



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: MEJORA CONTINUA PARA LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO,
CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2023.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Santos Briones Wilfrido Guillermo

LA LIBERTAD – ECUADOR

2024

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “Mejora continua para la empresa Químicos Guerrero, Cantón La Libertad, año 2023”, elaborado por el Sr. Wilfrido Guillermo Santos Briones, egresado(a) de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título en Administración de Empresas, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**DIVAR SEBASTIAN
CASTRO LOOR**

Ing. Divar Sebastián Castro Loor MSc.

Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “Mejora continua para la empresa Químicos Guerrero, Cantón La Libertad, año 2023”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Wilfrido Guillermo Santos Briones con cédula de identidad número 092625223-0 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



Santos Briones Wilfrido Guillermo

C.C. No.: 092625223-0

Agradecimientos

Agradezco a cada uno de mis maestros, por haber sido faros de conocimiento en mi travesía universitaria. Su contribución ha sido fundamental para mi crecimiento y estoy agradecido por el legado educativo que han dejado en mí., quienes con su conocimiento han permitido dedicarme con gran inspiración en mi formación como profesional en especial a mis catedráticos, MSc. Xavier Tomalá, MSc. Margarita Panchana, MSc. Libi Caamaño, MSc. Carola Alejandro, MSc. Isauro Domo, MSc. Arturo Benavides, MSc. Divar Castro, MSc. Juan Olives (+), MSc. Jairo Cedeño (+), MSc. Roxana Alvarez y por último al Ing. Nelson Guerrero Aldaz propietario de la empresa Químicos Guerrero, quien jamás dudo de mi formación profesional y me brindó la facilidad y oportunidad de participar en esta investigación como aporte a su reconocida y posicionada empresa.

Santos Briones Wilfrido Guillermo

Dedicatoria

Mi agradecimiento fraterno está dirigido primero a Dios por permitirme cumplir con mi tan anhelado objetivo que es cumplir con la finalización de mi carrera profesional, en segundo lugar a mi padre de corazón Luis Cristóbal Rodríguez Reyes, quien descansa en los brazos de nuestro padre celestial y donde se encuentra sigue siendo inspiración en mi vida, a mi madre, Dorila Lucía Briones Bermeo quien ha sido un pilar fundamental de fortaleza y ha estado a mi lado en los momentos más difíciles, a mi amada hija Ashley Maoly Santos Rodríguez, a mi adorada Sofía Fernanda Perero Figueroa, bebé que naciste desde el amor más puro de mi corazón son seres muy especiales que han comprendido mis momentos de ausencia y reconocen mi dedicación y amor como hijo y padre.

Santos Briones Wilfrido Guillermo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Firmado electrónicamente por:
ROSA MARGARITA
PANCHANA PANCHANA

.....
Lic. José X. Tomalá Uribe, MSc.
Director de la Carrera
Administración de Empresas

.....
Eco. Margarita Panchana, MSc.
Profesora Especialista



Firmado electrónicamente por:
DIVAR SEBASTIAN
CASTRO LOOR

.....
Ing. Divar Castro Loor, MSc.
Profesor Tutor

.....
Ing. Sabina Villón P., Mgs.
Profesor Guía de la UIC

.....
Lic. Julissa González González
Secretaria de la Carrera
Administración de Empresas

Índice de Contenidos	Pág.
Agradecimientos	4
Dedicatoria	5
Introducción.....	15
CAPÍTULO I.....	23
Marco Referencial.....	23
Revisión de literatura.....	23
Significado de Kaizen 改善.....	28
Evolución Cronológica del Concepto de Calidad	28
Épocas Remotas.....	29
Etapa Artesanal.....	29
Revolución Industrial - Finales del Siglo XIX.....	29
Administración Científica - Segunda Guerra Mundial	29
Segunda Guerra Mundial - Década de los Setenta	30
Década de los Setenta - Década de los Noventa.....	30
Siglo XXI - En la actualidad	30
Mejora Continua. - Variable Independiente	33
Ciclo Deming.....	34
Planear (Plan)	36
Gestión de Calidad	37
Gestión por objetivo	38
Gestión por Competencia	39
Indicador	40
Hacer (Do).....	41
Plan de Acción	41
Valor Agregado.....	42
Cadena de Valor	43
Calidad Total	43
Verificar (Check).....	44
Seguimiento	46
Proceso.....	47
Resultados	48
Auditoría.....	49

Actuar (Act).....	49
Liderazgo	50
Mejoramiento Continuo.....	51
Toma de decisiones	52
Eficacia	53
Kaizen	54
Fundamentos legales.....	56
Constitución de la República del Ecuador	56
Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación	59
Código Tributario.....	64
Ley de compañías	65
CAPITULO II.....	69
Metodología.....	69
Diseño de la investigación	69
Exploratorio.....	69
Descriptivo	69
Métodos de la investigación.....	70
Cuantitativa	70
Cualitativa	71
Población y muestra.....	72
Población	72
Muestra	73
Muestra Censal.....	73
Recolección y procesamiento de datos	75
Entrevista	75
Encuesta.....	76
Instrumentos	76
Guía de entrevista.....	76
Cuestionario	76
Medios.....	77
Excel.....	77
Google forms.....	77
Validación de los instrumentos.....	77
Confiabilidad de los instrumentos.....	78
Prueba piloto	78

CAPITULO III	79
Resultados y Discusión	79
Análisis de datos	79
Análisis de la entrevista	79
Análisis de la encuesta.....	84
Discusión	101
Conclusiones de la investigación.....	103
Propuesta	104
Antecedentes	104
Datos generales	105
Justificación	106
Objetivo General	107
Objetivos Específicos	107
Metas	107
Optimización de Procesos:	107
Fortalecimiento de la Cultura de Calidad:	107
Participación de los empleados:	108
Mejora Continua de la Calidad:.....	108
Clima Organizacional Positivo:.....	108
Eficiencia Operativa:	108
Innovación Continua:.....	108
Capacitación y Desarrollo:	109
Retroalimentación del Cliente:.....	109
Sostenibilidad Ambiental:	109
Resultados del primer objetivo específico.....	109
Flujograma de gestión para el plan de Acción.....	112
Resultados – Políticas de corrección.....	113
Estandarización y expansión	119
Conclusiones.....	120
Recomendaciones	121
Referencias Bibliográficas	126

Índice de tablas	Pág.
Tabla 1 Significado Kaizen	28
Tabla 2 Evolución Cronológica	31
Tabla 3 Población.....	73
Tabla 4 Alfa de Cronbach.....	78
Tabla 5 Sexo	84
Tabla 6 Edad.....	85
Tabla 7 Gestión de Calidad.....	86
Tabla 8 Gestión por objetivos.....	87
Tabla 9 Gestión por competencias	88
Tabla 10 Indicador	89
Tabla 11 Plan de acción.....	90
Tabla 12 Valor agregado.....	91
Tabla 13 Cadena de Valor.....	92
Tabla 14 Seguimiento.....	93
Tabla 15 Proceso	94
Tabla 16. Resultados	95
Tabla 17 Auditoría.....	96
Tabla 18 Liderazgo	97
Tabla 19 Mejoramiento Continuo	98
Tabla 20 Toma de decisiones.....	99
Tabla 21 Eficacia	100
Tabla 22 Matriz FODA de la empresa Químicos Guerrero.....	110
Tabla 23 Análisis CAME de la empresa Químicos Guerrero.....	111
Tabla 24 Plan de Acción.....	123

Índice de figuras	Pág.
Figura 1 Ciclo PHVA	34
Figura 2 Ciclo PHVA Dimensión e Indicadores	35
Figura 3 Sexo.....	84
Figura 4 Edad.....	85
Figura 5 Gestión de Calidad	86
Figura 6 Gestión por objetivos	87
Figura 7 Gestión por competencias	88
Figura 8 Indicador.....	89
Figura 9 Plan de acción	90
Figura 10 Valor agregado	91
Figura 11 Cadena de Valor	92
Figura 12 Seguimiento	93
Figura 13 Proceso	94
Figura 14 Resultados.....	95
Figura 15 Auditoría.....	96
Figura 16 Liderazgo.....	97
Figura 17 Mejoramiento continuo	98
Figura 18 Toma de decisiones	99
Figura 19 Eficacia.....	100
Figura 20 Flujograma con el problema de la producción manual	124
Figura 21 Flujograma con la producción automatizada.....	125

Índice de Apéndice	Pág.
Apéndice 1 Matriz de consistencias.....	138
Apéndice 2 Matriz de Operacionalización de la Variable	139
Apéndice 3 Solicitud de aprobación del tema de titulación	143
Apéndice 4 Solicitud de validación de documentos	144
Apéndice 5 Certificado de validación de los instrumentos	145
Apéndice 6 Informe de validación de los instrumentos – Encuesta	146
Apéndice 7 Informe de validación de los instrumentos - Entrevista.....	147
Apéndice 8 Guía de entrevista dirigida al gerente y administradores	148
Apéndice 9 Guía de encuesta para colaboradores de la empresa Químicos Guerrero	150
Apéndice 10 Cronograma de Actividades y Tutorías	153
Apéndice 11 Evidencia de tutorías presenciales.....	156
Apéndice 12 Visita de Campo a la Planta de la empresa Químicos Guerrero	157
Apéndice 13 Entrevista con el Gerente Propietario.....	158
Apéndice 14 Entrevista con Administradores de la empresa Químicos Guerrero	159
Apéndice 15 Encuesta en la plataforma Google Forms	160
Apéndice 16 Solicitud dirigida a la empresa Químicos Guerrero solicitando la Carta Aval	161
Apéndice 17 Respuesta de la empresa Químicos Guerrero sobre la Carta Aval	162
Apéndice 18 Antiplagio.....	163



Tema:

“Mejora continua para la empresa Químicos Guerrero, Cantón La Libertad, año 2022”

Autor: Wilfrido Guillermo Santos Briones

Tutor: Ing. Divar Sebastián Castro Loor, MSc.

Resumen

El actual entorno empresarial, representa un desafío significativo para las organizaciones, debido a la necesidad de mantener competitividad en un mercado exigente y de constante innovación. La presente investigación denominada mejora continua para la empresa Químicos Guerrero, en el cantón La Libertad año 2023, tiene como propósito precisar técnicas de posicionamiento para la conversión, bajo el concepto del modelo kaizen, herramientas que permitan un avance de competitividad empresarial y la muestra imprescindible para la contribución a cambios que direccionen una sólida imagen corporativa del mercado dinámico. Para lograr este objetivo se ha aplicado un método de estudio exploratorio y descriptivo, donde se aborda una metodología con enfoque mixto, combinando la investigación cualitativa y cuantitativa, se utilizan instrumentos de recolección de datos mediante la entrevista, tanto para el gerente propietario y colaboradores. De los resultados obtenidos, se brinda a la empresa un plan de acción relativo a la mejora continua, con capacidad de adaptación e implementación a cambios que son cruciales para el éxito empresarial a largo plazo, en ella se incluye e impulsa la eficiencia, la calidad y la competitividad, métricas cuantificables del proceso, donde se adaptan desde las tecnologías innovadoras hasta la cultura organizacional, seguido del progreso de mejoras constantes en el producto y práctica empresarial, garantizando la excelencia y el éxito continuo de un entorno. La empresa Químicos Guerrero se prepara para contender de manera efectiva los desafíos que implante el mercado a su identidad empresarial, destacando la importancia de la innovación y la calidad como factores claves.

Palabras claves: mejora continua, kaizen



Theme:

“Continuous improvement for the Químicos Guerrero company, Cantón La Libertad, year 2022”

Author: Wilfrido Guillermo Santos Briones

Tutor: Ing. Divar Sebastián Castro Loor, MSc.

Abstract

The current business environment represents a significant challenge for organizations, due to the need to maintain competitiveness in a demanding market with constant innovation. The purpose of this research called continuous improvement for the company Químicos Guerrero, in the canton of La Libertad in 2023, is to specify positioning techniques for the conversion, under the concept of the kaizen model, tools that allow an advance in business competitiveness and the essential sample for the contribution to changes that direct a solid corporate image of the dynamic market. To achieve this objective, an exploratory and descriptive study method has been applied, where a methodology with a mixed approach is addressed, combining qualitative and quantitative research, data collection instruments are used through interviews, both for the owner manager and collaborators. From the results obtained, the company is provided with an action plan related to continuous improvement, with the capacity to adapt and implement changes that are crucial for long-term business success, which includes and promotes efficiency, quality and competitiveness, quantifiable metrics of the process, where innovative technologies are adapted to the organizational culture, followed by the progress of constant improvements in the product and business practice, guaranteeing excellence and the continuous success of an environment. The Químicos Guerrero company is preparing to effectively confront the challenges that the market poses to its business identity, highlighting the importance of innovation and quality as key factors.

Keywords: continuous improvement, kaizen model.

Introducción

Actualmente en un mundo empresarial, altamente competitivo y en constante evolución, el concepto de mejora continua es un eje clave y juega un papel crucial en la búsqueda de mejores procedimientos que permitan la excelencia. El término "Kaizen" proviene del término japonés y está compuesto en dos palabras: "kai", que significa cambio, y "zen", que se traduce como bueno o por mejorar. En este contexto, el modelo Kaizen se ha convertido en una herramienta imprescindible para las organizaciones, en mejorar eficiencia y competitividad.

Por lo tanto, el modelo Kaizen, se refiere a la filosofía y práctica de mejoras, en todos los aspectos de una empresa, desde el proceso de producción hasta su cultura organizacional. La posible carencia de aplicar el modelo kaizen en la empresa Químicos Guerrero es fundamental para fomentar y mantener una mentalidad de mejora continua en todos los niveles jerárquicos de la organización y tiene como premisa considerar pequeños cambios marginales que generen un significativo impacto en el proceso de la calidad.

