostenible.

- **Generar acuerdos con la matriz para fortalecer procesos.**

Es importante dentro del plan de mejora y considerando los procesos que hay que mejorar y diseñar, revisar el convenio de franquicia existente con ALTEC para analizar la posibilidad de fortalecer el intercambio de conocimientos, experiencias, y demás aspectos que permitirán contar con procesos técnicos ya comprobados y que formalizarían las acciones de los trabajadores en Babahoyo.

Entre los procesos que deben considerarse prioritarios dentro del acuerdo de fortalecimiento destacan:

- Seguridad industrial
- Manipulación de aluminio
- Manipulación de vidrio
- Almacenamiento de materiales
- Perfiles de cada carga
- Selección de personal
- Evaluación del personal

Sin embargo, y de acuerdo a las necesidades que se identifiquen, se podrán seguir fortaleciendo los procesos que se consideren necesarios, con el fin de que la franquicia funcione óptimamente.

- **Generar acuerdo con la matriz para fortalecer al personal.**

De la misma manera es importante dentro de la revisión del convenio de franquicia firmado exigir capacitaciones que fortalezcan las habilidades y conocimientos del personal en cada una de las responsabilidades asignadas.

El fortalecimiento desde matriz permitirá ahorrar dinero en capacitaciones y garantizar resultados positivos gracias a que serán expertos en la materia quienes las impartan.

Es importante que se defina un cronograma de fortalecimiento independiente al cronograma de capacitaciones del plan cuando las temáticas sean diferentes, asegurándose de que las acciones cumplan con las necesidades de fortalecimiento de ALTEC S.A.

Se deben generar acciones que permitan a los jefes identificar necesidades de fortalecimiento del personal, y a su vez dar la oportunidad a cada trabajador de informar sobre las necesidades de capacitación que ellos consideren necesarias para mejorar el desempeño en su cargo.

En lo posible la empresa sugerirá que toda capacitación finalice con una evaluación que mida el nivel de aprendizaje de cada empleado y a su vez que se mida a cada tutor. Aquellos trabajadores que aprueben las evaluaciones obtendrán un certificado respectivo el cual alimentará las hojas de vida.

- **Cronograma de ejecución del plan.**

Para cada actividad establecida en el plan se considera un tiempo de cumplimiento determinado, el mismo que deberá ser cumplido con el fin de que el plan tenga el efecto deseado.

A continuación, se presenta el cronograma de ejecución del plan de mejora continua de la empresa ALTEC S.A. el cual debe cumplirse a cabalidad bajo la dirección del Gerente y con la ayuda de cada jefe:

Tabla 14: Cronograma de aplicación del plan de mejora

Temática	Meses											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseñar procesos formales			■									
Ejecutar capacitaciones para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diseñar procesos de selección y evaluación del personal.				■								
Establecer y aplicar políticas de mejora continua.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Generar convenios con el mercado constructor para aumentar ventas.					■							
Generar acuerdos con la matriz para fortalecer procesos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Generar acuerdo con la matriz para fortalecer al personal.					■							

Elaboración: Tatiana Gómez

○ **Controles al plan.**

Para garantizar el correcto desarrollo del plan se establecen controles relacionados con:

- Cumplimiento de los tiempos establecidos en el cronograma.
- Designación del presupuesto de ejecución.
- Designación de responsabilidades para la ejecución del plan.

Cada uno de estos controles debe ser monitoreado por un responsable de confianza de la gerencia que dé seguimiento constante, preferiblemente mensual al cumplimiento de lo planificado.

Tabla 15: Controles del Plan

Actividad	Indicador	Meta	Responsable	Fórmula	Evidencia
Diseñar procesos formales	Número de procesos en el 2020	7	Gerente y jefes	Sumatoria de procesos	Procesos digitales y físicos
Ejecutar capacitaciones para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.	Número de capacitaciones en el 2020 respetando plan	6	Gerente y jefes	Sumatoria de capacitaciones	Informe de cada capacitación con fotos
Aplicar metodología 5S	Porcentaje de cumplimiento de cada S por cada área	100%	Todo el personal	Áreas que cumplen / número de áreas	Informe de cumplimiento con fotos
Establecer y aplicar políticas de mejora continua.	Número de talleres de socialización de las políticas	1 al año	Todo el personal	Sumatoria de talleres	Informe de cumplimiento con fotos

Actividad	Indicador	Meta	Responsable	Fórmula	Evidencia
Generar convenios con el mercado constructor para aumentar ventas.	Número de convenios	Mínimo 2 al año	Gerente y jefe de ventas	Sumatoria de convenios	Convenios firmados
Generar acuerdos con la matriz para fortalecer procesos.	Número de procesos fortalecidos	Mínimo 7 el 2020	Gerente y jefes de área	Sumatoria de procesos fortalecidos	Procesos fortalecidos
Generar acuerdo con la matriz para fortalecer al personal.	Porcentaje de trabajadores fortalecidos	Mínimo 7 el 2020	Gerente	Trabajadores fortalecidos / total trabajadores	Informe de talleres de fortalecimiento.
Cumplimiento de cronograma del plan	Porcentaje de cumplimiento del cronograma	100%	Todo el personal	Actividades cumplidas / total actividades	Informe de cumplimiento del cronograma
Cumplimiento de presupuesto del plan	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto	100%	Gerente y contador	Presupuesto cumplidas / total presupuesto	Informe de cumplimiento del presupuesto

Actividad	Indicador	Meta	Responsable	Fórmula	Evidencia
Satisfacción de los empleados con el ambiente de trabajo	Porcentaje de satisfacción de los empleados con el ambiente de trabajo	100%	Gerente	Número de empleados satisfechos/ total empleados	Encuestas de satisfacción
Satisfacción de los clientes con el servicio de la empresa	Porcentaje de satisfacción de los clientes con el servicio de la empresa	100%	Todo el personal	Número de cliente satisfechos/ total clientes	Encuestas de satisfacción
Satisfacción de los clientes con el producto de la empresa	Porcentaje de satisfacción de los clientes con el producto de la empresa	100%	Todo el personal	Número de cliente satisfechos/ total clientes	Encuestas de satisfacción

○ **Presupuesto.**

Para desarrollar el plan de mejoras establecido, se requiere de recursos que permitan su óptima ejecución, para esto se han asignado valores para cada uno de los rubros,

A continuación, el presupuesto estimado del plan:

Tabla 16: Presupuesto de acción

Acciones	Rubro	Valor
Diseñar procesos formales	Material de oficina	\$100
	Reuniones de trabajo	\$100
Ejecutar capacitaciones para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.	Capacitaciones	\$3.000
Diseñar procesos de selección y evaluación del personal.	Material de oficina	Se incluye en diseño de procesos
Establecer y aplicar políticas de mejora continua.	Material de oficina	\$10
	Reuniones de trabajo	\$20
Generar convenios con el mercado constructor para aumentar ventas.	Reuniones de trabajo	\$200
	Logística	\$50
Generar acuerdos con la matriz para fortalecer procesos.	Reuniones de trabajo	\$100
	Logística	\$50
Generar acuerdo con la matriz para fortalecer al personal.	Reuniones de trabajo	\$100
	Logística	\$50
TOTAL		\$3780

Los beneficios generados del plan son tangibles e intangibles, tangibles relacionados con la mejora de los ingresos e intangibles en cuanto a la mejora del desempeño de personal y aumento de los niveles de satisfacción.

El presupuesto podrá ser analizado durante la ejecución del plan, es decir, es flexible y debe de adaptarse a las eventualidades que se presenten ya sea para disminuirlo como para aumentarlo, siempre y cuando este cambio produzca beneficio al plan y no limite su ejecución.

Al final de la ejecución del plan será necesario analizar la nueva planificación para el año siguiente, para lo cual se estudiarán los aspectos positivos y negativos presentados durante todo el proceso, para así fortalecer lo bueno y generar cambios donde sea necesario, lo que afectará el nuevo presupuesto.

4.4. Resultados esperados de la alternativa

La aplicación del Plan de Mejora Continua traerá consigo resultados positivos para ALTEC S.A., sus empleados y sus clientes actuales y potenciales. Estos resultados se comenzarán a ver desde las primeras acciones ejecutadas de acuerdo al plan, siempre y cuando se respeten tiempos, su presupuesto esté disponible y exista el compromiso de la gerencia y la motivación y empoderamiento de cada uno de los trabajadores, en quienes recae gran parte de la responsabilidad de lo planificado.