Una de las características distintivas del modelo Kaizen es su enfoque con la participación de todos los miembros de una organización. Se reconoce que cada empleado tiene un talento valioso y perspectiva sobre el conocimiento que se consolida a través del tiempo, con aprendizaje y experiencia sobre los desafíos y oportunidades. Por lo tanto, se fomenta la colaboración y se promueve la generación de ideas en todos sus niveles, como también en diferentes sectores de la economía, incluyendo la producción manufacturera, agroindustrial, el turismo y otros servicios, contribuyendo al crecimiento económico sostenible del país.

La implementación del modelo Kaizen fomenta la adaptabilidad al cambio y a las demandas del mercado, la ausencia del enfoque en la mejora continua puede dificultar la capacidad de las empresas ecuatorianas para adaptarse rápidamente a los cambios económicos, tecnológicos y sociales. Esto puede resultar en la pérdida de oportunidades de crecimiento, la incapacidad de aprovechar nuevas tendencias y la disminución de la competitividad en el mercado, la carencia de una cultura de mejora continua en las empresas ecuatorianas puede ser una barrera significativa para el desarrollo y la innovación. Sin una mentalidad de mejora constante, las organizaciones pueden enfrentar la resistencia al

cambio, falta de iniciativa y una mentalidad conformista. Esto limita la generación de ideas, la implementación de mejoras significativas y la promoción de una cultura de innovación en el país. Es fundamental reconocer la importancia de la mejora continua como una estrategia necesaria para impulsar la competitividad, la calidad y el crecimiento sostenible de las empresas en Ecuador mediante la implementación del modelo Kaizen el cual contribuye a favorecer el desarrollo económico y mejorar la calidad de vida en el país.

La posible inacción de implementar el modelo Kaizen como mejora continua en la empresa Químicos Guerrero, en el cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena, puede generar diversas problemáticas y desafíos entre ellas, el estancamiento, optimizar el proceso de producción, reducir costos, mejorar la calidad, aumentar la eficiencia, afectar la competitividad en el mercado, satisfacer la demanda, capacidad para competir con otras empresas y adaptarse a las demandas cambiantes que exige el mercado, ausencia de una cultura de mejora continua, participación no activa de los miembros de la organización en la generación de ideas y soluciones para mejorar los procesos, sin estos factores la empresa Químicos Guerrero podría perder oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado. Es probable que la carencia de innovación y optimización de procesos, limite su capacidad de operación para diversificar su línea de productos. Enfrentar dificultades para mantener la competitividad y sostenibilidad a largo plazo, podría derivar a que la empresa quede rezagada en términos de eficiencia, calidad y capacidad de adaptación, ubicándola en desventaja frente a sus competidores.

El presente estudio se enfoca en la mejora continua con el modelo Kaizen para la empresa Químicos Guerrero del Cantón La Libertad, año 2023. Dentro de este contexto se plantea la siguiente **formulación de problema** que consiste en: ¿En qué medida contribuye la mejora continua al proceso de la empresa Químicos Guerrero, cantón La Libertad, año 2023?

A raíz de la problemática en cuestión, se procede a establecer tres preguntas clave que permitirán una **sistematización del problema** y se describen a continuación:

- ¿Cuál es el diagnóstico en la actualidad de mejora continua, para la empresa Químicos Guerrero?

- ¿Cuáles son los elementos de mejora continua del modelo Kaizen que implementa la empresa Químicos Guerrero?
- ¿Cómo se desarrollan las estrategias de calidad en función al modelo Kaizen en la empresa Químicos Guerrero?

En relación con lo planteado, a fin de afrontar el problema de este estudio investigativo, se plantea el siguiente **objetivo general**:

Analizar los componentes de mejora continua mediante la utilización del modelo Kaizen para la empresa Químicos Guerrero del cantón La Libertad.

Partiendo del objetivo general, se definen los siguientes **objetivos específicos** de la investigación:

- Diagnosticar la mejora continua mediante principios y metodologías del modelo Kaizen para constancia de Químicos Guerrero.
- Documentar la mejora continua identificando los elementos específicos del modelo Kaizen para su respectivo análisis.
- Investigar las mejores prácticas de implementación del modelo Kaizen para obtener insights aplicables en la empresa Químicos Guerrero.

La información proporcionada resulta de vital importancia para capacitar al propietario en la gestión efectiva sobre los desafíos organizacionales, promoviendo la mejora continua en el diseño de la gestión empresarial. En consecuencia, la adopción de una estrategia competitiva se presenta como la opción más apropiada para impulsar el desarrollo competitivo en el ámbito de la calidad. Estas estrategias competitivas deben alinearse de manera efectiva con los objetivos, conduciendo a un avance sustancial de la gestión empresarial. Por lo tanto, en la empresa Químicos Guerrero se deben tomar decisiones estratégicas que se adecuen de manera óptima a las necesidades específicas de su entorno. La fundamentación teórica se basa en la recopilación de diversos estudios previos, destacando la importancia de este modelo y estos se viabilicen para cubrir las necesidades que se presentan en su entorno.

La **justificación teórica** se sustenta en la recolección de múltiples estudios previos donde (Juanjo, 2023), el método Kaizen es una estrategia de gestión empresarial que busca mejorar los procesos organizacionales de forma continua y gradual, involucrando a todos los niveles de la jerarquía. Mientras que (Osaka, 2022, pág. 11) menciona que, el objetivo del método Kaizen es aumentar la producción mediante la reducción de residuos y la mejora de las herramientas de producción de la empresa. Este método puede ayudar a la empresa a competir mejor en el mercado., donde se deba establecer objetivos claros y realistas que se enfoquen en el seguimiento constante de los resultados para implementar medidas correctivas cuando sea necesario. Conceptualmente la globalización es un hecho irrefutable y se acepta que el mundo ha cambiado no solo en el proceso económico, sino en los aspectos sociales, culturales y la influencia definitiva de la tecnología, la cual se ha acelerado. El modelo Kaizen ofrece una estructura sólida y sistemática para lograr este objetivo, alentando a la innovación, la eficiencia y adaptabilidad como un proceso eficiente efectivo ante los desafíos y cambios que se exigen en el entorno empresarial.

Para delinear la garantía de calidad en la fase de desarrollo automatizado en el procesamiento de nuevos productos, resulta esencial involucrar a todas las divisiones de la empresa y a cada uno de los colaboradores para el control de calidad. En este proceso, la participación abarca a toda la organización con el objetivo de identificar factores críticos en la planificación, diseño de investigación, proceso, materia prima, personal y establecer un riguroso control de calidad para el producto o servicio. Esta iniciativa se refuerza al obtener el producto final, otorgándole una posición sólida y competitiva en el mercado. Se busca considerar de manera integral las opiniones tanto de los consumidores como de otras empresas para satisfacer plenamente sus necesidades, asegurando originalidad en la formulación de estrategias y enfoques.

En las organizaciones empíricas se busca obtener óptimos resultados por medio de la puesta en escena de su experiencia laboral, pero esto no basta tan solo con el conocimiento, las empresas deben evolucionar, el mercado crece y las exigencias de los clientes aumentan, por ello es importante que se busque identificar y analizar por medio de la investigación la gestión del proceso que se fortalezca como una ventaja competitiva. Generar cambios incrementa la competitividad e innovar se convierte en un plus que aumenta la respuesta a los problemas que se tenga dentro de las organizaciones, tomar el

riesgo también es importante porque con ello se puede manejar de diversos puntos lo que se quiere alcanzar.

El mundo se encuentra en constante innovación, cambio en el cual la parte industrial debe de ir a la vanguardia con la competencia para lograr permanecer en el mercado, debe estar a la par con los sistemas de información y tecnologías , sin dejar a un lado el factor humano que es el más importante, la filosofía Kaizen nos enseña que se puede llegar a la interacción entre empleados y directivos logrando conformar un equipo consolidado para detectar las dificultades que se presenten y avanzar en ellas, encontrando beneficios para hacerle frente al entorno mundial que se encuentra en constante cambio. Gracias a esta interacción se logra mejoras continuas y aplicación de herramientas, y técnicas que solucionan y previenen problemas o posibles errores que se puedan dar dentro de las áreas de trabajo, tiempo en los procesos, realizar una visión transversal de la organización, la aplicación fundamental de Kaizen es lograr la mejora día a día del trabajo cotidiano.

El modelo Kaizen se basa en su enfoque de mejora continua, la eliminación de desperdicios, la participación de los empleados, el enfoque en la calidad y eficiencia, y el aprendizaje organizacional. Estos principios y conceptos respaldan la eficacia del modelo Kaizen para impulsar mejoras significativas en los procesos de producción y lograr resultados sostenibles a lo largo del tiempo. El modelo Kaizen se fundamenta en la filosofía de mejora continua y su justificación radica en varios conceptos y principios como por ejemplo la eliminación de desperdicios en todas las áreas de producción.

Esto incluye la reducción de actividades innecesarias, la optimización de procesos, la eliminación de tiempos muertos y la eliminación de actividades que no agregan valor al producto final. Esta idea se alinea con los principios del Lean Manufacturing, donde se busca maximizar el valor para el cliente y minimizar cualquier actividad que no contribuya a ese valor.

El modelo Kaizen se centra en la idea de mejora continua, lo que implica que ningún proceso está completo ni perfecto, siempre hay margen para mejorarlo. Esta filosofía está enraizada en la idea de que incluso los pequeños cambios y mejoras incrementales pueden tener un impacto significativo en la eficiencia y calidad de los procesos. Se alienta a todos los empleados a buscar oportunidades de mejora y a implementar cambios de forma

constante. También tenemos la participación de los empleados, en el modelo Kaizen se reconoce que los empleados que están directamente involucrados en los procesos de producción tienen un conocimiento profundo y valioso sobre cómo mejorar esos procesos.

Por lo tanto, se promueve la participación de los empleados en la identificación de problemas, generación de ideas y ejecución de mejoras. Esto fomenta un sentido de empoderamiento, responsabilidad y compromiso por parte de los empleados. El enfoque en calidad y eficiencia: El modelo Kaizen busca mejorar tanto la calidad del producto como la eficiencia de los procesos. Esto se logra a través de la implementación de herramientas y técnicas específicas, como el análisis de causa raíz, el control estadístico de procesos, el diseño de experimentos y la estandarización de procesos. En la empresa Químicos Guerrero en la actualidad la era post Covid-19 dejó cosas positivas, pero también negativas.

La factibilidad del modelo Kaizen es generar valores culturales a los ecuatorianos, que enfatizan la importancia del trabajo en equipo y el compromiso de adaptar este modelo, fomentando la participación y colaboración activa de los empleados en la identificación y solución de problemas, con un enfoque empresarial, por ser una herramienta valiosa que impulsa la productividad, genera competitividad, significando aquello fortalecer la economía de un país y enfrentarse a desafíos globales, donde se reconoce la importancia de adoptar prácticas de mejora continua, a fin de mantener un sector empresarial que garantice el constante crecimiento de eficiencia operativa que como resultado genere su reconocimiento.

Por otra parte, la utilidad del modelo Kaizen es promover un ambiente laboral, motivador y empoderado que, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación como son los recursos digitales que las empresas ecuatorianas tienen para recopilar y analizar datos en tiempo real, se puedan tomar decisiones informadas y acertadas en la mejora de sus procesos.

La **idea a defender** es que, el modelo Kaizen al ser reconocido y aplicado en las industrias, se encuentra ampliamente estructurado para lograr una mejora continua sostenibles para la empresa Químicos Guerrero y la misma se beneficie al implementar una productividad de calidad, con la participación de los miembros de la organización,

fomentando la generación de ideas y soluciones innovadoras para optimizar mejoras en la calidad de la oferta y la demanda.

La búsqueda constante de eficiencia y calidad se enfocan en los estándares de la industria química, garantizando la satisfacción de los clientes y el fiel cumplimiento a las regulaciones y normativas medio ambientales exigidas en este contexto, enfrentándose a desafíos específicamente relacionados sobre una adecuada gestión de residuos químicos, convirtiéndola en una estructura sólida, donde se abordan desafíos que permiten identificar e implementar términos que contribuyen a promover un desarrollo sostenible y equilibrado con la responsabilidad social en la provincia de Santa Elena, para reducir el impacto ambiental de forma responsable.

Al garantizar una óptima comprensión general en este proceso investigativo, es necesario conocer el desarrollo del mapeo, donde se llevará a cabo la exploración del tema de titulación. La misma que se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: En esta parte se establecerán las bases teóricas de la investigación, mediante la consulta de fuentes bibliográficas pertinentes y actualizadas que enfatizan su importancia, donde se facilitará la obtención de información precisa y veraz, que permita defender la variable, para analizar criterios ya establecidos para una mejor comprensión sobre la fase investigativa, asimismo se abordarán fundamentos legales y demás sustentos sobre el tema de estudio.

Capítulo II: En el segundo capítulo, se detalla la metodología de la investigación necesaria para garantizar un adecuado uso de las técnicas y herramientas que se aborden en el diseño de la investigación, especificando su enfoque y método. Además, se define la población y muestra seleccionada para el estudio

Capítulo III: En el tercer capítulo, se presentan los resultados y la discusión para facilitar su pertinente análisis. Estos datos permitirán generar una proporción de información que se encuentre ligada a darle continuidad al proceso de la investigación, en ella se

utilizarán tablas, gráficos y otras técnicas con la finalidad de presentar resultados. Luego, en la discusión se comparará la situación actual de la empresa Químicos Guerrero y se planteará una estrategia específica del modelo kaizen. Finalmente se formulan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada objetivo planteado en la investigación.

CAPÍTULO I.

Marco Referencial

Revisión de literatura

En el artículo científico de (Vargas Crisóstomo & Camero Jiménez, 2021, pág. 250) *“Aplicación del Lean Manufacturing (5s y Kaizen) para el incremento de la productividad en el área de producción de adhesivos acuosos de una empresa manufacturera”*, publicado en Perú en el cual posee como objetivo *“Aplicar el Lean Manufacturing (5S y Kaizen) para el incremento de la productividad en el área de producción de adhesivos acuosos de una empresa manufacturera”*. La investigación es de carácter experimental y aborda la implementación del modelo Kaizen en una empresa manufacturera dedicada a la fabricación de adhesivos acuosos, que enfatizan la importancia de establecer objetivos y metas claras, así como tomar decisiones adecuadas para garantizar su permanencia en el mercado y lograr altos niveles de rentabilidad con beneficios para trabajadores y accionistas. A pesar de la relevancia de este estudio investigativo, se evidencia que, en los últimos cuatro años, la productividad en la empresa objeto de análisis ha sido baja. La discusión revela que al implementar las metodologías del Lean Manufacturing, específicamente las técnicas 5S y Kaizen, se observa una mejora significativa en los resultados de la productividad de los adhesivos acuosos. Estos hallazgos fueron respaldados mediante la aplicación de la prueba de hipótesis, confirmando que la productividad se incrementa de manera sustancial con la aplicación efectiva del enfoque Lean Manufacturing.

La metodología de Lean Manufacturing se presenta como un enfoque de gestión de excelencia y mejora continua que se basa en la eliminación de desperdicios que no aportan valor al producto. En este estudio, se aplicaron las herramientas 5S y Kaizen. La investigación siguió una serie de etapas, incluyendo la revisión bibliográfica, el diseño, la implementación y la evaluación de resultados mediante métodos estadísticos. El principal aporte de este estudio es la optimización de procesos y la mejora de la productividad a través de la reducción de tiempos muertos. Esto se traduce en un aumento de ganancias, mejora de la calidad del producto y la generación de una cultura de cambio en la mentalidad de las personas, con el objetivo de lograr eficacia. Estos resultados no solo aumentan la

rentabilidad, sino que también contribuyen al desarrollo de una empresa más eficiente y sostenible, evitando cualquier riesgo.

Los resultados del diagnóstico inicial de las 5S, realizado antes de la aplicación del Lean Manufacturing, dieron como resultado aplicar la implementación de la metodología de Lean Manufacturing, con la aplicación del modelo Kaizen se logró reducir tiempos de fabricación hasta en 2 horas y 23 minutos, abordando un problema relacionado con el extenso tiempo de fabricación del producto con mayor movimiento en ventas.

En conclusión, este estudio basado en el enfoque Kaizen y Lean Manufacturing ha demostrado ser efectivo para optimizar procesos y mejorar la productividad en la empresa estudiada.

Mientras tanto, (Rujano Silva, Jacobo Reyes, Núñez Maciel, & Anaya Velasco, 2020, pág. 797), en su artículo científico *Mejora continua e innovación en agroempresa mexicana: Modelo Self Lead Team* publicado en Venezuela y tiene como objetivo “*Determinar las estrategias implementadas en la aplicación del modelo SLT (Self Lead Team)*”, la investigación fue de carácter participativo y destaca que, la propuesta que se resume en tres estrategias: identificación de procesos clave, documentación de cada proceso e implementación por etapas, contribuye a identificar la trascendencia de cada parte del modelo, a registrar lo más importante de cada proceso y a determinar la secuencia de las acciones en cada etapa de acuerdo al Ciclo de Deming. Se observaron actitudes y conductas que favorecieron la implementación exitosa del modelo: los directivos apoyaron las iniciativas de los integrantes del equipo, no escatimaron en invertir lo necesario para la capacitación y generaron la motivación y autoconfianza de todos los participantes; los miembros de los equipos conformados para el proceso previa consulta de información, propusieron estrategias fundamentadas que llevarían a mejores resultados, además de proponer y recibir la capacitación necesaria; el personal los modelos integrales se centran en la mejora continua de los procesos y en el desarrollo y satisfacción de los recursos humanos tienen un mayor potencial, ya que los productos o servicios de la organización son el resultado de la efectividad de estos dos componentes operativo se sintió reconocido al tener la oportunidad de aportar sugerencias de mejora y constatar que habían sido tomadas en cuenta, sintiéndose motivados y parte importante de la empresa

La metodología utilizada en esta investigación se basó en medir y evaluar, considerándola como un paso indispensable en el proceso de implementación. Medir y comparar los indicadores con metas establecidas permitió el logro de los objetivos. Los indicadores para medir el crecimiento de una empresa no son estáticos y dependen de los logros y la rentabilidad que la empresa desee obtener en un determinado tiempo, así como su permanencia en el mercado. La mejora continua se plantea como un evento que genera beneficios para la empresa que la realiza, alcanzando los objetivos propuestos y obteniendo resultados. Esto implica una inversión económica en asesoría, capacitación y otros recursos necesarios.

La contribución fundamental de este estudio se centró en perfeccionar la implementación sin alterar el contenido del modelo. El objetivo principal fue abordar la incertidumbre asociada con la consecución eficaz y puntual de metas, haciendo hincapié en la capacitación, el liderazgo de los directivos y el desarrollo integral de todos los participantes. Se resalta la significativa influencia de la selección cuidadosa y la formación proporcionada en el éxito de la implementación. En conclusión, este estudio subraya la importancia crítica de contar con modelos de gestión y estrategias efectivas para lograr resultados óptimos.

La medición y evaluación de indicadores, junto con la capacitación y el liderazgo, son elementos clave para lograr el éxito en la implementación y alcanzar los objetivos planteados. Además, se enfatiza la importancia de involucrar a todo el personal, reconocer sus contribuciones y hacerlos sentir parte importante de la empresa.

La mejora continua es un tema de gran importancia en este caso (Campos Andrade, 2021, pág. 21), presenta en su tesis de grado, *“Propuesta de un Sistema de Mejoramiento Continuo Kaizen para los Procesos de Producción de Cacao en la Ciudad de Milagro”* ejecutada en la Ciudad de Milagro, presenta como objetivo “Analizar el sistema de mejoramiento continuo Kaizen durante el proceso de secado del cacao, como metodología para conseguir mejoras dentro de esta área en el sector Venecia perteneciente a la parroquia Mariscal Sucre” Se implementó un tipo de investigación aplicada, exploratoria y descriptiva. En ella se presenta la implementación de un sistema de mejoramiento continuo Kaizen en los procesos de producción de cacao en la ciudad de Milagro, específicamente en el área de secado de cacao en el sector Venecia de la parroquia Mariscal Sucre.

Al realizar un análisis del sistema de mejoramiento continuo Kaizen en el contexto del proceso de secado del cacao, con el propósito de impulsar mejoras sustanciales en este sector, se han delineado objetivos específicos para este estudio. Estos objetivos comprenden la fundamentación teórica de la importancia inherente del sistema de mejoramiento continuo, la identificación y aplicación de las herramientas de la metodología 5S (Kaizen) en el área de secado de cacao, el análisis exhaustivo de las principales causas que inciden en el proceso de secado y la evaluación de su impacto. Además, se busca establecer las funciones precisas de las 5S con el fin de potenciar la productividad en este ámbito específico. Este enfoque integral tiene como propósito maximizar la eficiencia y la calidad en el proceso de secado del cacao mediante la aplicación estratégica del sistema Kaizen y las herramientas asociadas.

La metodología del estudio combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Se utilizó la aplicación de entrevistas para recopilar información y datos cuantitativos, y se realizaron análisis e interpretación de los resultados. El enfoque de investigación se basa en leyes, métodos, categorías y pasos que guían el proceso de investigación hacia una solución factible y eficiente. El estudio también menciona el tipo de investigación, las características de la población estudiada y las técnicas y métodos utilizados para obtener información sobre los procesos de secado de cacao.

Los resultados de la propuesta indican que se aplicó en el Sector Cacaotero de Mariscal Sucre debido a la ejecución inadecuada del proceso de secado, lo que resultaba en un producto de baja calidad. La implementación propuesta se basa en la metodología de las cinco S y los cuatro pilares del círculo de Deming (planificar, hacer, verificar y corregir). Se plantea la división de áreas de trabajo para una mejor adaptabilidad de los procesos. En resumen, la propuesta busca aplicar el sistema de mejoramiento continuo Kaizen, específicamente utilizando la metodología de las cinco S, para mejorar los procesos e incrementar la calidad y productividad en la producción de cacao en esa área.

Mientras (Ramos Averos & García Paredes, 2023) en su tesis de grado *Aplicación de las 5S y mejora continua en el laboratorio de Mantenimiento Correctivo de la Facultad de Mecánica*, ejecutada en la Ciudad de Riobamba, tiene como objetivo “Aplicar las 5S y la mejora continua al Laboratorio de Mantenimiento Correctivo de la Facultad de Mecánica”, se complementa una investigación de carácter exploratoria y descriptiva donde se pone de

manifiesto que, después de implementar la metodología de las 5S se observan cambios notables dentro y fuera del laboratorio, dado que brinda un aspecto visual agradable generando un bienestar al momento de ingresar a realizar cualquier actividad, la aplicación de la metodología Kaizen influye en la productividad del área de producción de una empresa metalmeccánica. Al finalizar la implementación de las 5S y mejora continua se determina que esta metodología resulta efectiva para maximizar la eficiencia, reducir las fallas, mejorar la seguridad dentro del Laboratorio y obtener mayor espacio.

La metodología utilizada en la investigación es el método científico aplicado, que implica seguir un conjunto de pasos, técnicas y procedimientos para obtener resultados válidos y aceptables para la comunidad científica, de la misma forma se menciona la importancia de establecer relaciones entre las variables que afectan el fenómeno estudiado y de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados a través de una cuidadosa planificación metodológica. Se destaca la justificación metodológica del estudio, dado que el mismo, pretende servir de referencia para investigadores profesionales y empresarios, interesados en comprender la conexión entre la aplicación de la metodología Kaizen y el crecimiento de la productividad.

Esta investigación se enfoca en proporcionar información para analizar los datos y presentar los resultados, siguiendo los fundamentos metodológicos de la investigación científica. Los resultados obtenidos en el área de producción de luminarias de alumbrado público incluyen la documentación de nuevos procedimientos estandarizados y la capacitación de los trabajadores en su correcta aplicación.

La implementación de la metodología Kaizen ayuda a una cultura de mejora continua en la empresa. Con base a los resultados, se sugiere que la compañía realice estudios de mejora en otras áreas con problemáticas similares para incrementar gradualmente la productividad total. Se debe integrar todas las áreas de la empresa, con el objetivo de automatizar los procesos y lograr una mayor efectividad en la cadena de suministro, reduciendo tiempos de abastecimiento, costos de inventario y mejorando el cumplimiento de entregas. Esta investigación demuestra que la aplicación de la metodología Kaizen en el área de producción puede influir en la eficiencia y eficacia. Se resalta la importancia de documentar procedimientos, capacitar al personal y fomentar una cultura de mejora continua.

Desarrollo de teorías y conceptos.

Significado de Kaizen 改善

Citando a (Lareau, 2003) conceptualiza que: La etimología de la palabra kaizen proviene del japonés. Kai significa "pequeño, reducido", "continuo" y "bueno". Zen significa "bueno" y "cambio favorable". Se pronuncia tal y como se escribe. Esta palabra se ha convertido en parte del Sistema de Producción de Toyota, caso en el cual su significado corresponde a "pequeñas mejoras continuas por parte de todos". De la misma forma (Osaka, 2022) manifiesta que: La palabra Kaizen proviene de dos kanjis japones, “KAI” que significa cambio o reforma, y “ZEN” que significa sabiduría o bondad. Y en otro contexto, el concepto Kaizen se reconoce ampliamente como: “Una solución científica de problemas centrada en la persona, enfocada en el beneficio de la sociedad” (Godínez González & Hernández Moreno, 2018, pág. 11).

Tabla 1

Significado Kaizen

	KAI	Cambio Continuidad
	ZEN	Concepto del bien (para mejorar) (un renacer, un despertar)

Nota: El concepto Kaizen de la Tabla 1 en la etimología japones.

Evolución Cronológica del Concepto de Calidad

En síntesis, sobre lo que explica (Zapata Gómez, 2015, págs. 24, 25, 26, 27) en su libro “*Ciclo de la Calidad PHVA*” sobre la evolución cronológica de la calidad evidencia principalmente en que, desde el inicio del proceso evolutivo. Este aporte destaca la influencia transformadora de este ciclo en diversos aspectos, subrayando su presencia a lo largo del desarrollo de múltiples actividades esenciales para la empresa. Este enfoque cíclico

no solo resalta la importancia de la calidad en los productos finales, también revela su integración en la totalidad de las operaciones de una entidad, generando un impacto integral y continuo en el afán de destacar la excelencia. Esta obra contribuye significativamente al entendimiento de cómo la calidad evoluciona y se consolida a lo largo del tiempo y en diversas áreas de la vida y el trabajo.

La evolución de la calidad ha pasado por diversas etapas, desde la destreza artesanal hasta la búsqueda actual de mejora continua y optimización de procesos en un contexto globalizado, destacando la importancia del factor humano y la calidad en todos los aspectos organizativos como se sintetizan en los siguientes párrafos.

Épocas Remotas

Desde tiempos antiguos, la calidad ha sido crucial en diversas actividades humanas, como la fabricación de armas, construcción, prendas de vestir y control de alimentos. En el 2150 a.C., se evidencia el Código de Hammurabi y prácticas de control en civilizaciones como la fenicia y egipcia.

Etapa Artesanal

En esta fase, la calidad se basaba en las destrezas y reputación de los artesanos. Mercados se formaron en torno a la calidad de los productos, gestionados por gremios y artesanos.

Revolución Industrial - Finales del Siglo XIX

La producción en serie trajo consigo la necesidad de inspección para mantener estándares. Los operarios realizaban inspecciones visuales para evitar que productos defectuosos llegaran a los clientes.