A continuación, se presentan los resultados esperados con la aplicación de la alternativa sugerida:

- Contar con el diseño formal de procesos prioritarios para ALTEC S.A.

- Contar con personal capacitado en temáticas que permiten mejorar sus conocimientos y habilidades para el desarrollo de sus responsabilidades.
- Contar con procesos de selección y evaluación del personal que permitan contar con persona acorde en cada cargo.
- Crear una cultura de mejora continua dentro de la empresa mediante la facilitación de elementos y situaciones que la motiven.
- Contar con un ambiente donde los elementos innecesarios sean desechados manteniéndose solo los elementos que se necesitan
- Contar con un ambiente ordenado tanto en áreas operativas como administrativas.
- Contar con áreas limpias, donde cada trabajador realice sus funciones de manera pulcra, manteniendo su área íntegra y libre de desperdicios.
- Contar con etiquetas y estándares que permitan al personal mantener el enfoque dentro de la metodología de las 5S.
- Contar con personal comprometido con la mejora continua.
- Contar con personal con el perfil necesario para cumplir con las responsabilidades asignadas.
- Contar con convenios firmados con participantes empresariales y profesionales del mercado constructor de la provincia con el fin de aumentar la cartera de clientes y las ventas.
- Obtener apoyo de la matriz en cuanto a la formalización de los procesos de la empresa.
- Obtener apoyo de la matriz en cuanto al fortalecimiento del personal.
- Mejorar los niveles de satisfacción del personal con el ambiente de trabajo de la empresa.

- Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes con el servicio recibido por los empleados de la empresa.
- Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes con el producto ofrecido por la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. (1994) *Military Spending and Income Inequality*. Journal of Peace Research
- Aoki, K. (2008) *Transferring Japanese Kaizen activities to overseas plants in China*. *International Journal of Operation & Production Management*, 28, No. 6, pp. 518-539.
- Ariza, Y. (2016) Benchmarking. Video tutorial. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ggdgBF9LgQ>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*.
- Benavides, L. (2003). *Calidad Latina*. Recuperado el 11 de Agosto de 2012, de <http://www.delfos.co.cu/boletines/bsa/PDF/GBP2.pdf>
- Bessant, J. (2003) *High Involvement Innovation*. Chichester West Sussex England: John Wiley and Sons Ltd.
- Brunet, A. (2000) *Kaizen: From Understanding to Action*. Ponencia realizada en el Institution of Electrical Engineers, London., UK, IEE Savoy Place
- Brunet, A., & New, S. (2003) *Kaizen in Japan: an Empirical Study*. *International journal of Operations & Production Management*, 23, No. 12, pp. 1426- 1446
- Camejo, J. (2013). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*.
- Camp, R. (1989) *Benchmarking*. Editorial Panorama Editorial S.A., México
- Cisneros, B., & Ruíz, W. (2012) *Propuesta de un Modelo de Mejora Continua en los procesos en el Laboratorio PROTAL – ESPOL, basado en la integración de un Ssistema ISO /IEC 17025:2005 con un Sistema ISO 9001:2008 en el año 2011*. Maestría en en Sistemas Integradores de Calidad, Ambiente y Seguridad. Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.
- Coldling, S. (2000) *Benchmarking*. Editorial AENOR, Asociación Española De Normalización y Certificación. Madrid
- Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- De Cárdenas, C. (2006) El Benchmarking como herramienta de evaluación. *Revista Acimed*; 14 (4). ISSN 1024-9435. La Habana. Cuba
- Deming, W. (1986) *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT/CAES.
- Deming, W. (2012) *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. McGraw-Hill Education. Primera edición.

- Farley, C. (1999) *Despliegue de Políticas del KAIZEN*. XI Congreso de Calidad Total organizado por el Centro de Productividad de Monterrey, Monterrey Nuevo León México. Fundación Mexicana de la Calidad Total y Centro de Productividad de Monterrey.
- Fernández, A. & Ramírez, L. (2017) *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa Distribuciones A & B*. Universidad Señor de Sipán.
- Fernández, R. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. San Vicente: Ecuador.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*.
- Hernández, A. (2008). *Implantación de Sistemas de Calidad Normas ISO 9000: 2008*. (C. p. Regional., Ed.) Asturias.
- Hernández, C. & Cano, M. (2017) *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*. Universidad Veracruzana.
- Hernández, J., & Vizán, A. (2013). *Lean manufacturing: Conceptos, técnicas e implantación*. Madrid: Fundación eoi.
- Hino, S. (2006) *Inside the Mind of Toyota*. New York: Productivity Press.
- Imai, M. (1986) *Kaizen-The key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House.
- Imai, M. (1989) *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México, D.F.: CECSA.
- Imai, M. (2006) *¿What is Total Flow Management under Kaizen Approach?* 3rd. Day of Kaizen Course. Barcelona, Spain: Kaizen Institute Spain.
- Imai, M. (2007) *Mejorar la calidad es la mejor forma de reducir los costes*. Diario de Negocios la Gaceta, 13 de diciembre, p. 36.
- International Standardization Organization. (2009). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos generales*.
- International Standardization Organization (2015) *Norma Internacional 9001: Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos*. Quinta edición. Suiza
- Jacobs, R. (2000) *Administración de Producción y Operaciones: Manufactura y Servicios*.
- Jurán, J. (1990) *Juran y el Liderazgo para la Calidad*. Un Manual para Directivos. Madrid, España: Editorial Díaz Santos.
- Kabboul, F. (1994) *Curso reingeniería en las empresas de servicio*. Venezuela: IESA.

- Liker, J. (2004) *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Newitt, D. (1996) *Beyond BPR & TQM - Managing through Processes: Is Kaizen Enough?* Industrial Engineering Conference Proceeding. London: Institution of Electric Engineers, Vol. 1, pp. 100-110.
- Peñafiel, J. (2015) Propuesta de un modelo de mejora continua de un sistema de gestión de calidad, basados en la norma ISO 9001 – 2008 mediante el levantamiento de los procesos de producción, ventas y servicio al cliente, en la compañía JOPASI CÍA. LTDA. Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.
- Proaño, D., Gisbert, V. & Pérez, E. (2017) Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Revista Científica 3C Empresa*. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.50-56>
- Ramírez, M., & Pérez, M (2009) *Análisis e interpretación de indicadores de gestión*. Segunda edición. Mexico D, F.: Hipertexto Ltda.
- Rojas, S. (2015) Propuesta de un sistema de mejora continua, en el proceso de producción de productos de plástico domésticos aplicando la metodología PHVA. Universidad San Martín de Porres. Lima.
- Sayce (2004). *Beneficios de un sistema de Gestión de Calidad ISO 900:2008*. Recuperado el 4 de Agosto de 2012, de <http://www.sayce.com.mx/index.php?id=32>
- Spendolini, M. (2005) *Benchmarking*. Primera edición. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Styrhe, A. (2001) *Kaizen, Ethics, and Care of the Operations: Management after Empowerment*. *Journal of Management Studies*, 38, No. 6, pp. 795-810.
- Suárez-Barraza, M. and J. Ramis-Pujol (2008) *Aplicación y evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública*. *Journal Globalization, Competitiveness & Governability GCG Georgetown University- Universia*, 2, No. 1, pp. 74-86.
- Suárez, M., & Dávila, J. (2009) *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. *Revista Pecunia*. 7, pp. 285-311. Universidad de León. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Vegazana. España
- Vonk, J. (2005) *Process Improvement in Business Permits through Kaizen*. *Innovations Management*, Spring, pp. 33-34.