Administración Científica - Segunda Guerra Mundial

La administración científica de Taylor separó planificación y ejecución. La inspección centralizada reemplazó la inspección operaria, pero problemas aumentaron.

Edwards y Shewhart introdujeron el control estadístico de calidad, marcando el inicio del desarrollo de la calidad.

Segunda Guerra Mundial - Década de los Setenta

El control estadístico de calidad emergió como una herramienta crucial. Esta fase evolucionó hacia la tercera etapa, caracterizada por el aseguramiento de la calidad mediante la implementación de normas y certificaciones. Notablemente, Japón adoptó un enfoque preventivo en este período, dando origen al modelo japonés de calidad. Este cambio representó una transformación significativa al enfocarse en la prevención de defectos y la promoción de estándares de calidad, marcando un hito en la evolución de las prácticas de gestión de la calidad a nivel global.

Década de los Ochenta – Calidad Total

En la década de los ochenta, el concepto de "Calidad Total" continuó ganando relevancia. Las organizaciones buscaban no solo cumplir con estándares mínimos de calidad, sino también mejorar continuamente todos los aspectos de sus operaciones y procesos.

Década de los Setenta - Década de los Noventa

Se introduce la cuarta etapa con el concepto de calidad total, buscando la excelencia en todos los aspectos organizativos. Crosby propone "cero defectos", mientras que Japón destaca con círculos de control de calidad.

Siglo XXI - En la actualidad

En la actualidad, la gestión de calidad ha experimentado varias transformaciones y continúa siendo un aspecto fundamental para el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado. En la actualidad se enfoca en la satisfacción del cliente, la mejora continua, la incorporación de tecnologías emergentes y la responsabilidad social. La adaptación a cambios rápidos y la colaboración efectiva son clave para enfrentar los desafíos contemporáneos en este ámbito.

Tabla 2*Evolución Cronológica de la Calidad*

Año	Gurú	Acontecimiento	Descripción
Antecedentes	(2150 A.C.)	Casas regidas por el Código Hammurabi	Época en que la calidad en la construcción de casas, cuya regla 229 establecía que “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”
	1500 a 330 A.C.	Cultura Fenicia	Implementaban un programa de acción correctiva con el objetivo de garantizar la calidad y evitar la repetición de errores. En este contexto, los inspectores adoptaban medidas enérgicas, aplicando sanciones o reprimendas proporcionadas, en lugar de recurrir a medidas extremas como cortar la mano.
Etapa Artesanal	Siglo V & Siglo XV	Edad Media	Emergen mercados que se fundamentan en la reputación de la calidad de los productos, popularizándose la costumbre de dotarles de una marca. A través de esta práctica, surge el interés en preservar una reputación sólida y positiva.
Revolución Industrial	Siglo XIII	Primera Revolución Industrial Cambio de la Economía Agraria y Artesanal	Se originaron los aprendices y los gremios, lo que transformó a los artesanos en mentores del oficio y supervisores. Este fenómeno se dio porque los artesanos poseían un conocimiento profundo de su labor, producto y clientela.
	Siglo XIX	Segunda Revolución Industrial Cambio de la Economía Agraria y Artesanal	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.
Administración Científica	Siglo XX	Inspección	La tarea de inspección se convierte en un elemento esencial del proceso productivo, llevada a cabo por el propio operario. En este sentido, el propósito de la inspección era identificar de manera precisa los productos que no cumplían con los estándares deseados, evitando así que estos llegaran a manos del cliente
		Sistema de Producción en Serie	Se inició formalmente el proceso de estandarización de las condiciones y métodos de trabajo.

Finalización de la I Guerra Mundial	1918	Producción en Serie	<p>Con la introducción de la producción en serie y el perfeccionamiento de los procesos y técnicas de inspección de calidad, se inaugura la segunda fase en la evolución del concepto de calidad. En esta etapa, la inspección se transforma en una herramienta de calidad, alejándose de su papel central en el proceso y permitiendo una visión más integral y avanzada de la gestión de la calidad.</p> <p>Walter Shewart ideó una gráfica estadística para supervisar las variables del producto, marcando el inicio oficial de la era del control estadístico de calidad. Este enfoque proporcionó un método efectivo para gestionar la calidad en entornos de producción en serie a costos más eficientes que las metodologías previas.</p>
	1924	Control de la calidad	
II Guerra Mundial	1946	Aseguramiento de la Calidad	<p>Con el inicio de la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico de calidad se transformó gradualmente en un recurso estratégico confidencial de la industria. Los estudios industriales orientados a mejorar la calidad mediante el novedoso método estadístico propuesto llevaron a los estadounidenses a liderar la segunda fase del desarrollo en este ámbito.</p>
Década de los 70	1950 - 1960	Calidad Total	<p>Esta fase innovadora se caracteriza por el empeño de lograr la excelencia en todos los aspectos dentro de las organizaciones, sin distinción de su actividad económica. Esto abarca áreas cruciales como finanzas, ventas, recursos humanos, mantenimiento, administración, manufactura y servicios.</p>
Década de los 80	1987	Estándar ISO	<p>Las ISO 9000 estaban orientado hacia el cumplimiento o lo que hemos denominado calidad de conformidad. En 2000, el estándar del ISO 9000 se revisó para incluir los deseos del cliente, el mejoramiento continuo y el liderazgo administrativo</p>
	1982	W. Edwards Deming	<p>Resaltó el papel que debe tomar la administración en el mejoramiento de la calidad. Definió la calidad como un mejoramiento continuo de un sistema estable.</p>
		Joseph Juran	<p>Propuso la idea de la trilogía de la calidad: planeación, control y mejoramiento de la calidad.</p>

	1988		La medida más popular de la calidad del servicio se conoce como SERVQUAL y se mide a través de un cuestionario para el cliente con base en cinco medidas perceptivas.
Década de los 90		Tercera Etapa de la Calidad	La calidad experimenta un cambio significativo a finales de la década de los noventa, coincidiendo con la aparición de fenómenos socioeconómicos clave, como la globalización, que transforman radicalmente la noción tradicional de empresa.
		Cuarta Etapa de la Calidad	El factor humano desempeñaba un papel fundamental al iniciar un proceso continuo de reducción de costos, se cultivaba habilidades para el trabajo en equipo y la resolución de problemas. La empresa reconocía la necesidad de fomentar el desarrollo de habilidades y la generación de conocimiento interno, adoptando un enfoque sistemático para este propósito.
Actualidad	2000 - 2023	Capacitación de Líderes de Calidad	Maximizar la satisfacción del cliente. Anticipar y prevenir errores de manera proactiva. Implementar una reducción sistemática de costos. Fomentar equipos dedicados a la mejora continua. Estimular la generación de competitividad en el mercado. Lograr un incremento sostenido de las utilidades.

Nota: Esta es una recolección de la evolución cronológica de la calidad véase (El Ingeniero CP, 2021) (1:03) “Historia de la Calidad, su evolución y las etapas históricas”

Mejora Continua. - Variable Independiente

Kaizen es un estado mental en el que nunca se ha satisfecho con la manera actual de trabajar. Significa siempre intentar mejorar el estatus operacional, sin gastar dinero. Los gerentes normalmente piensan que, para generar mejoras, se necesita más presupuesto, ya sea para contratar o más personal para adquirir maquinaria. Pero este enfoque propone generar mejoras sin invertir dinero, cambiando la percepción de la gente sobre la manera en que realiza su trabajo. La idea es que, cada vez que la gente comete errores o algo malo sucede, nuestra responsabilidad es encontrar la raíz, por qué sucede. Luego, revisar la manera de operar y reformularla para continuar con un nuevo método. (Rajadell Manel, 2019, pág. 217).

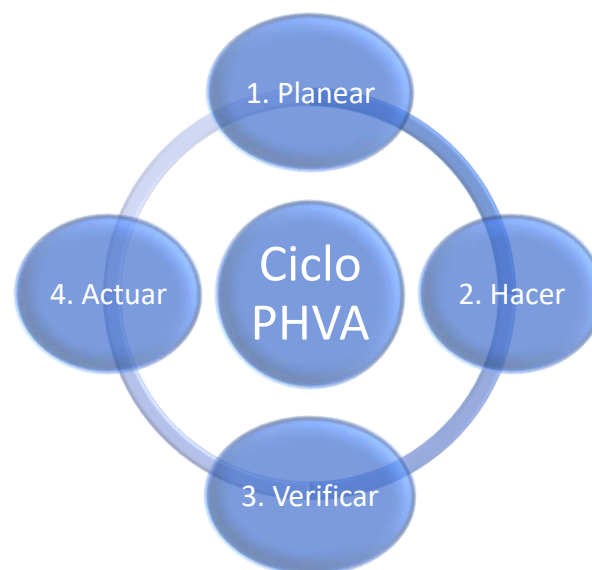
Dicho de otra forma, son constantes mejoras en los procesos, productos o servicios que tienen como objetivo alcanzar niveles más altos de eficiencia, calidad y satisfacción. La mejora continua no solo se limita a aspectos técnicos o de procesos en una organización, también puede aplicarse en las habilidades personales o relaciones interpersonales, comunicación y cualquier área, en la que se busque un crecimiento constante. Es un proceso de búsqueda constante de mejoras en todos los aspectos de una organización o de la vida personal, con el objetivo de alcanzar un rendimiento óptimo y la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Ciclo Deming

De acuerdo con lo citado (Zapata Gómez, 2015, pág. s. n.), El PHVA, también conocido como ciclo de la calidad, círculo de Deming o Espiral de la mejora continua, es una herramienta planteada inicialmente por Walter Shewhart y trabajada por Deming en 1950; se fundamenta en cuatro pasos: planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act). En términos generales, el PHVA es un ciclo que contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio; por tanto, puede ser utilizado en las empresas, dado que permite la ejecución eficaz de las actividades.

Figura 1

Ciclo PHVA



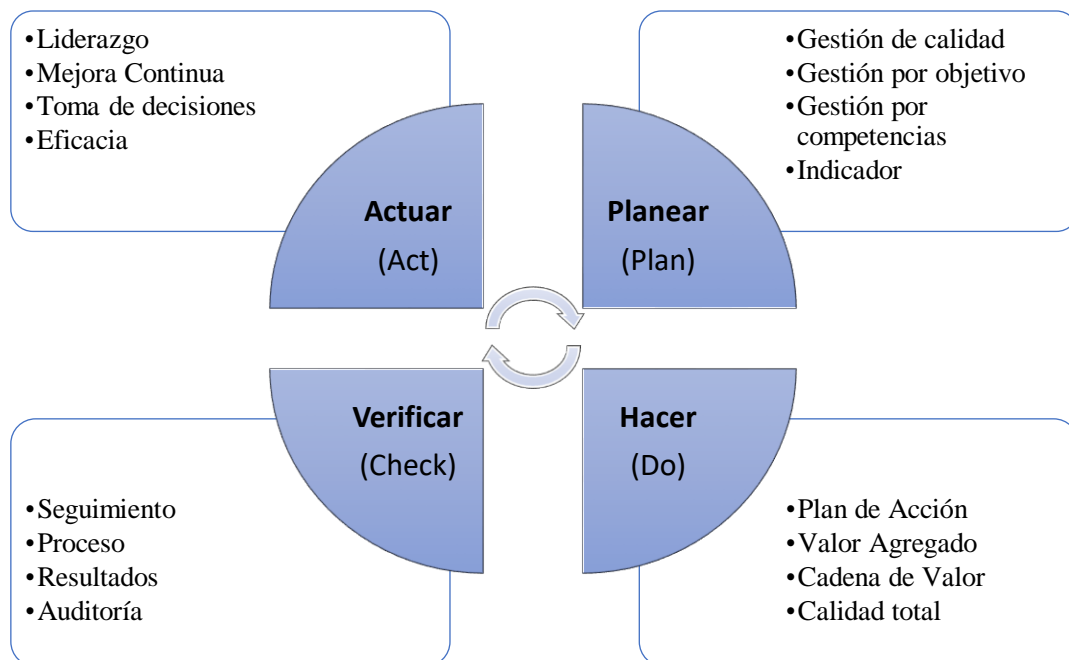
Nota: Fase del Ciclo Deming

Conforme a la figura 1, en la etapa de planificación se definen las políticas, objetivos y procesos esenciales para lograr los resultados deseados de la organización, destacando tanto el qué hacer como el cómo hacerlo. En la fase de ejecución, se impulsa la implementación de los procesos conforme a la planificación integral. La etapa de verificación implica el monitoreo constante de los procesos, productos y servicios, asegurándose de que las actividades se lleven a cabo de acuerdo con lo previamente planificado. Por último, en la fase de actuación, se emprenden acciones destinadas a la mejora continua del desempeño de los procesos, al tiempo que se establecen nuevos compromisos para perfeccionar en futuras ocasiones.

El ciclo Deming, también conocido como el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es un modelo de gestión de calidad desarrollado por el estadístico W. Edwards Deming. Este ciclo proporciona un enfoque sistemático para la mejora continua en los procesos organizativos. En la etapa de Planificar, se establecen objetivos y se desarrollan planes para alcanzarlos. En la fase de Hacer, se implementan los planes y se recopilan datos.

Figura 2

Ciclo PHVA Dimensión e Indicadores



Nota: Despliegue del Ciclo PHVA con su dimensión e indicadores

Planear (Plan)

La planeación comprende la definición de misiones, objetivos y la definición de las acciones necesarias para lograrlas: requiere tomar decisiones que sean posibles de ejecutar, lo cual consiste en elegir líneas de acción. Los planes proporcionan un enfoque racional para la consecución de los objetivos preseleccionados. Planear exige innovación administrativa: la planeación cubre la brecha que va, desde donde estamos hoy, hasta donde queremos llegar en un plazo de tiempo determinado. Planeación y Control son inseparables. no deben existir una, sin la otra: cualquier intento por ejercer un control sin planeación, está condenado al fracaso, ya que si la gente no sabe a dónde se dirige, no tiene posibilidad de saber, si se están haciendo bien las cosas; por tanto, será imposible controlar la pertinencia de su actuación; resultando así evidente. que la función de la Planeación es proporcionar, las normas del Control. (Custodio Cadena, 2020, pág. 2)

En el modelo Kaizen, la planificación se refiere al proceso de establecer objetivos, identificar oportunidades de mejora y diseñar un enfoque sistemático para lograr la mejora continua en una organización. La planificación en el modelo Kaizen es fundamental para impulsar la mejora constante en todos los aspectos del negocio.

En cuanto a lo citado por (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019, pág. 7), conceptualiza que “un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas”. De acuerdo con esto es claro que la gestión estratégica se orienta no solo a establecer estrategias, sino a preparar a la empresa para que pueda afrontar de manera efectiva los retos que ofrece un incierto futuro, máxime cuando la organización se encuentra inmersa en un mundo globalizado y cambiante.

La etapa de "planear" en el modelo Kaizen implica la preparación y el diseño de una mejora específica que se aplicará al proceso o área objetivo. En esta etapa, se identifican los problemas, las oportunidades de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Es importante involucrar a todos los miembros del equipo en la planificación, fomentando la colaboración y participación.

En otro contexto, planear es el proceso en el cual se establecen los objetivos y políticas de calidad y se desarrollan los medios para alcanzarlos, se asegura que los bienes, servicios y procesos internos cumplan con las necesidades de los clientes. Es un proceso estructurado para desarrollar productos que garanticen que el resultado final se ajuste a las expectativas del cliente. Zapata Gómez, (2015, pág. 64).

La importancia de la planificación en el ámbito de la calidad se enfoca en la alineación entre objetivos, políticas y la entrega de productos que cumplan con las expectativas del cliente, resaltando la relevancia de la planificación en la gestión de la calidad.

Gestión de Calidad

De acuerdo con lo citado. (Zapata Gómez, 2015, págs. 81,82), “El sistema de gestión de la calidad tiene como objetivo conseguir mejoras en la satisfacción de los clientes y está formado por un conjunto de procesos interrelacionados”. Dentro de este sistema, el concepto de proceso se entiende como una actividad que emplea recursos y se gestiona para facilitar la transformación de los elementos de entrada en resultados. Por ende, el proceso, considerado como un sistema, abarca elementos clave como las entradas, salidas, la propia actividad o proceso, requisitos de control, la medición de su eficacia y un responsable asignado para su supervisión

En otro contexto “El sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización, por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de esta, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes”. (Martinez, 2010, pág. 111)

En ambos textos abordan el sistema de gestión de la calidad, pero desde perspectivas ligeramente diferentes. El primer texto se centra en los procesos y sus componentes, haciendo énfasis en la mejora de la satisfacción del cliente, el segundo texto destaca las normas interrelacionadas y la administración ordenada como elementos claves para garantizar la calidad en busca de la satisfacción del cliente. Ambas perspectivas subrayan la importancia de gestionar eficientemente los procesos y las normas para alcanzar el objetivo común de satisfacción del cliente en el contexto de la calidad organizacional.

Gestión por objetivo

En referencia a lo citado en la página web, (Sierra Consulting, 2022, pág. s. n.), La definición de objetivos es una actividad primordial en la gestión de las organizaciones. Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos. La definición de objetivos debe ser realizada en distintos niveles organizativos y su duración debe ser limitada. Los objetivos son un reflejo de las políticas estratégicas de la organización.

Los principios de la gestión por objetivos deben ser:

- Conexión en cascada de las metas y objetivos de la empresa.
- Objetivos específicos para cada miembro de la empresa.
- Toma de decisiones participada por todos los miembros.
- Plazos explícitos de aplicación.
- Evaluación sistemática del desempeño.

En otra contextualización, el análisis de procesos es exactamente el punto necesario para evaluar si los procesos empresariales están alineados con los objetivos estratégicos de tu empresa y comprender por qué y cómo se están consiguiendo los resultados. (Sydle, 2023, pág. s. n.).

La definición de la gestión por objetivos se posiciona como una actividad fundamental, siendo estos los fines hacia los cuales se orientan los esfuerzos y recursos de la organización, según los planteamientos presentados, incluyen la conexión en cascada de metas y objetivos, la especificidad de objetivos para cada miembro, la participación en la toma de decisiones, plazos explícitos y una evaluación sistemática del desempeño, estas perspectivas enfatizan la necesidad de una gestión estratégica, orientada a objetivos para el éxito organizacional, donde la evaluación continua de los procesos es fundamental para asegurar la coherencia y eficacia en la consecución de metas.

Gestión por Competencia

De acuerdo con lo citado, día a día, el hombre se enfrenta a nuevos retos que le exigen como persona, individuo y sociedad dar el mejor esfuerzo de sí para obtener el mejor resultado. Actualmente se habla de la Gestión por Competencias como un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye a ésta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva. (González Ariza, 2006, pág. 35).

En otra contextualización (Calvo Sanz, 2014, pág. 171), las competencias se pueden definir como características personales que están causalmente relacionadas con los resultados superiores en el entorno de una organización y en un determinado puesto de trabajo.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias, se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

1. **Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.
2. **Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.
3. **Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
4. **Querer hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que estas se esfuercen o no

por mostrar una competencia.

5. **Poder hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado en que el entorno de trabajo favorece y posibilita la utilización de las competencias.

Desde esta concepción, la gestión por competencias se perfila como un modelo integral de Gestión del Recurso Humano, señalando su contribución con un nuevo enfoque que identifica, adquiere, potencia y desarrolla las competencias que otorgan un valor agregado a la empresa, constituyendo una ventaja competitiva, que define las competencias como características personales causalmente relacionadas con un resultado superior en el ámbito organizacional y laboral.

Indicador

En este contexto, en los indicadores de gestión, se debe tener claridad como punto de partida lo que se quiere medir, para, luego, postular una métrica que permita reflexionar sobre los procesos que se están desarrollando, asimismo, revisar la utilidad de lo que se quiere medir, convirtiéndose esto, en una base esencial para la toma de decisiones y de la mejora continua. (Rojas Beltrán, 2023, pág. 34).

En otra definición, es una variable susceptible de ser observada o cuantificada, que permite medir o comparar el nivel del estado de una situación determinada. Los indicadores deben reunir las siguientes características; calidad, disponibilidad, simplicidad, factibilidad, validez, confiabilidad, utilidad y especificidad. (Verástegui León, 2018, pág. 29).

Los indicadores de gestión subrayan la necesidad de tener una comprensión clara de lo que se desea medir como punto de partida. Luego, se propone una métrica que permita la reflexión sobre los procesos en desarrollo. La utilidad de la medición se considera esencial, sirviendo como base crucial para la toma de decisiones, se enfatiza que estos indicadores deben cumplir con características específicas y en ambos aportes abordan la importancia desde perspectivas diferentes, primero sobre la claridad y utilidad en la definición y

aplicación de indicadores, conectándolos directamente, para en segundo lugar ofrecer una definición general, destacando la característica esencial que debe cumplir para ser efectiva, como una gestión eficiente.

Hacer (Do)

De acuerdo con lo citado, el hacer pone en práctica lo planeado. Debe reflejar la capacidad de la organización y de su talento humano para tomar decisiones, liderar el desarrollo de procesos, trabajar en equipo y asignar adecuadamente los recursos. De igual forma en esta etapa es importante la capacidad de comprender el entorno y adecuar el plan establecido a sus condiciones cambiantes. (Uribe Macías, 2017, pág. 62)

Los procesos comerciales clave requieren una evaluación constante para eliminar las deficiencias y maximizar el rendimiento. Es necesario que las organizaciones empresariales entiendan el problema y analicen la causa raíz para desarrollar un plan de acción del proceso para resolver problemas sistémicos y mejorar el proceso. La prueba es parte de la fase Hacer para encontrar soluciones efectivas al problema del proceso. (González, 2023, pág. 22).

En el contexto de la administración, "hacer" se refiere a la etapa de ejecución y puesta en práctica de los planes y acciones previamente definidos en el proceso de gestión. Es la fase donde se llevan a cabo las actividades y se implementan las decisiones tomadas durante la etapa de planificación. En general, el proceso de administración sigue un enfoque similar al ciclo PHVA mencionado anteriormente, aunque puede variar dependiendo del modelo de gestión utilizado. Después de haber planificado las acciones, se procede a implementar esas soluciones en un entorno controlado. En esta etapa, se ejecutan las actividades y cambios definidos en la fase de planificación. Es importante que esta implementación se realice de manera gradual y controlada para poder medir los resultados y ajustar si es necesario.

Plan de Acción

De acuerdo con lo citado por, (Blog QHSE, 2022, pág. s.n.) conceptualiza que, “el plan de acción es ampliamente utilizado para la gestión de proyectos, es una herramienta estratégica. En las organizaciones es utilizado como una guía para alcanzar objetivos, establecer recursos y asegurar el seguimiento de las acciones”.

De la misma forma (Equipo editorial, Etecé, 2021, pág. s.n.) manifiesta que, en el mundo empresarial, se conoce como plan de acción o plan estratégico a una herramienta administrativa o de gestión, mediante la cual una organización (o, a veces, un individuo) traza el mejor camino hacia la consecución de sus objetivos. Se trata de planes completos y detallados, a distinto nivel, en los cuales se determinan objetivos concretos, recursos necesarios para su cumplimiento y finalmente actividades necesarias para convertirlo en realidad.

Un plan de acción es una herramienta fundamental para la gestión efectiva porque proporciona una estructura organizada y práctica para la implementación de estrategias y la consecución de metas. Pueden ser utilizados tanto a corto plazo para abordar problemas específicos como a largo plazo para alcanzar objetivos más amplios.

Valor Agregado

En el argumento citado por (Baque Villanueva, 2021, pág. 409) manifiesta que, el valor agregado puede definirse como el valor extra o el plus que se le da a una unidad de negocio, un producto o un servicio. Este valor agregado permite la diferenciación y crea competitividad, y sus beneficios radican en el incremento de las ventas y el posicionamiento en el mercado.

Desde otro contexto (Riaño Solano & Alfonso, 2021, pág. 551) manifiesta que, el valor agregado es una medida básica y amplia del rendimiento de una empresa. Es una medida básica porque indica la producción neta producida o la riqueza creada por una empresa. El valor agregado de una empresa se puede describir como la diferencia entre los ingresos recibidos de la venta de su producción y los costos en los que se incurre al producir la producción, después de realizar los ajustes de stock necesarios.

Estos análisis refuerzan la importancia estratégica del valor agregado no solo como un diferenciador competitivo, sino también como un indicador esencial de la eficiencia y el éxito financiero de una empresa, es decir se convierte en el extra o plus que se incorpora a una unidad de negocio, producto o servicio, para ser un valor adicional, el cual permite

diferenciar y fomentar la competitividad, generando beneficios tangibles como el aumento en las ventas o un posicionamiento más sólido en el mercado.

Cadena de Valor

En referencia a lo citado por (Benavides Giovanny, 2019, pág. 9) manifiesta que, “la cadena de valor es un concepto importante para entender la distribución de los rendimientos derivados del diseño, producción, comercialización, coordinación y reciclaje. En esencia, los beneficios principales se acumulan a las partes que son capaces de protegerse de la competencia”.

En el siguiente contexto, la cadena de valor es un método que permite analizar todas las actividades empresariales internas que tiene una organización, dando como resultado cuáles de estas generan un valor agregado para el consumidor y la organización en sí. Para las empresas que se dedican a la producción de bienes esta cadena permite analizar todo su proceso productivo, desde el principio de su producción hasta la distribución. La cadena de valor es un modelo que identifica y describe cada uno de los procesos que tiene la organización de una manera detallada para así generar valor en cada una de sus actividades con el propósito de satisfacer necesidades de consumidores finales. (Guzmán Peñaranda, 2023, pág. 20)

Ambos enfoques resaltan a la cadena de valor como una herramienta integral que no solo desglosa las operaciones internas de una empresa, sino que también subraya su papel crucial en la creación y entrega de valor a lo largo de toda la cadena de actividades, estas perspectivas destacan como un elemento clave para entender la distribución de los rendimientos a lo largo de las diversas etapas que abarca, desde el diseño y la producción hasta la comercialización, coordinación y reciclaje. En esencia, se enfatiza que los beneficios primarios se concentran en las partes capaces de resguardarse de la competencia, subrayando así su importancia estratégica en la diferenciación y protección de la posición en el mercado.

Calidad Total

En cuanto a lo citado, la Calidad Total es el camino hacia la excelencia empresarial y debe plantearse como un objetivo estratégico con el fin de mantener la competitividad.

Además, consiste en una filosofía de vida y en una ética de trabajo. El principal reto que tienen que asumir los directivos de hoy en día es conseguir que su organización alcance el mayor éxito empresarial mediante el desarrollo de productos y servicios del más alto nivel de calidad, empleando para ello un uso razonable de los recursos. (San Miguel, 2009, pág. 127).

De acuerdo con lo citado por (Carrizo & Alfaro, 2018, pág. 116), la calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone el cumplimiento por parte del producto de las especificaciones para las que ha sido diseñado, que deberán ajustarse a las expresadas por el cliente,

En base a otro contexto, la calidad total está basada en la implementación del ciclo infinito de mejora continua ciclo PHVA visto en la última etapa de la evolución de la calidad, donde además de su implementación se busca que todas las áreas de la organización estén integradas en el mismo sistema, lo que quiere decir que estén enfocadas hacia el mismo objetivo y bajo las mismas directrices. Esta integración de las áreas se ve y se hace fundamental en las actividades logísticas, ya que la logística debe mantener comunicación. (Rocha, y otros, 2020, pág. 203)

En las definiciones se hace el aporte de perspectivas complementarias sobre la calidad. La primera se enfoca en la calidad del producto o servicio y su relación con las expectativas del cliente, mientras que la segunda amplía la mirada hacia la calidad total, resaltando la importancia de la mejora continua y la integración organizacional, especialmente en actividades logísticas. En conjunto, subrayan la importancia de mantener altos estándares de calidad y trabajar de manera continua para su mejora en todos los niveles de la organización.