ANEXOS

Anexo 1.- Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
¿Cómo un Plan de Mejoramiento Continuo optimizaría el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo?	Desarrollar un Plan de Mejoramiento Continuo que optimice el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo.	El Plan de Mejoramiento Continuo optimizaría el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A.	Plan de Mejoramiento Continuo	Funcionamiento de los procesos
		Si existe un Plan de Mejoramiento Continuo posiblemente se optimizaría el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A.		
SUBPROBLEMAS O DERIVADOS	OBJETIVO ESPECIFICO	SUBHIPÓTESIS O DERIVADAS	VARIABLES	VARIABLES
¿Cómo incide la identificación de problemas en la optimización de recursos?	Establecer la incidencia de la identificación de problemas en la optimización de recursos.	La identificación de problemas incide en la optimización de recursos.	Identificación de problemas	Optimización de recursos
¿Cómo incide la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso?	Determinar la incidencia de la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso.	La designación de responsabilidades incide en que los perfiles sean acordes en cada proceso.	Designación de responsabilidades	Perfiles acorde al proceso
¿Cómo incide el establecimiento de controles en el garantizar el aporte a los objetivos organizacionales?	Evaluar la incidencia del establecimiento de controles en el garantizar el aporte a los objetivos organizacionales.	El establecimiento de controles incide en el garantizar el aporte a los objetivos organizacionales.	Establecimiento de controles	Aporte a los objetivos organizacionales

Anexo 2.- Operacionalización de variables

Cuadro 1: Matriz de Operacionalización de Variables

Hipótesis	Conceptualización Variable Independiente	Conceptualización Variable Dependiente	Categorías	Indicadores	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Ítems/preguntas	Escala
El desarrollo de un Plan de Mejoramiento Continuo optimizará el funcionamiento de los procesos de la empresa Altec S.A.	El Plan de Mejoramiento es el proceso donde se establece el qué hacer para mejorar continuamente, y el cómo hacerlo.	El funcionamiento de los procesos se refiere a la manera cómo las actividades deben ser realizadas, buscando siempre su óptima ejecución.	Gestión	Plan de mejora continua	Analítico – Sintético; Propositivo	Encuestas; Entrevistas; Observación directa	Cuestionario	Desarrollo de planes. Planes participativos. Ejecución de planes. Procesos diseñados. Procesos mejorados.	Licker
Hipótesis específicas	Variables	Variables	Categorías	Indicadores	Métodos	Técnicas	Ítems/preguntas	Escala	
La identificación de problemas incide en la optimización de recursos.	La identificación de problemas se refiere a la manera cómo se evidencia una inconformidad	Optimizar recursos consiste en el eficaz uso de los bienes de la empresa.	Recursos	Número de problemas identificados.	Documental; Histórico – Lógico; Deductivo	Encuestas; Observación directa	Procesos de identificación de problemas. Investigación de causas de los problemas.	Licker	
La designación de responsabilidades incide en que los perfiles sean acordes en cada proceso.	La designación de responsabilidad se refiere a la delegación de funciones a los empleados.	Los perfiles acordes a cada proceso es el asignar un cargo al perfil más óptimo para su atención.	Talento humano	Porcentaje de perfiles acorde a los procesos.	Documental; Histórico – Lógico; Deductivo	Entrevistas;	Procesos de selección de personal. Procesos de evaluación de personal. Manual de funciones. Perfiles profesionales acorde a cargo.	Licker	
El establecimiento de controles incide en el garantizar el aporte a los objetivos organizacionales.	Controles, son los medios para conocer el nivel de cumplimiento de los procesos.	Aporte a los objetivos organizacionales, si se alcanzaron o no los objetivos propuestos.	Evaluación	Porcentaje de logro de objetivos.	Documental; Histórico – Lógico; Deductivo	Entrevistas	Indicadores de control. Frecuencia de evaluación. Retroalimentación de resultados. Acciones de atención a resultados.	Licker	

Anexo 3.- Formato de encuesta empleados

1. ¿Se realiza una inducción a los nuevos trabajadores sobre los procesos que se desarrollan en su área de trabajo?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

2. ¿Incide la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

3. ¿Existen procesos formales digitales o físicos respecto a sus responsabilidades?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

4. ¿Considera necesaria la existencia de procesos formales para el desarrollo de sus funciones?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

5. ¿Considera que existe potencial de mejora en las actividades que usted desarrolla?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

6. ¿Motivan sus jefes a la mejora de sus procesos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

7. ¿Identifica usted problemas u oportunidades de mejoras?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

8. ¿Ha usted propuesto alguna vez mejoras a sus procesos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

9. ¿Sabe usted cómo presentar oportunidades de mejora?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

10. ¿Considera usted que un plan de mejoramiento continuo optimizaría el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

11. ¿Incide el establecimiento de controles en el garantizar el aporte a los objetivos organizacionales?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

Anexo 4.- Formato de encuesta a clientes

1. ¿Está usted satisfecho con el producto recibido en ALTEC S.A.?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

2. ¿Está usted satisfecho con la atención recibida en ALTEC S.A.?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

3. ¿Está usted satisfecho con los tiempos de entrega de los productos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

4. ¿Está usted satisfecho con el precio de los productos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

5. ¿Considera que ALTEC S.A. es una empresa competitiva en su mercado?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

6. ¿Considera que ALTEC S.A. debe mejorar sus procesos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

Anexo 5: Resultados encuesta a trabajadores:

1. ¿Se realiza una inducción a los nuevos trabajadores sobre los procesos que se desarrollan en su área de trabajo?

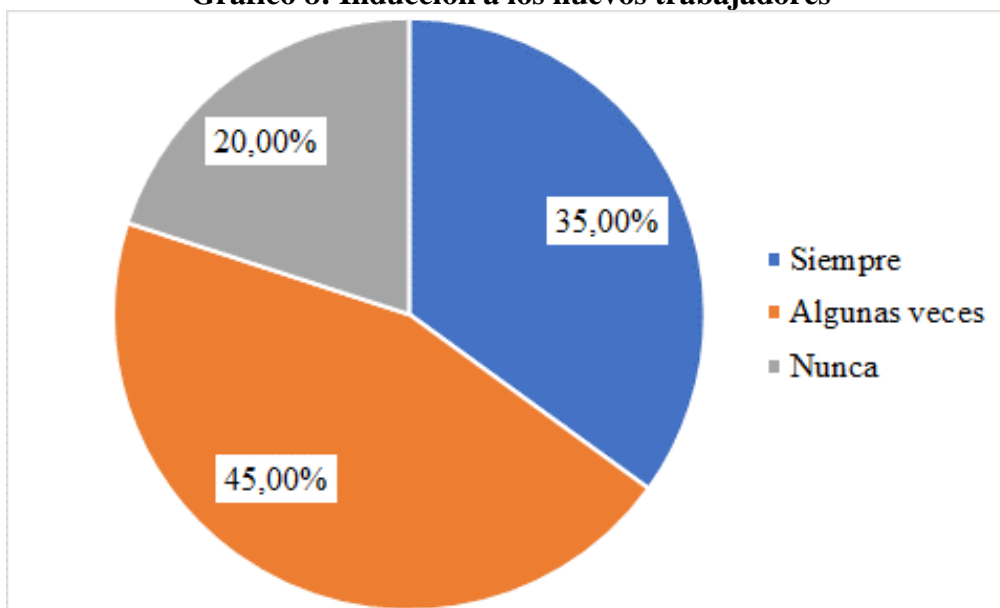
Tabla 17: Inducción a los nuevos trabajadores

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	7	35,00%
Algunas veces	9	45,00%
Nunca	4	20,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 8: Inducción a los nuevos trabajadores



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

El 35% de los encuestados indicaron que siempre se realiza inducción para los trabajadores; un 45% manifestó que algunas veces se dan los procesos de inducción; y un 20% consideró que nunca se ejecutan estos procesos.