Verificar (Check)

En cuanto a lo citado por (Zapata Gómez, 2015, pág. 19), al realizar el monitoreo, seguimiento y análisis de datos obtenidos a partir de medidas e información recopilada, la organización podrá tomar decisiones asertivas para el buen funcionamiento de sus procesos. Además, los datos permiten la comparación del cumplimiento de los planes, objetivos y

otras metas definidas, e identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.

Desde este contexto basado en datos, se puede evaluar el rendimiento de los procesos, asegurando que se cumplan los planes, objetivos y metas definidas. Además, la comparación de los datos recopilados con las expectativas establecidas facilita la identificación de áreas de mejora, promoviendo así la eficiencia y la eficacia operativa. El análisis de datos no solo sirve como un medio para evaluar el desempeño, también actúa como una herramienta proactiva para anticipar posibles mejoras y beneficios para toda la organización empresarial.

Citando otro contexto de la dimensión, se concluye que, en esta fase se debe verificar los resultados dados por nuestra metodología planteada por nuestros objetivos, y si han dado resultados obteniendo mejoras que beneficien a la empresa en primera instancia a base de nuestra necesidad de solución. De no darse los resultados esperados se deberán reformular los objetivos planteados y volver a aplicar nuestros cambios, hasta obtener mejores resultados. La verificación y control del resultado nos permitirá los efectos de la mejora ya planificada, haciendo una evaluación de cada objetivo marcado si ha sido exitoso o no, caso contrario, nuevamente se planificaría para intentar superarlo o mantenerlo (Robles Bazan, 2022, págs. 18,19)

Para garantizar la calidad en la formación de profesionales, una de las funciones principales de los Administrativos, es promover el mejoramiento continuo del proceso, lo cual se logra a través de la verificación, función que se ejecuta en forma planificada y con la participación de las mismas acciones del proceso. (Lliguín & Satán, 2016, pág. 12).

La verificación consiste en descubrir aquellos aspectos inesperados que surgen en el proceso, analizar las causas y plantear alternativas de solución.

a. Verificar las causas

Consiste en vigilar los factores causales, mediante la verificación de los resultados alcanzados en determinada etapa y analizar si concuerdan con las especificaciones, en los

planes y programas. La escuela de calidad total ha producido varias técnicas que permiten hacer este control con efectividad.

b. Verificar por medio de los efectos

Los puntos de control son claves en este proceso, los efectos varían debido a la complejidad de los factores causales, se pueden identificar mediante la utilización de técnicas como la espina de pescado.

En la fase de verificación es esencial asegurar que se están logrando los resultados esperados e identificar posibles desviaciones o problemas que puedan surgir durante la implementación de los planes. Esta etapa es un componente clave del proceso de mejora continua y permite tomar decisiones informadas sobre cómo avanzar. Es crucial evaluar el progreso, identificar desviaciones y asegurarse de que las acciones implementadas estén alineadas con los objetivos establecidos. Esta etapa de revisión y análisis proporciona información valiosa para mejorar y ajustar los procesos en busca de la mejora continua.

Seguimiento

De acuerdo con lo citado, el seguimiento y medición de los procesos nos informa de la capacidad y eficacia de un proceso y nos da una orientación de cómo se pueden mejorar dichos procesos. (San Miguel, 2009, pág. 105)

Mientras que, en otra contextualización, el fin de realizar un seguimiento permanente a la ejecución de los procesos debe definir indicadores para cada uno de ellos: a partir del seguimiento se definen acciones correctivas, acciones de mejora y acciones preventivas que orienten al mejoramiento administrativo. Un indicador citando a (Torres Balcázar, A. y González Frey, A., 2003), es un elemento que permite medir y hacer seguimiento al desarrollo de la estrategia y/o al logro de los objetivos propuestos en los programas y proyectos. (Perez Villa & Múnera Vásquez, 2007, pág. 55).

Algunos aspectos primordiales a tener en cuenta para la definición de indicadores son:

- Medir es comparar una magnitud contra un patrón preestablecido.

- Lo que no se mide, no se puede mejorar.
- Si trata de "medir todo", creará una gran confusión y trabajo en exceso.

En ambas contextualizaciones resaltan la necesidad de un monitoreo constante y la aplicación de indicadores efectivos para guiar acciones correctivas, acciones de mejora y acciones preventivas. Este enfoque integral hacia la medición y el seguimiento refuerza la idea de que la información derivada de este proceso no solo evalúa el desempeño actual, sino que también sirve como base para la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los procesos.

Proceso

En base a lo citado, el proceso de gestión estratégica es el que le da a la entidad su orientación. Es el proceso "conductor" de los demás que conforman el sistema de gestión integral (SGI). En él se recogen los requisitos relativos a las responsabilidades de los directivos en los diferentes modelos de gestión organizacional que son el fundamento del SGI. El proceso de gestión estratégica corresponde a la alta dirección de la organización. Es ella quien debe fijar el rumbo del mediano y el largo plazo de la entidad, mediante unos instrumentos (misión, visión, plan estratégico o plan de desarrollo) que orienten la gestión de los procesos del sistema de gestión integral. Y es ella también la que debe establecer la plataforma axiológica y deontológica que enmarca y guía esa gestión, con el uso de otros instrumentos específicos (código de ética, código de buen gobierno, políticas organizacionales). (Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008, pág. 79).

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto. (Perez Villa & Múnera Vásquez, 2007, pág. 51).

Ambos contextos, enfatizan la importancia de una gestión estratégica sólida y ética, así como la aplicación de principios de mejora continua en todos los niveles de la organización, un proceso resalta la universalidad y versatilidad del enfoque PHVA como una metodología efectiva para el mantenimiento y mejora continua en diferentes contextos organizacionales. La aplicación de estos conceptos refleja un compromiso con la mejora constante en todos los niveles, destacando la importancia de la planificación, ejecución, verificación y ajuste sistemático en la búsqueda de la excelencia operativa.

Resultados

En base a lo citado, son los resultados la razón de ser de las empresas, y tanto las estrategias como las estructuras son diseñadas para lograrlos. Cambia el mercado, deben cambiar las estrategias; cambian las estrategias, deben cambiar las estructuras. Y es aquí donde entra a jugar la posición y el rol de las personas en las organizaciones, como el medio fundamental para el ajuste a las nuevas realidades. La tecnología avanza, los diseños se mejoran, los sistemas de trabajo se simplifican, pero es el ser humano quien hace que todo ello se traduzca en valor agregado para el cliente. (Ortiz Cancino, Rendón Morales, & Ramírez, 2012, pág. 21)

Desde otra perspectiva, las organizaciones trabajan por resultados, no importa la naturaleza de estas, ni si sus objetivos son de carácter económico, social o mixto. Estos objetivos, fruto de la Visión, Misión y Estrategias competitivas de la empresa, son obtenidos a través de la ejecución de actividades o tareas. Las actividades, a su vez, se agrupan en cargos, responsabilidades o procesos, de acuerdo con el sistema de trabajo que se tenga implementado. (Ortiz Cancino, Rendón Morales, & Ramírez, 2012, pág. 27)

Mientras que, en otro contexto, los resultados consistentes y predecibles se logran de manera más afectiva y eficiente cuando las actividades se entienden y administran como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. (Adán Chavarría, Arribas Díaz, Porras Aguirre, & Maldonado Rivera, 2022, pág. s. n.)

Las perspectivas presentadas, resaltan la centralidad de los resultados en las organizaciones, la influencia clave de las personas, la conexión estratégica entre visión y

ejecución, y la importancia de gestionar actividades como procesos interrelacionados para lograr resultados coherentes y predecibles.

Auditoría

En base a lo citado, la gestión de un programa de auditoría se describe en la Norma ISO 19011 a partir de la estructura de un ciclo de mejora continua. Es decir, siguiendo las cuatro fases del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). En la fase de planificación se establecen los objetivos, el alcance y los recursos que se precisan. En la fase "hacer" se definen con mayor detalle los objetivos para cada auditoría individual, se determinan los criterios, los métodos a emplear, y también se seleccionan los auditores y se asignan las responsabilidades para cada una de las auditorías. Siguiendo el enfoque de la mejora continua, una vez que se han realizado las auditorías previstas en el programa, es necesario que haya un seguimiento de las actividades para evaluar si se están alcanzando los resultados esperados, comprobar si se cumplen los objetivos y también para detectar fallos y oportunidades para la mejora del programa de auditoría. (Couto Lorenzo, 2019, pág. 355).

En otro escenario, la auditoría de control de calidad (que en adelante llamaremos auditoría de CC) sirve para hacer el seguimiento del proceso de control. Realiza el diagnóstico del caso y muestra cómo corregir las fallas que pueda tener. Algunas personas le dan a este procedimiento la denominación de *kansa*, término que suele usarse cuando se trata de una inspección practicada por las autoridades. (Ishikawa, 1986, pág. 236)

Estos aportes enfatizan la importancia de la auditoría como herramienta de mejora y corrección en el contexto del control de calidad. Tras la realización de las auditorías, se debe dar importancia al seguimiento para evaluar resultados, verificar el cumplimiento de objetivos, detectar fallos e identificar oportunidades de mejora en la aplicación sistemática del ciclo PHVA, para garantizar la efectividad y la mejora continua en los programas de auditoría.

Actuar (Act)

De acuerdo con lo citado (Montesinos González, Vázquez Cid de León, Maya Espinoza, & Gracida Gracida, 2020, pág. 1867), en la fase de Actuar, se comparan planes

iniciales con la ejecución, comparando los objetivos y especificaciones iniciales con los resultados obtenidos para evaluar si se ha producido la mejora esperada y actuar en consecuencia. Es necesario documentar, elaborar y comparar los informes, además por ser un proceso cíclico, es indispensable volver a realizar los ajustes o acciones correctivas y preventivas correspondientes a los procedimientos operativos que permitan las mejoras en el área, así como estandarizar y consolidar la metodología para ser aplicada, si es el caso, en otras empresas.

Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad porque si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo; pero si al hacer una verificación nos damos cuenta de que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer un nuevo plan de trabajo. (Perez Villa & Múnera Vásquez, 2007, págs. 50, 51).

En esta fase, se recopilan y analizan datos para evaluar el impacto de las acciones realizadas durante la fase de hacer. En esta etapa, se comparan los resultados obtenidos con los objetivos establecidos en la fase de planificación, para determinar si las mejoras han tenido el efecto deseado y si se han logrado los resultados esperados.

Desde estos enfoques se refleja el principio fundamental de la mejora continua, donde cada ciclo de calidad proporciona retroalimentación valiosa para ajustar y perfeccionar los procesos. La atención a la retroalimentación y la disposición a realizar cambios y correcciones demuestran un enfoque adaptativo y orientado a resultados, desde estas percepciones se concluye que el ciclo de la calidad es verificar si los resultados se lograron según lo planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo; pero si al hacer una verificación se evidencia que no se ha logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente, corregir lo planteado y establecer un nuevo plan de trabajo, repitiendo el ciclo nuevamente.

Liderazgo

En referencia a lo citado, “liderazgo” es el proceso por el cual una persona influye en otras para que se encaminen hacia el logro de objetivos comunes. El liderazgo depende de los atributos del líder, pero su ejercicio implica una relación entre el líder y el liderado,

la cual depende también de la predisposición del liderado y de las condiciones de la situación. Si no media tal relación de influencia, no hay liderazgo. El buen gerente debe ejercer un adecuado liderazgo sobre sus colaboradores. Pero el liderazgo no se circunscribe a esta relación. Bien puede ser a la inversa: que los colaboradores influyan sobre el jefe. Además, existe el liderazgo entre pares o en cualquier otro tipo de relación dentro de la organización, así como en muchos otros ambientes: la familia, el grupo de amigos o colegas, el deporte, etcétera.

De acuerdo con lo citado, es la capacidad para abanderar gestiones, proyectos e ideas que fortalezcan y consoliden la organización a través del desarrollo de acciones y actividades que propicien un ambiente interno que busque la consecución de objetivos comunes. (González Ariza A. L., 2017, pág. 43).

En estos aportes se puede abordar la naturaleza dinámica del liderazgo, la importancia de la influencia mutua en las relaciones líder a liderado, y la diversidad de contextos en los que puede manifestarse el liderazgo. También se destaca la función esencial del liderazgo en el impulso de acciones que fortalezcan la organización y contribuyan al logro de metas comunes.

Mejoramiento Continuo

La empresa debe mantenerse en actitud constante de mejorar la calidad de sus procesos y naturalmente de los productos que satisfacen las necesidades de sus clientes. Es muy común y prácticamente un principio de la ingeniería el concepto de que siempre hay, y habrá una mejor forma de hacer las cosas. Este principio que filosóficamente es la razón del progreso tecnológico del mundo se puede aplicar a los sistemas de gestión de la calidad de la empresa, utilizando para ello el Ciclo de Demming. (González Ortiz & Arciniegas Ortiz, 2016, pág. s. n.)

El mejoramiento continuo es entendido como una cultura de trabajo basada en la actitud para hacer cada vez mejor lo que se hace diariamente, entendiendo que todo lo que se realiza hoy siempre podrá mejorarse, con menos esfuerzo, menos recursos, menos tiempo y con más calidad. Partiendo de la necesidad de ser mejores como personas, empresas y país, la mayor estrategia del mejoramiento continuo es el trabajo en equipo, los cuales detectan,

analizan, resuelven problemas de sus áreas de trabajo y abordan proyectos de mejoramiento: ellos trabajan sobre procesos y procedimientos. Se asume como estrategia de mejoramiento la definición de procesos, procedimientos y autocontrol. (Siabato Patiño, 2004, pág. 35)

En ambos aportes se aboga por una mentalidad proactiva hacia la mejora continua, respaldada por el Ciclo de Deming y la colaboración efectiva de equipos de trabajo. La estrategia se centra en la optimización de procesos, la adopción de procedimientos claros y la promoción de una cultura organizacional orientada a la mejora constante. Se enfatiza que los equipos son clave para identificar, analizar y resolver problemas, así como para abordar proyectos de mejora, además de la importancia de trabajar en procesos y procedimientos, con un énfasis particular en la definición de roles, responsabilidades y la implementación de sistemas de autocontrol.

Toma de decisiones

En cuanto a lo citado, para tomar decisiones en una organización es indispensable hacerlo basado en un análisis de datos (en su gran mayoría estadísticos) y en la información disponible confiable y no en estados de ánimo. El análisis que se hacen a los datos en su gran mayoría es estadístico. Las decisiones basadas en este tipo de análisis son más propensas a producir los resultados deseados. La toma de decisiones puede ser un proceso muy complejo, y siempre existe un margen de error pues la interpretación de los datos puede no ser la correcta y en ocasiones puede ser subjetiva. (Carrera Endara, Ligña Cumbal, Moreno Cueva, & Morales Carrera, 2018, pág. 14).

Mientras que desde otra dinámica contextual se dice que, la necesidad de adoptar decisiones aparecerá cuando se descubra la existencia de un problema que hasta ese momento no estaba presente en el entorno del sujeto o sujetos afectados. Hasta que esto no ocurra, no tiene ningún sentido plantear teorías o conjeturas sobre cómo se puede decidir, o que alternativas son mejores o peores. Un problema de decisión requiere también que el sujeto se sienta involucrado en el mismo, esto es, que la elección de una alternativa entre varias afecte a sus intereses, pues la propia utilidad, como veremos más adelante, está relacionada con el mayor o menor grado de aversión al riesgo del sujeto, y dicha aversión será una parte fundamental de la evaluación a realizar por el decisor, amén, de que es el y

no otro sujeto quien habrá detectado el problema, y por tanto tendrá que decidir sobre el mismo. (Córdoba Bueno, 2014, pág. 30).

En este análisis sobre ambas aportaciones se argumenta que no tiene sentido especular sobre cómo decidir o evaluar alternativas, hasta que surja un problema en concreto, es decir que el sujeto deba sentirse involucrado en una decisión, dada la elección entre diversas alternativas que afecten sus intereses. Se destaca la relación entre la aversión al riesgo del sujeto y la evaluación de la utilidad, reconociendo al mismo tiempo el grado de complejidad del proceso y la importancia de la participación del sujeto en la toma de decisiones.

Eficacia

Citando a (Stepien & Barnó, 2020), La eficacia se refiere a conseguir un efecto concreto que satisfaga unas necesidades determinadas. En este caso, el resultado es independiente de los recursos empleados; es decir que, si llega un encargo de un proyecto, lo importante es terminarlo, aunque cueste más recursos de los razonablemente asumibles. La eficacia está enfocada en conseguir logros o metas; es decir, si conseguimos lo que nos proponemos o no. Así, una definición exacta de la eficacia podría ser: "[...] La eficacia implica alcanzar los objetivos trazados por la empresa cumpliendo un plan estratégico y un plazo establecido. No se habla de cuidar y ahorrar recursos como lo hace la eficiencia".

Mientras que, (Rojas, Mesa, & Basulto, 2018) conceptualizan que, en términos generales, la palabra eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tiene propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados y en situaciones complejas en muchos

En síntesis, la eficacia se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos de manera exitosa y lograr los resultados deseados. Una organización o proceso es considerado eficaz cuando puede producir los resultados esperados y cumplir con sus propósitos y responsabilidades, que tiene como objetivo evaluar la eficacia de acciones, estrategias o procesos y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua en una organización.

Kaizen

El propósito de la estrategia Kaizen es la de construir mejora continua a todo nivel. La cultura Kaizen requiere disciplina y dedicación. Hacer Kaizen no requiere conocimiento o experiencia previa de manufactura, tampoco requiere ninguna fórmula matemática. Solo requiere una mente abierta a pensar y tomar acciones fuera de la manera común de hacer las cosas y el deseo de sobrecoger un nuevo acercamiento. No es algo que este aislado para manejar. Es una manera de hacer negocios para todos los miembros en base a una consistente manera de pensar. (Guerra Gutarra, 2020, pág. 7).

Todas las direcciones de Kaizen viene de 2 locaciones:

- Internamente: Del manejo directivo hasta metas centralizadas de negocio y objetivos de los trabajadores.
- Externamente: De nuestros consumidores y una investigación de mercado.

Existen condiciones que deben ser conocidas para que Kaizen sea aplicado correctamente, ellas son:

- Pérdida, en todas sus formas, existentes en el trabajo.
- El manejo debe estar alineado con los principios de Kaizen y cultivado en un ambiente que permita florecer.
- Personal que este entrando en los principios y metodología de Kaizen, que puedan ejecutar los procedimientos necesarios.

Compartiendo los siguientes recursos y mantenerlos alineados se puede mejorar la sinergia interna:

- Personas
- Políticas y procedimientos
- Investigación
- Experiencia
- Técnicas

La gestión eficiente de estos conocimientos agrega valor a la manera como se hacen los negocios. Compartiendo estos recursos se reducirá la cantidad inicial de desarrollo requerido y brindará coraje para realizar comparaciones en las mejoras con otras empresas.

Los principios de Kaizen son los siguientes:

- Los bienes más importantes de una empresa son las personas.
- La evolución de los procesos ocurrirá por mejora gradual y no por cambios radicales.
- Cambios beneficiosos deben ser implementados tan rápido como sea posible.
- Recomendaciones de mejora deben estar basadas en estadística cuantitativa y en evaluación de procesos.

Las estrategias de Kaizen generalmente son implementadas a 3 niveles diferentes:

- Orientado a manejo: Engloba toda la metodología.
- Orientada al grupo: Se centra en la mejora continua, asociada a la integración como un grupo.
- Orientado individualmente: Realizar Kaizen como actividad cotidiana.

Lo que hará kaizen no es transformar a las personas incorrectas en las personas correctas. Es más, si se tiene a las personas incorrectas en la cabeza de la organización, Kaizen será difícil de implementar y la cultura no podrá desarrollarse en su máxima expresión.

El tiempo para realizar una actividad Kaizen dependerá de los recursos. Puede ser completado en un día, como también podría llevar una semana.

A continuación, se muestran los siguientes principios Kaizen:

- La cultura adaptativa
- La Facilidad para mejorar procesos
- La sinergia interna

El Kaizen juega un rol importante en la organización. Los principios listados en el punto anterior promoverán la mejora de las personas conjuntamente al proceso, unificándolos para alcanzar la meta. La filosofía Kaizen se basa en la idea de que realizar pequeños cambios y mejoras constantemente, en lugar de grandes cambios disruptivos, puede generar resultados significativos a lo largo del tiempo.

Fundamentos legales

Constitución de la República del Ecuador

De acuerdo con lo citado las perspectivas legales se constituyen en la siguiente norma (Asamblea Constituyente, 2008) y manifiesta que:

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 19)

Sección novena

Personas usuarias y consumidoras

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servidores públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor. (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 27)

Art. 66.- Se reconoce y garantiza a las personas: (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 32)

Numeral 15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforma a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

Numeral 25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características. 26. El derecho a la propiedad en todas sus formas, con función y responsabilidad social y ambiental. El derecho al acceso a la propiedad se hará efectivo con la adopción de políticas públicas, entre otras medidas.

Capítulo noveno

Responsabilidades

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley: (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 41)

Numeral 6. Respetar los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible.

Numeral 12. Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética.

Numeral 15. Cooperar con el Estado y la comunidad en la seguridad social, y pagar los tributos establecidos por la ley.

Capítulo cuarto

Soberanía económica

Sección primera

Sistema económico y política económica

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 137)

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos: (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 137)

Numeral 2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

Numeral 6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.

Numeral 7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

Numeral 8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

Capítulo sexto

Trabajo y producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 160)

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. (Asamblea Constituyente, 2008, págs. 160, 161)

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 162)

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de intermediación y promueva la sustentabilidad. (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 166)

Art. 337.- El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica. (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 166)

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

De la misma forma en la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (Asamblea Nacional, 2020, pág. 3) la norma expresa lo siguiente:

Art. 1.- Objeto y ámbito. - La presente Ley tiene por objetivo establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor.

Artículo 2.- Objetivos de la ley. - Son objetivos de esta Ley los siguientes:

Literal a. Crear un marco interinstitucional que permita definir una política de Estado que fomente el desarrollo del emprendimiento y la innovación;

Literal b. Facilitar la creación, operación y liquidación de emprendimientos;

Literal c. Fomentar la eficiencia y competitividad de emprendedores;

Literal d. Promover políticas públicas para el desarrollo de programas de soporte técnico, financiero y administrativo para emprendedores;

Literal e. Fortalecer la interacción y sinergia entre el sistema educativo y actores públicos, privados, de economía mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal del sistema productivo nacional; y,

Literal f. Impulsar la innovación en el desarrollo productivo.

Art. 3.- Definiciones. - Para efectos de la presente Ley se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

1. Emprendimiento. -

Es un proyecto con antigüedad menor a cinco años que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo. (Asamblea Nacional, 2020, pág. 4).

2. Innovación. -

Es el proceso creativo mediante el cual se genera un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización, o añade valor a los existentes. (Asamblea Nacional, 2020, pág. 4).

3. Emprendedor. -

Son personas naturales o jurídicas que persiguen un beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades, desarrollan un proyecto y organizan los recursos necesarios para aprovecharlo. (Asamblea Nacional, 2020, pág. 4).

4. Ecosistema emprendedor. -

Es todo el entorno que facilita, incluye y fomenta el desarrollo de empresas y proyectos en un lugar determinado. (Asamblea Nacional, 2020, pág. 4).

5. Cultura emprendedora. -

Es el conjunto de cualidades, conocimientos y habilidades necesarias que posee una persona para gestionar un emprendimiento. (Asamblea Nacional, 2020, pág. 4).

6. Capital semilla. -

Es la inversión de recursos en la fase inicial de un proyecto, desde su concepción hasta el desarrollo de un proyecto innovador. (Asamblea Nacional, 2020, pág. 4)

Art. 5.- Obligaciones del Estado. - Son obligaciones del Estado para garantizar el desarrollo del emprendimiento y la innovación, las siguientes: (Asamblea Nacional, 2020, pág. 4)

Numeral 1. Apoyar al emprendimiento mediante políticas públicas apropiadas, que permitan crea un ecosistema favorable;

Numeral 2. Simplificar trámites para la creación, operación y cierre de empresas, en todos los niveles de gobierno; y,

Numeral 3. Asignar los recursos necesarios para implementar las políticas públicas que se emitan en aplicación de esta Ley.

Art. 10.- Consejo Consultivo de Emprendimiento e Innovación.- Se crea el Consejo Consultivo de Emprendimiento e Innovación, organismo que tendrá el carácter de asesor y de apoyo al Consejo Nacional de Emprendimiento e Innovación, para el seguimiento de las políticas públicas que afecten al emprendimiento, la innovación y la competitividad; estará integrado por representantes de las cámaras de industrias, turismo, comercio, sector artesanal, de la economía popular y solidaria, de la banca pública y privada, y de las organizaciones de apoyo al emprendimiento e innovación. (Asamblea Nacional, 2020, pág. 5)

Art. 12.- Registro Nacional de emprendimiento. El Ministerio rector de la Producción creará el Registro Nacional del Emprendimiento RNE, el mismo que era el responsable de su creación y actualización en línea, conforme a los parámetros y características establecidas en el reglamento de esta Ley. Los proyectos que consten dentro de este registro se sujetarán al título III del Libro IV del Código Orgánico. (Asamblea Nacional, 2020, pág. 6)

Art. 13.- Infraestructura para centros de emprendimientos. Con la finalidad de acompañar el desarrollo de emprendimientos, el ente rector de la gestión inmobiliaria del sector público brindará apoyo y facilitará instalaciones, infraestructuras o establecimientos disponibles a su cargo, mediante la suscripción de convenios, a los Gobiernos Autónomos Descentralizados e instituciones del gobierno central (Asamblea Nacional, 2020, pág. 6)

De acuerdo con lo que menciona el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI (Asamblea Nacional, 2019) se toma en consideración los siguientes artículos:

Art. 1.- Ámbito. - Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. (Asamblea Nacional, 2019, pág. 4)

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocida en la Constitución de la República.

LIBRO III

Del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Y de la Democratización de la Producción.

TITULO I

Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Capítulo I

Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rasgos que se establecerán en el reglamento de este Código. (Asamblea Nacional, 2019, pág. 26)

De acuerdo con lo mencionado se toma en consideración el Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción (Asamblea Nacional, 2010)

Código Tributario

Capítulo III

Deberes formales del contribuyente o responsable

Art. 96: Deberes formales: Son deberes formales de los contribuyentes o responsables: (Nacional, 2005, págs. 25, 26)

Numeral 1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

Literal a. Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

Literal b. Solicitar los permisos previos que fueren del caso;

Literal c. Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

Literal d. Presentar las declaraciones que correspondan; y,

Literal e. Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

Numeral 2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

Numeral 3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

Numeral 4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

Ley de compañías

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción. La compañía solo podrá operar a partir de la obtención del Registro Único de Contribuyentes en el SRI. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo (Congreso Nacional, 2017, pág. 36).

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse sin que se halle suscrito totalmente su capital, el cual deberá ser pagado en una cuarta parte, por lo menos, una vez inscrita la compañía en el Registro Mercantil (Congreso Nacional, 2017, pág. 37).