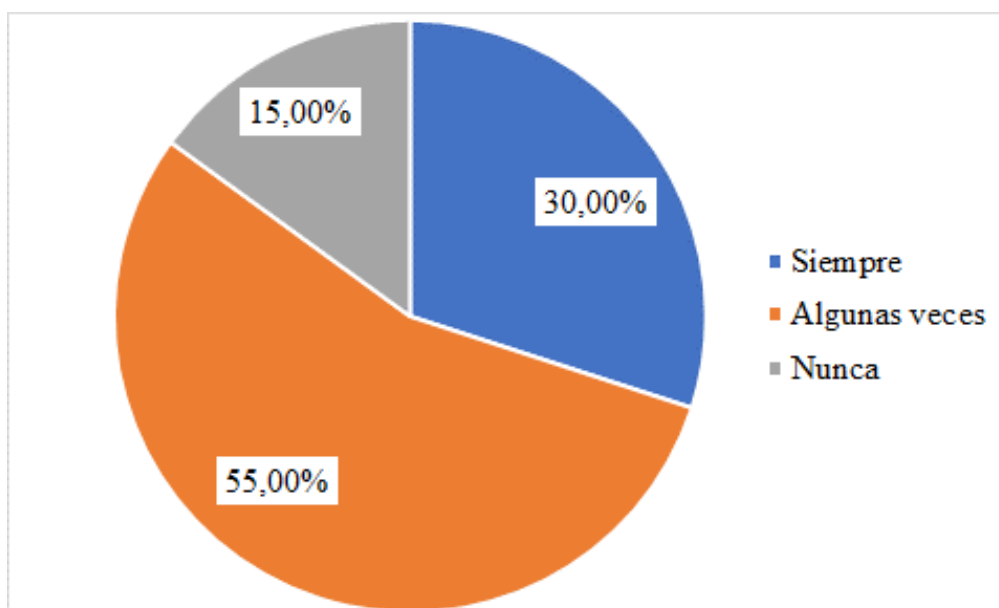
2. ¿Incide la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso?

Tabla 18: Incidencia de la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	6	30,00%
Algunas veces	11	55,00%
Nunca	3	15,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 9: Incidencia de la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso



Fuente: Encuesta a trabajadores
Elaboración: Tatiana Gómez

El 30% de los encuestados consideran que siempre existe incidencia de la designación de responsabilidades en que los perfiles sean acordes en cada proceso; un 55% comentaron que algunas veces y un 15% contestaron que nunca.

3. ¿Existen procesos formales digitales o físicos respecto a sus responsabilidades?

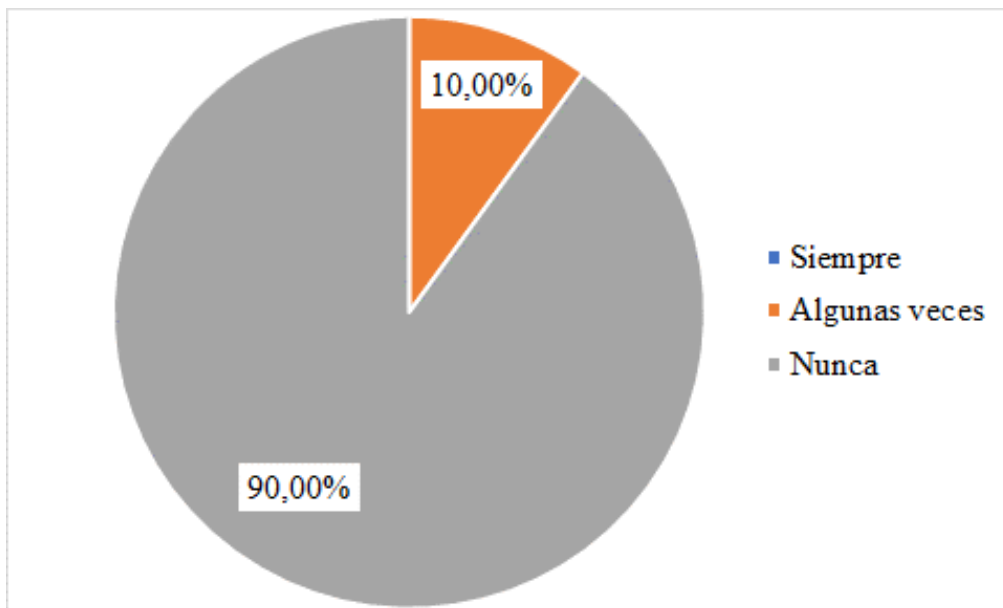
Tabla 19: Existencia de procesos digitales o físicos respecto a sus responsabilidades

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	0	0,00%
Algunas veces	2	10,00%
Nunca	18	90,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 10: Existencia de procesos digitales o físicos respecto a sus responsabilidades



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

En cuanto a la existencia de procesos digitales o físicos que establezcan las acciones a cumplir de cada una de las responsabilidades asignadas, el 10% indicó que algunas veces existen; un 90% comentó que nunca han existido. Esto evidencia que no existen procesos formales dentro de la empresa que normen el accionar de sus empleados.

4. ¿Considera necesaria la existencia de procesos formales para el desarrollo de sus funciones?

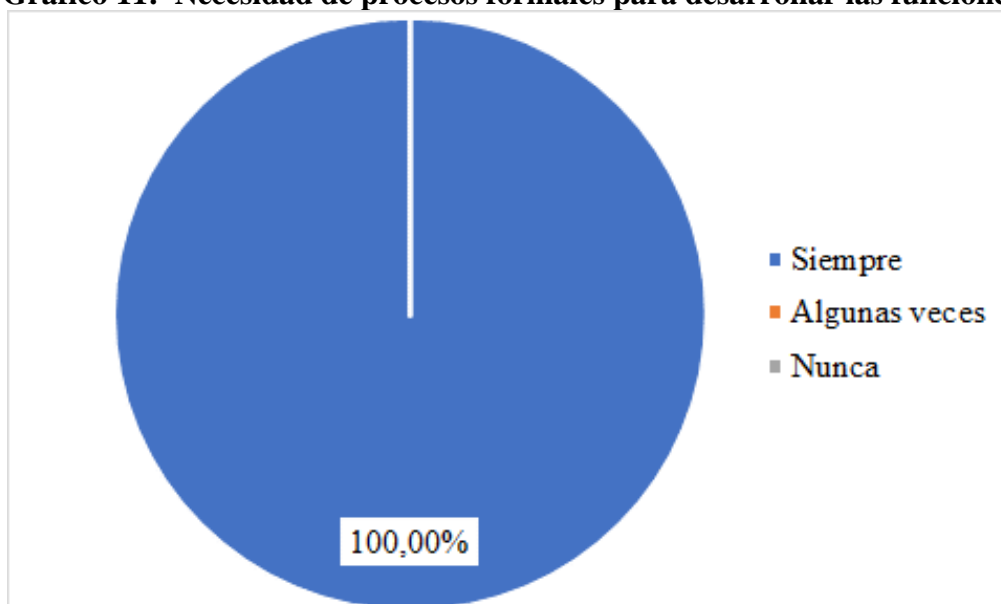
Tabla 20: Necesidad de procesos formales para desarrollar las funciones

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	20	100,00%
Algunas veces	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 11: Necesidad de procesos formales para desarrollar las funciones



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

En cuanto a la necesidad de los trabajadores de contar con procesos formales para desarrollar sus funciones de. Estas respuestas evidencian la consciencia de los trabajadores hacia la administración por procesos, lo cual formaliza las actividades a seguir y permite además contar con una base sobre la cual luego establecer mejoras de manera continua.

5. ¿Considera que existe potencial de mejora en las actividades que usted desarrolla?

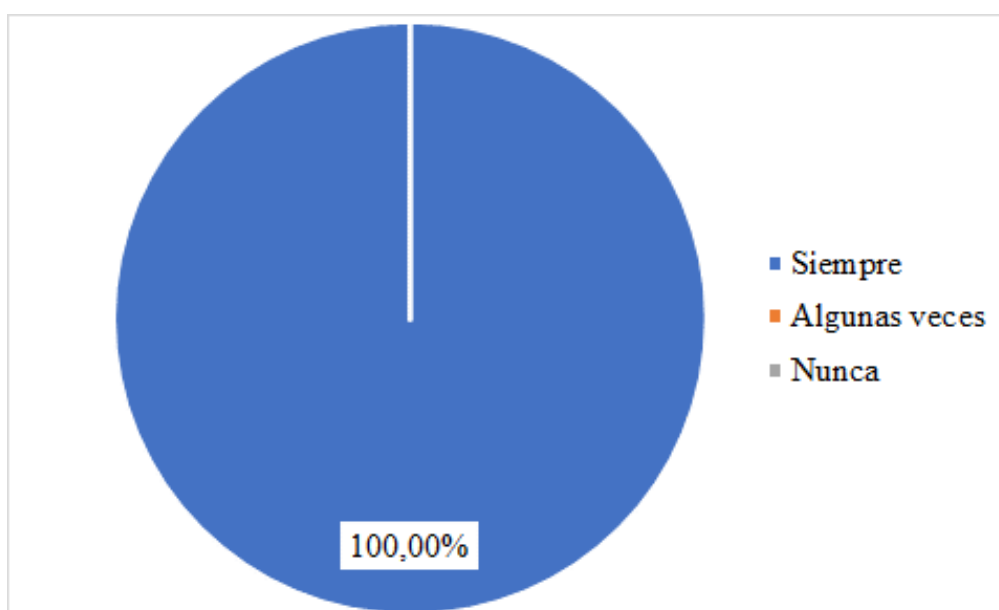
Tabla 21: Existencia de potencial de mejora de actividades

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	20	100,00%
Algunas veces	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 12: Existencia de potencial de mejora de actividades



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

En lo que respecta a la existencia del potencial de mejora en las actividades o funciones desarrolladas por cada empleado el 100% de los encuestados comentó que siempre hay oportunidades de mejora. La información levantada desde la opinión de los empleados permite evidenciar que están conscientes de la existencia de oportunidades de mejora en sus actividades.

6. ¿Motivan sus jefes a la mejora de sus procesos?

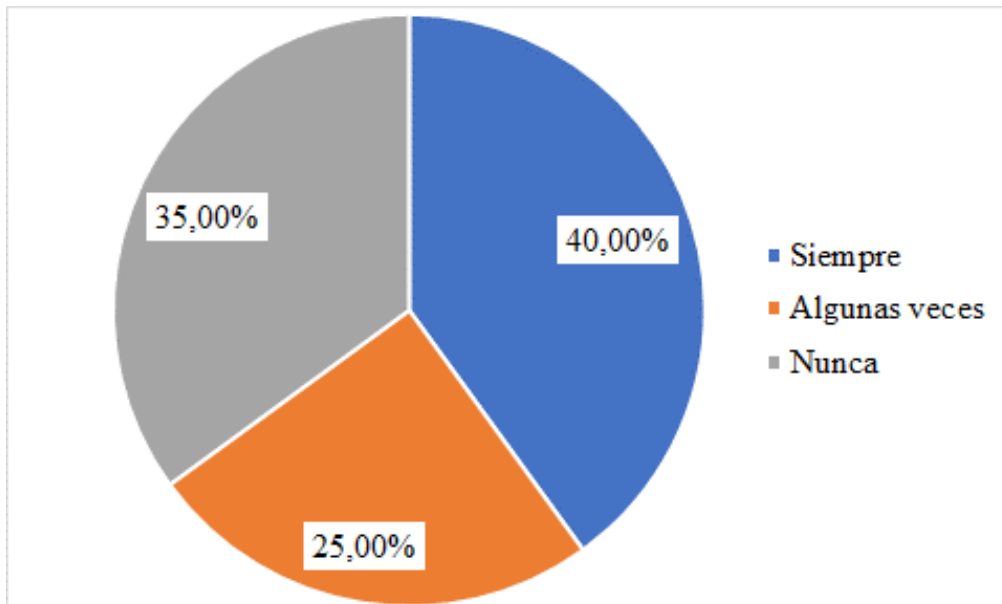
Tabla 22: Motivación desde los jefes para mejorar procesos

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	8	40,00%
Algunas veces	5	25,00%
Nunca	7	35,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 13: Motivación desde los jefes para mejorar procesos



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

En lo que respecta a la motivación desde los jefes para mejorar procesos el 40% de los encuestados indicaron que siempre existe motivación desde la gerente de la empresa. Un 25% indicó que algunas veces y un 35% considera que nunca hay motivación.

7. ¿Identifica usted problemas u oportunidades de mejoras?

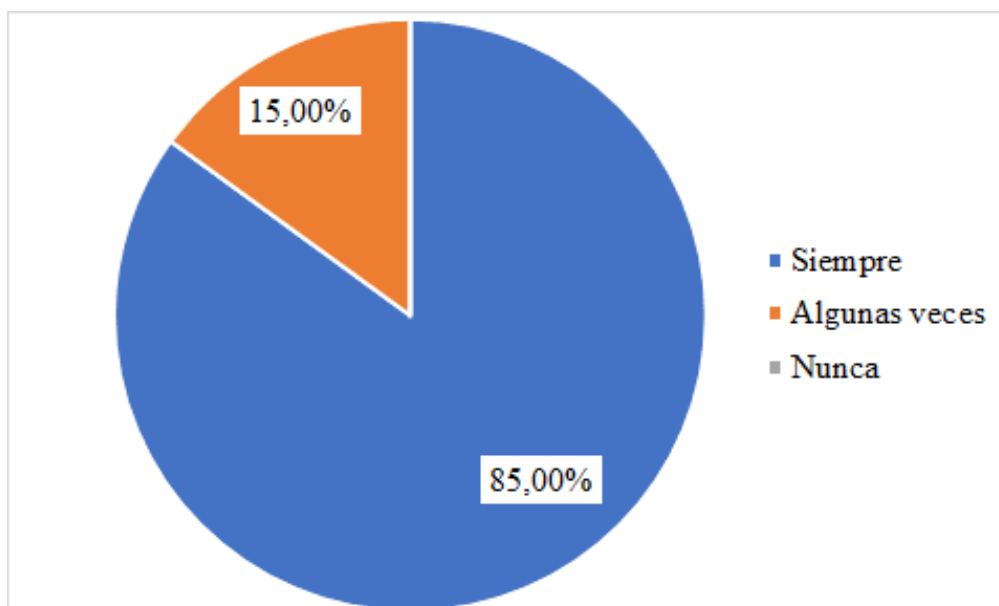
Tabla 23: Identificación de problemas u oportunidades de mejora

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	17	85,00%
Algunas veces	3	15,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 14: Identificación de problemas u oportunidades de mejora



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Las respuestas respecto a la identificación de problemas u oportunidades de mejora desde los empleados fueron en general positivas. El 85% considera que siempre los identifican; y un 15% estableció que algunas veces lo hacen.

Es necesario que la empresa aproveche la experiencia ganada por sus empleados para buscar oportunidades de mejora.

8. ¿Ha usted propuesto alguna vez mejoras a sus procesos?

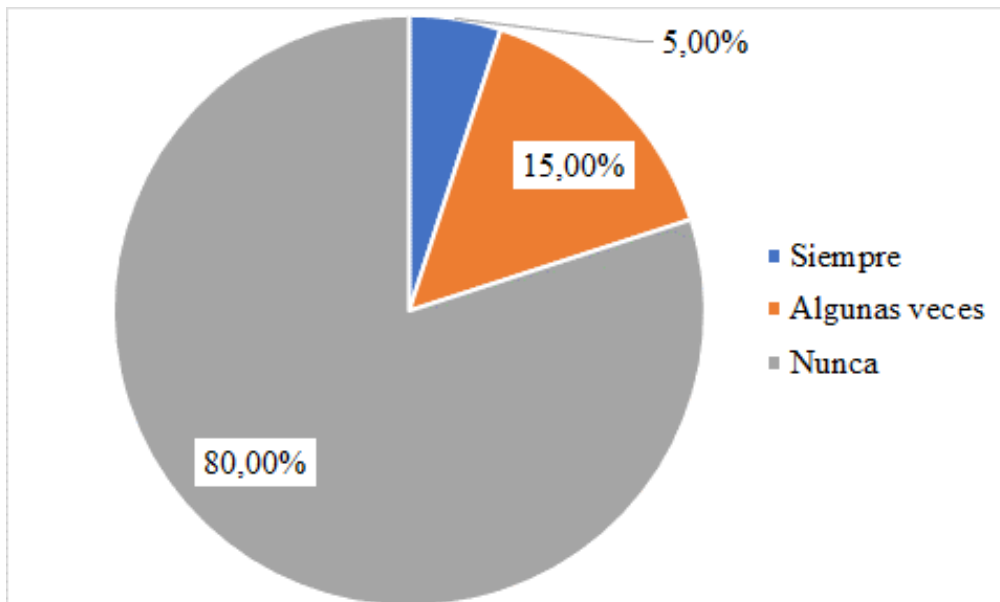
Tabla 24: Propuestas personales de mejora de procesos

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	1	5,00%
Algunas veces	3	15,00%
Nunca	16	80,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 15: Propuestas personales de mejora de procesos



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Al preguntar a los empleados sobre si han propuesto acciones de mejora a la empresa el 5% de ellos indicó que siempre lo han hecho; un 15% Algunas veces; y un 80% nunca han presentado propuestas de mejora en la empresa. A pesar de existir desde los empleados la identificación de problemas y oportunidades de mejora, los resultados de la encuesta demuestran que no existe la motivación o los instrumentos para poder comunicar los mismos, lo cual se comprueba en las respuestas de la siguiente interrogante.