Para que pueda celebrarse la escritura pública de fundación o de constitución definitiva, según el caso, será requisito que los accionistas declaren bajo juramento que depositarán el capital pagado de la compañía en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones sean en numerario. Una vez que la compañía tenga personalidad jurídica será objeto de verificación por parte de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros a través de la presentación del balance inicial u otros documentos, conforme disponga el reglamento que se dicte para el efecto (Congreso Nacional, 2017, pág. 37).

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto, esto es, constitución simultánea, por convenio entre los que otorguen la escritura; en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones; o mediante el proceso simplificado de constitución por vía electrónica de acuerdo con la regulación que dictará para el efecto la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Congreso Nacional, 2017, pág. 37).

Art. 150.- La escritura de constitución será otorgada por todos los accionistas, por sí o por medio de apoderado (Congreso Nacional, 2017, pág. 37). Los comparecientes deberán declarar lo siguiente:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;

2. El nombre, correo electrónico, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y plazo, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el estatuto, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y pagará en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado y la declaración juramentada, que deberán hacer los accionistas fundadores, sobre la correcta integración y pago del capital social, conforme lo indica el segundo inciso del artículo 147 de la Ley de Compañías.
7. El domicilio de la compañía, que será cantonal;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente;
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores; y,
14. La declaración, bajo juramento de los comparecientes, de la veracidad y autenticidad de la información proporcionada y de la documentación de soporte presentada durante el proceso de constitución de la compañía anónima. También deberá incluirse una declaración jurada que acredite que los fondos, valores y aportes

utilizados para la constitución de la compañía anónima provienen de actividades lícitas (Congreso Nacional, 2017, pág. 38).

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la Compañía, ésta se presentará en tres copias notariales, al Registrador Mercantil del cantón, junto con la correspondiente designación de los administradores que tengan la representación legal de la compañía, y los nombramientos respectivos para su inscripción y registro (Congreso Nacional, 2017, pág. 38).

El Registrador Mercantil se encargará de certificar la inscripción de la compañía y de los nombramientos de los administradores, y remitirá diariamente la información registrada al Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la que consolidará y sistematizará diariamente esta información. (Congreso Nacional, 2017, pág. 38).

La constitución y registro también podrán realizarse mediante el proceso simplificado de constitución por vía electrónica de acuerdo con la regulación que dictará para el efecto la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Congreso Nacional, 2017, pág. 38).

Art. 156.- Suscrito el capital social, un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción. (Congreso Nacional, 2017, pág. 39).

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía. Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar la correcta integración del capital, en la contabilidad de la compañía, de las partes pagadas del capital suscrito.
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;

- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
 - d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,
- d) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía (Congreso Nacional, 2017, pág. 39).

Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito (Congreso Nacional, 2017, pág. 139).

Art. 158.- Dentro de los treinta días posteriores a la reunión de la junta general, las personas que hayan sido designadas otorgarán la escritura pública de constitución conforme a lo dispuesto en el Art. 150, con expresa observación de lo dispuesto en el inciso final de dicho artículo, en los casos en que entre las suscriptoras figuraren sociedades extranjeras (Congreso Nacional, 2017, pág. 139).

CAPITULO II

Metodología

Diseño de la investigación

El presente proyecto de investigación mantiene el propósito de recopilar datos con un enfoque **exploratorio** y de alcance **descriptivo**.

Exploratorio

De lo citado, se desprende que, los estudios exploratorios se efectúan cuando el interés investigativo es examinar un tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado o que no se ha abordado antes, lo cual es determinado a partir de la revisión literaria previamente realizada. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de información sobre un tema particular y permiten obtener información sobre la posibilidad de desarrollar posteriormente una investigación más completa, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir postulados sobre el tema en cuestión, (Milena Cortés, 2017, pág. 11)

La base para la realización del estudio exploratorio radica en una exhaustiva revisión literaria, que revela la limitada disponibilidad de información sobre el tema en cuestión. Estos estudios desempeñan un papel crucial al aumentar el grado de conocimiento sobre un tema específico, brindando una visión inicial y permitiendo evaluar la viabilidad de futuras investigaciones con un afluente contenido.

Descriptivo

En base a la información citada por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997, págs. 70,71), *“los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”*

Este nivel de investigación se convierte en un avance para el conocimiento sobre un fenómeno, con el propósito de precisar mejor en un problema de investigación. El alcance descriptivo hace referencia, sobre como un individuo puede darle nuevos significados a una investigación, sabiendo como esto ocurre e influye en la sociedad, es decir que tiene un impacto significativo porque se preocupa en contar y descubrir nuevos conocimientos.

Con lo expresado por el autor del tema “Mejora continua para la empresa Químicos Guerrero, en el Cantón La Libertad, año 2023” la investigación es de tipo descriptivo, debido a que se tiene como objetivo describir la situación actual en la que se centra la identificación de la mejora continua que se está utilizando dentro de la empresa, permitiendo observar cuales son los beneficios o desafíos, analizando los datos a través de entrevistas y encuestas.

Métodos de la investigación

Los métodos de investigación utilizados en el presente proyecto de investigación serán **cuantitativa y cualitativa**.

Cuantitativa

El presente trabajo investigativo se desarrolló considerando a la investigación cuantitativa, dado que se establecen varias teorías de la investigación cuantitativa con una variedad de hipótesis previamente establecidas, partiendo desde los términos de un marco estadístico donde se podrá establecer con precisión el comportamiento poblacional. Al ser analizados los datos se deberá afirmar de manera numérica y especialmente en el campo, los resultados de las estadísticas tomando como referencia fundamental a la empresa “Químicos Guerrero” del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena. La característica de los datos cuantitativos se compone de información que puede ser de una forma u otra de manera cuantificable.

En concordancia a lo citado, la investigación cuantitativa es deductiva, basándonos en una teoría ya conocida, elaboramos hipótesis, que se basa en hallazgos de investigaciones previas y el objetivo de nuestro estudio es demostrarlas o refutarlas, Basándonos en una hipótesis formulada de manera precisa o en una pregunta de partida, desarrollamos una

metodología, es decir, un conjunto de instrumentos que nos permitan medir la realidad de tal forma que los resultados demuestren si la hipótesis es o no correcta. (Rasinger, 2020, pág. 26).

Este aporte enfatiza la estructura lógica y orientada a la comprobación de la investigación cuantitativa, resaltando su conexión con teorías existentes y hallazgos previos, con el propósito de diseñar instrumentos específicos que permitan medir la realidad de manera cuantitativa, haciendo referencia a la utilización de técnicas estadísticas o modelos matemáticos que permitan medir la variable, para evaluar sus resultados mediante la recolección de datos, es decir que al usar datos numéricos, cifras o estadísticas de datos medibles a través de su recopilación se podrá llegar a la visualización de figuras y tablas, enfocadas en cada uno de sus indicadores permitiendo la comprensión del fenómeno de estudio.

Cualitativa

En base a lo citado por (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 7) conceptualiza que, con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.

Este enfoque se caracteriza por una inmersión profunda en la realidad estudiada, permitiendo la emergencia de patrones, significados y teorías desde los propios datos, la flexibilidad y adaptabilidad del enfoque cualitativo la convierten en una herramienta valiosa para explorar fenómenos complejos, contextuales y sociales, a través de la experiencia, el mismo que podrá relacionarse en primer lugar con la selección de los participantes de la investigación, recopilando datos e interpretación de estos, desde una perspectiva avanzada, se busca recolectar las razones que hacen énfasis al comportamiento humano, esta investigación verifica por qué y cómo para la toma de decisiones y no solamente en el qué, donde y cuando.

A partir de esta información surgirán conceptos generales sobre las herramientas efectivas a las que se está enfrentando la mejora continua de la empresa Químicos Guerrero. Esta forma de presentar el proyecto de investigación permitirá tomar decisiones y generar estrategias para un profundo análisis al obtener nuevos conocimientos, sobre las barreras y desafíos que lleven al éxito, impactando directamente a los clientes y a su mercado objetivo, cada una de las variables mencionadas tienen su función y perspectiva sobre cómo se puede implementar la mejora continua para hacer crecer a este sector y tenga una excelente viabilidad.

Población y muestra

La población y muestra utilizados dentro del proyecto serán las siguientes:

Población

Según la información proporcionada por (Gallardo, 2017):

“La población es el conjunto de individuos que poseen características similares para que se pueda llegar a la conclusión de una investigación”.

Es entonces, la población un conjunto de individuos que comparten características en particular para ser objetos de estudio, es en el cual se desea analizar y llegar a resultados, dependiendo del tipo y objetivo de la investigación esta puede cambiar en tamaño.

Para la presente investigación realizada dentro del cantón La Libertad, fue necesario realizar el cálculo de un número explícito de personas, para obtener los datos reales y precisos de la empresa Químicos Guerrero para su gerente, administradores y colaboradores, realizado a través de entrevistas y encuestas.

Por ello se tomó como población a 1 Gerente, 2 administradores y 23 personas en calidad de colaboradores, para realizar el levantamiento de la información, lo que pudo brindar la información respectiva para la recolección de datos con relación al tema central del proyecto de investigación.

Tabla 3*Población*

Población	Cantidad	Instrumento
Gerente	1	Entrevista
Administrativos	2	Entrevista
Colaboradores	23	Encuesta
Total	26	

Nota: Datos proporcionados por la Empresa Químicos Guerrero

Muestra

En base a lo citado, “Uno de los principales objetivos de los estudios e investigaciones científicas es hacer generalizaciones a partir de una muestra. La muestra es un subconjunto de los miembros de una población, mientras que la población comprende todos los miembros de un grupo. Suele ser costoso y requiere gran inversión de tiempo evaluar a toda la población de interés ya que se debe tener identificada a la población y a sus miembros para conformar una muestra y generalizar los resultados a toda la población. (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2014, pág. 107)

Este aporte resalta la practicidad de trabajar con una muestra, dado que permiten obtener conclusiones válidas sobre la eficiencia, economía de recursos y la capacidad de hacer generalizaciones válidas en base a las razones claves para adoptar este enfoque de estudios científico. La selección y el manejo adecuado de la muestra es esencial para garantizar la validez y la representatividad de los resultados obtenidos.

Muestra Censal

Con respecto a lo citado por López P. & Fachelli S., para la muestra censal, “define que la cantidad de la muestra censal es igual a la población, de tal forma que esta clasificación se utiliza cuando la población es relativamente pequeña, es decir, la relación exhaustiva de cada unidad de la población”, (Mozo Candia & Paquirachi Diaz, 2021, pág. 12).

Este aporte proporciona una comprensión clara de lo que implica una muestra censal, cómo se define y cuándo se utiliza, destacando su aplicación en poblaciones pequeñas y la relación exhaustiva con cada unidad de la población. Este enfoque puede ser beneficioso cuando se busca una evaluación completa y detallada de cada elemento en una población limitada, por lo tanto el presente estudio ha escogido la muestra censal, debido a que se quiere obtener una muestra representativa de toda la población de la empresa Químicos Guerrero del sector comercial del Cantón La Libertad, donde se dio a conocer una muestra de 23 personas para el desarrollo de la investigación al ser una población pequeña se considera a toda la población. Es decir que, con la obtención de la muestra, se podrán obtener las conclusiones más asertivas sobre la aceptación del proyecto de investigación y su viabilidad para la toma de decisiones, con ello se incrementarán las estrategias a utilizar, lo cual permitirá generar ventajas competitivas con relación a la calidad total como mejora continua. Se presenta la fórmula de la muestra censal.

Para calcular el tamaño de muestra es necesario una población de 23 personas con un margen de error deseado, primero debes seleccionar un nivel de confianza y determinar la proporción estimada. Dado que se está trabajando con una población pequeña, se podría elegir un nivel de confianza del 95% y asumir una proporción estimada del 50% para maximizar el tamaño de muestra.

La fórmula para el tamaño de la muestra en una población finita es:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p(1 - p)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño total de la población (en este caso, 23 personas).

Z = El valor crítico asociado con el nivel de confianza (95%) $Z^2 \approx 1.96$

p = Proporción estimada de la población ($p=0.5$ para maximizar el tamaño de muestra).

E = Margen de error deseado. ($E=0,05$ margen de error)

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{23 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{(23 - 1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{23 \cdot (3,8416) \cdot 0,25}{(22) \cdot (0,0025) + (3,8416) \cdot 0,25 \cdot (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{23 \cdot 0,9604}{0,055 + 0,9604 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{22,09}{0,2951}$$

$$n = 74,90$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra necesario para una población de 23 personas con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% sería aproximadamente 75.

Recolección y procesamiento de datos

Las técnicas e instrumentos utilizados dentro del proyecto de investigación serán los siguientes:

Entrevista

La entrevista es sin dudas uno de los instrumentos más importantes utilizados dentro de una investigación debido a que permite obtener información real de los entrevistados, a través de ella se pueden analizar a fondo cuales han sido los problemas que se presentan dentro del proceso de mejora continua de la empresa Químicos Guerrero, obteniendo contacto directo con el Ing. Nelson Guerrero Aldaz Gerente propietario, quien me recibió con gran acogida para este trabajo de investigación, permitiendo la recopilación de datos reales y profundos para seguir con la consecución de estrategias y soluciones adecuadas para responder de forma poderosa a las necesidades y la factibilidad de este proyecto.

Para esto, se realizó un cuestionario de entrevista con preguntas abiertas, donde se resaltó el objetivo de esta.

Encuesta

La encuesta es una técnica que brinda información importante sobre los aspectos principales de la investigación, permite tener una visión detallada para reducir los problemas, al recopilar opiniones variadas se podrá ver el interés sobre el tema de investigación, la misma debe obtener preguntas cerradas y claras con alternativas en escala de Likert que permitan la fácil comprensión de los encuestados