9. ¿Sabe usted cómo presentar oportunidades de mejora?

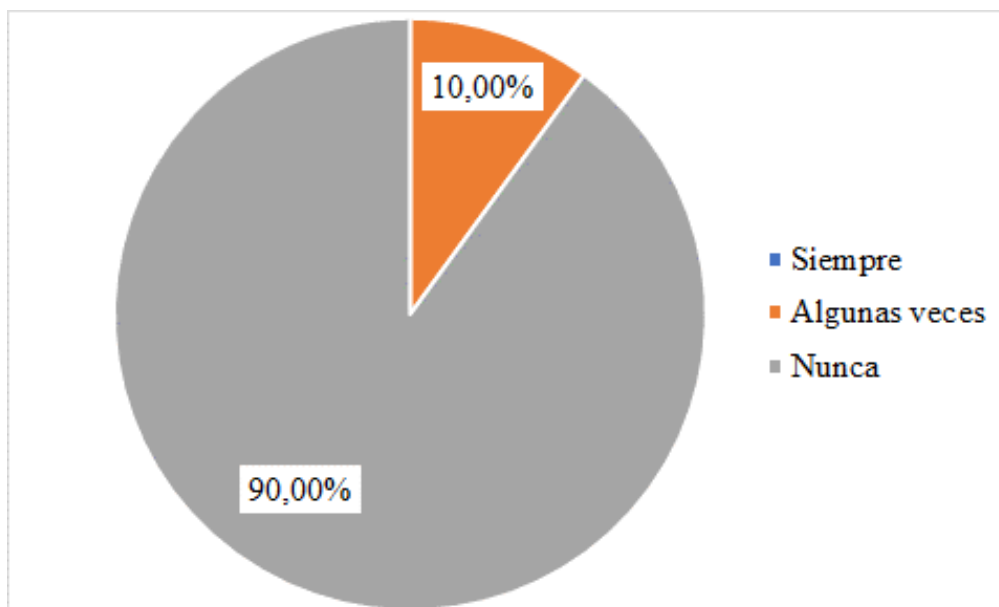
Tabla 25: Conocimiento para la presentación de oportunidades

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	0	0,00%
Algunas veces	2	10,00%
Nunca	18	90,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 16: Conocimiento para la presentación de oportunidades



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Al consultar a los encuestados sobre si conocen cómo presentar oportunidades de mejora en la empresa el 90% manifestó que no, que nunca han sabido como hacer esa presentación; un 10% indicó que algunas veces conocen cómo hacerlo.

Los resultados demuestran la necesidad de establecer medios para la retroalimentación desde los empleados para mejorar procesos.

10. ¿Considera usted que un plan de mejoramiento continuo optimizaría el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo?

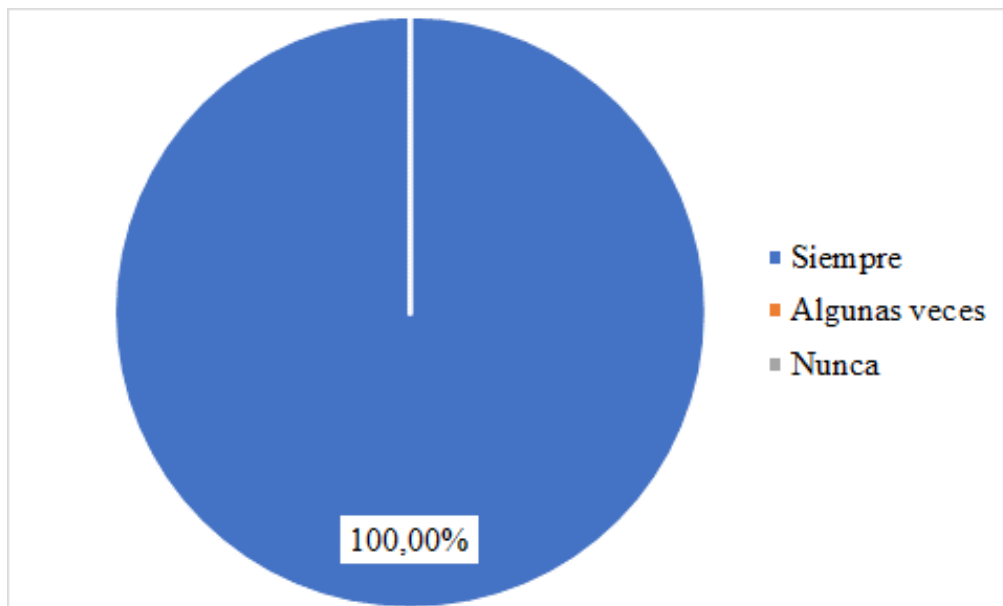
Tabla 26: Los planes de mejora optimizan los procesos

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	20	100,0%
Algunas veces	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	20	100,0%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 17: Los planes de mejora optimizan los procesos



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Al consultar a los empleados respecto a si consideran que un plan de mejoramiento continuo optimizaría el funcionamiento de los procesos de la empresa ALTEC S.A. de la ciudad de Babahoyo, el 100% manifestó que siempre. Lo indicado confirma el hecho de que los empleados están consciente de la necesidad de la empresa por mejorar, lo que facilitaría la ejecución de una propuesta encaminada a ese fin.

11. ¿Incide el establecimiento de controles en el garantizar el aporte a los objetivos organizacionales?

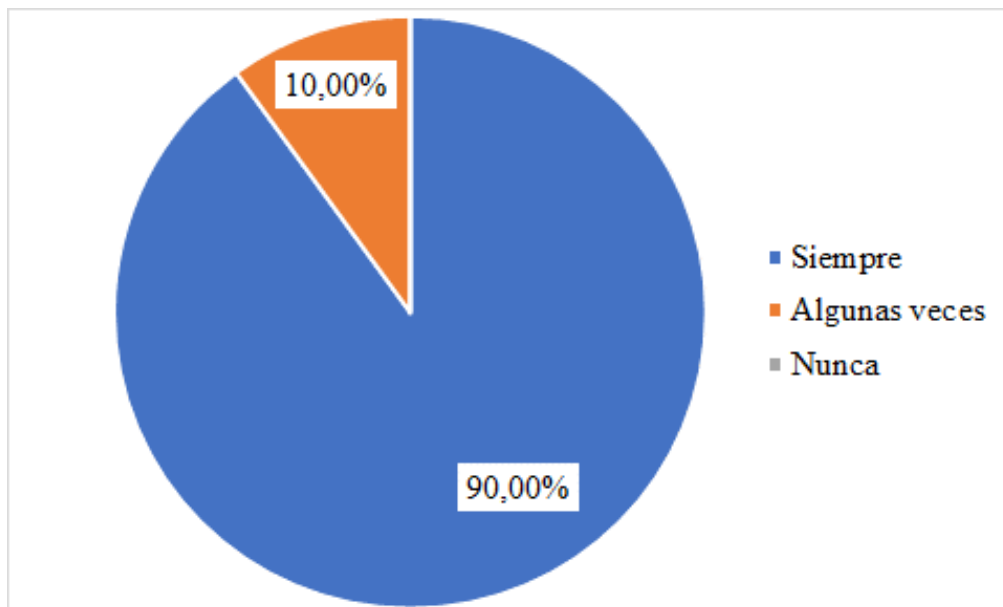
Tabla 27: Incidencia de los controles a los objetivos organizacionales

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	18	90,00%
Algunas veces	2	10,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 18: Incidencia de los controles a los objetivos organizacionales



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Tatiana Gómez

El 90% de los empleados encuestados indicaron que siempre incide el establecimiento de controles en el garantizar el aporte a los objetivos organizacionales; un 10% Algunas veces.

Las respuestas evidencian que si existe la necesidad de establecer controles que permitan garantizar el alcance de los objetivos organizacionales.

Anexo 6: Resultados de la encuesta a clientes

1. ¿Está usted satisfecho con el producto recibido en ALTEC S.A.?

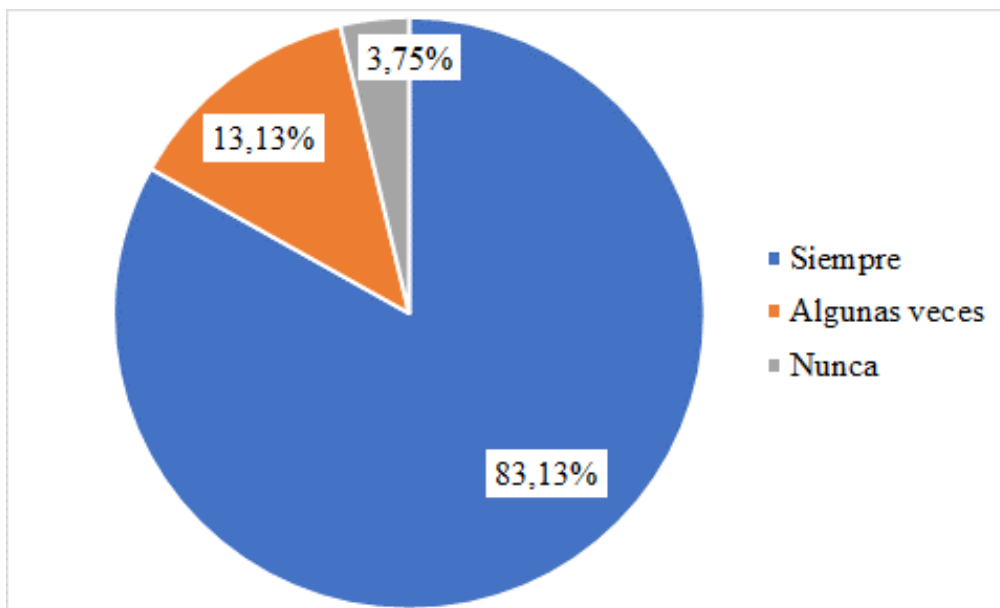
Tabla 28: Satisfacción con el producto

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	133	83,13%
Algunas veces	21	13,13%
Nunca	6	3,75%
Total	160	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 19: Satisfacción con el producto



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Tatiana Gómez

El 83.13% de los clientes encuestados contestaron que siempre están satisfechos con el producto proveído por ALTEC S.A.; un 13,1% indicó que algunas veces; y un 3,75% respondió que nunca. Las respuestas evidencian que la calidad del producto es considerada aceptable por lo clientes.

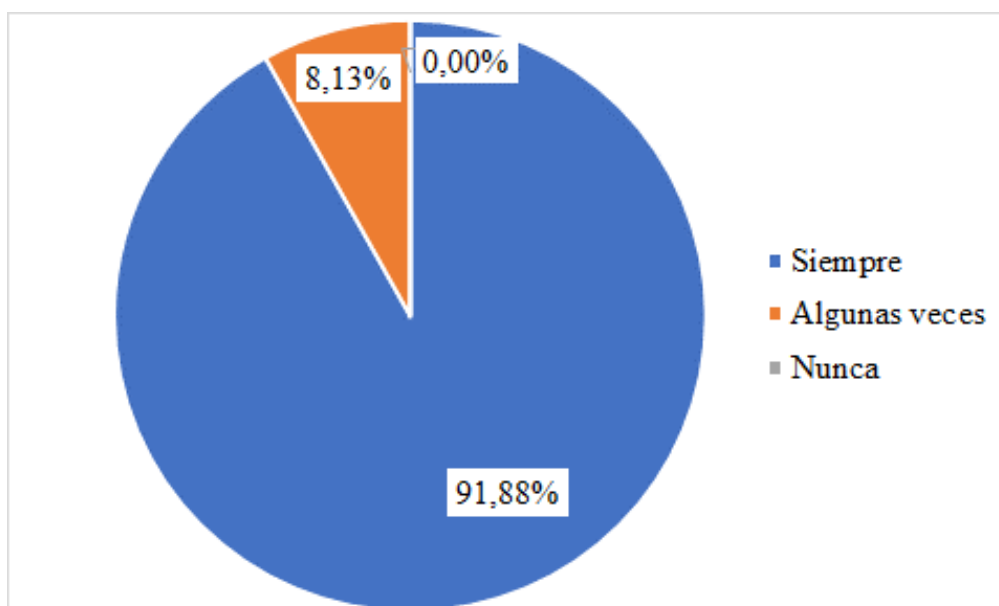
2. ¿Está usted satisfecho con la atención recibida en ALTEC S.A.?

Tabla 29: Satisfacción con la atención recibida

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	147	91,88%
Algunas veces	13	8,13%
Nunca	0	0,00%
Total	160	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes
Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 20: Satisfacción con la atención recibida



Fuente: Encuesta a clientes
Elaboración: Tatiana Gómez

Al preguntar a los clientes sobre su satisfacción con la atención brindada en ALTEC S.A. el 91.88% manifestó que siempre se sienten bien atendidos y que están satisfechos; el 8,1% está Algunas veces satisfecho.

Lo levantado desde la encuesta a clientes demuestra que en su mayoría los clientes están conformes con el servicio brindado.

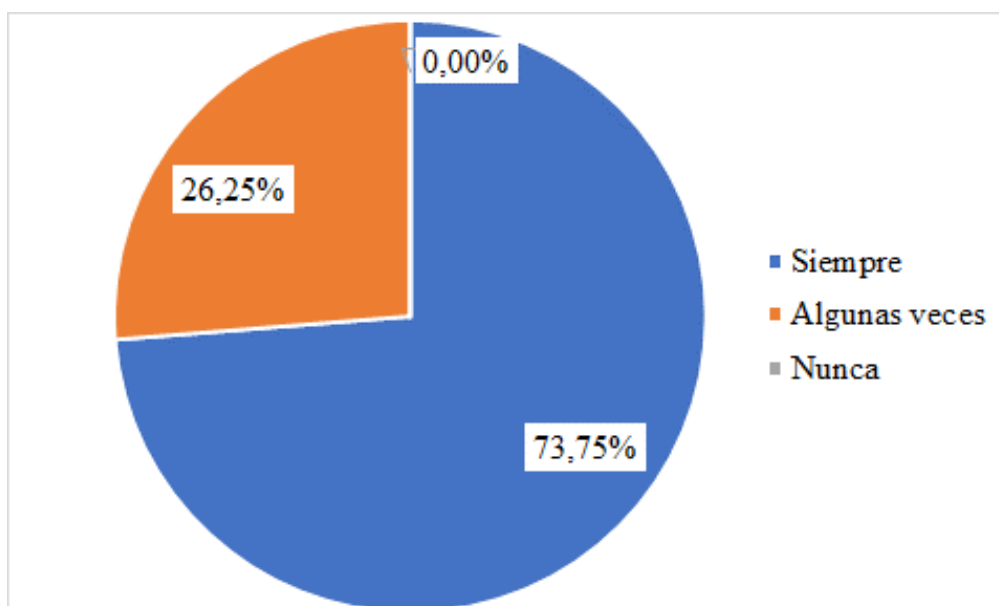
3. ¿Está usted satisfecho con los tiempos de entrega de los productos?

Tabla 30: Satisfacción con los tiempos de entrega

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	118	73,75%
Algunas veces	42	26,25%
Nunca	0	0,00%
Total	160	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes
Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 21: Satisfacción con los tiempos de entrega



Fuente: Encuesta a clientes
Elaboración: Tatiana Gómez

Los tiempos de entrega del producto se encuentran siempre a satisfacción del 73.75% de los clientes; y un 26,25% Algunas veces alcanzan la satisfacción.

Respecto a los tiempos, de manera general se puede indicar que los clientes se muestran satisfechos, pero con potencial para mejorar.

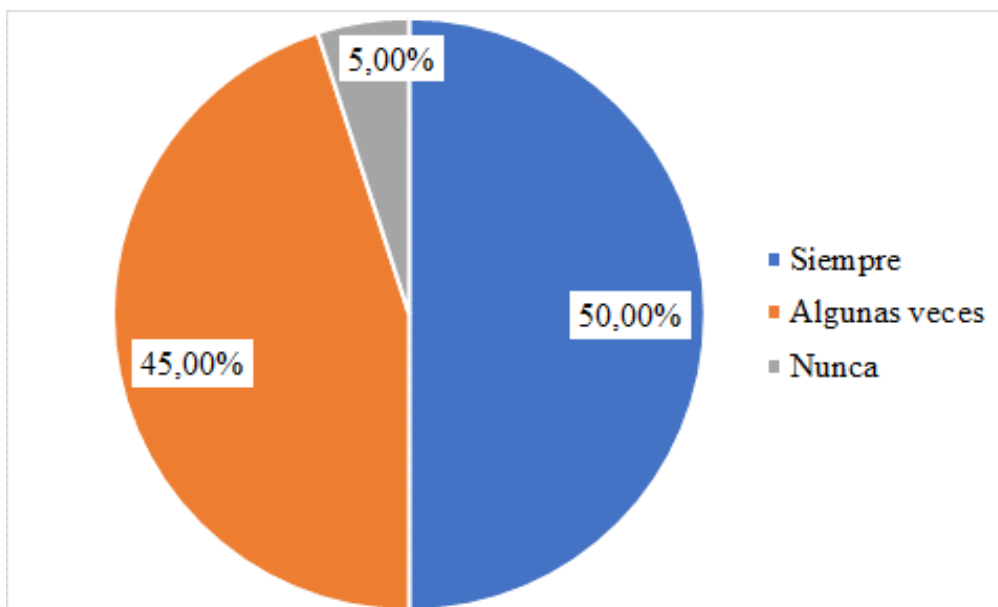
4. ¿Está usted satisfecho con el precio de los productos?

Tabla 31: Satisfacción con el precio de los productos

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	80	50,00%
Algunas veces	72	45,00%
Nunca	8	5,00%
Total	160	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes
Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 22: Satisfacción con el precio de los productos



Fuente: Encuesta a clientes
Elaboración: Tatiana Gómez

Al consultar a los clientes sobre su satisfacción sobre al precio de los productos, el 50% se siente siempre satisfechos con el mismo; un 45% manifestó que algunas veces se encuentra satisfecho; mientras que un 5% indicó que nunca se siente satisfecho. Se puede apreciar que existe la necesidad de revisar los precios de los productos para mejorar la percepción de los clientes sobre estos.

5. ¿Considera que ALTEC S.A. es una empresa competitiva en su mercado?

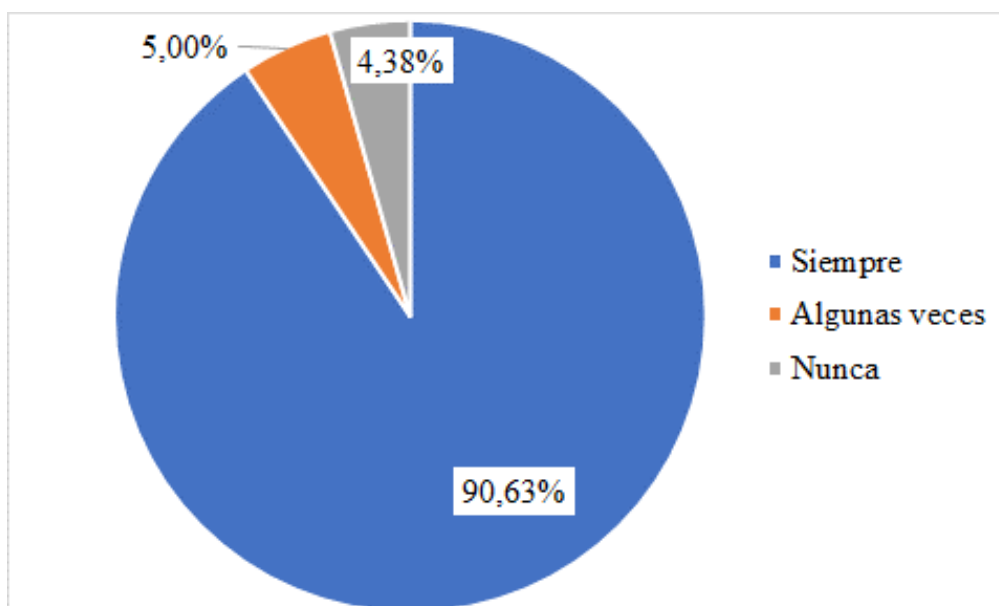
Tabla 32: Altec S.A. competitiva

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	145	90,63%
Algunas veces	8	5,00%
Nunca	7	4,38%
Total	160	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 23: Altec S.A. competitiva



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Tatiana Gómez

El 90.63% de los clientes encuestados perciben a ALTEC como una empresa competitiva en el mercado; un 5% de los clientes contestó que algunas veces es competitiva; y finalmente un 4,38% estima que nunca lo es. Es necesario mejorar la percepción de los clientes en cuanto a su percepción sobre la competitividad de la empresa, que es cuando se realiza una comparación con el resto de empresas que realizan similar actividad.

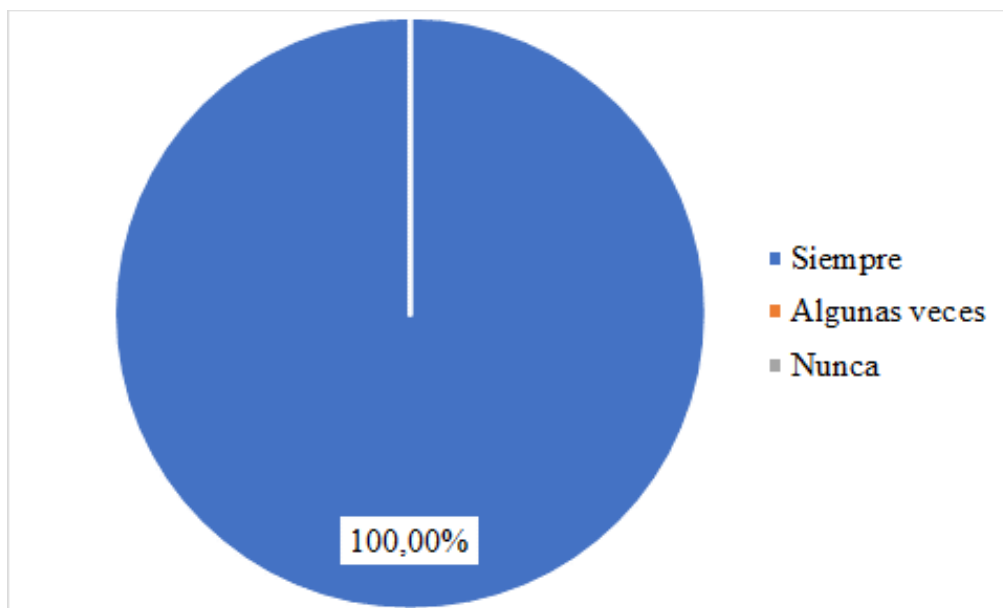
6. ¿Considera que ALTEC S.A. debe mejorar sus procesos?

Tabla 33: Necesidad de mejora de los procesos

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	160	100,00%
Algunas veces	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	160	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes
Elaboración: Tatiana Gómez

Gráfico 24: Necesidad de mejora de los procesos



Fuente: Encuesta a clientes
Elaboración: Tatiana Gómez

Los clientes respondieron positivo al consultarles respecto a la necesidad de que ALTEC mejore sus procesos.

Un 100% consideró que siempre ha tenido la necesidad de mejorar sus procesos.

Anexo 7: Formato a seguir en el desarrollo de los procesos priorizados.

ALTEC S.A. BABAHOYO

PROCESO DE _____

Versión: _____ **Fecha:** _____

Objetivo

--

Alcance

--

Responsables

--

Desarrollo

--

Controles

--

Referencia

--

Firmas de responsabilidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aceptado por: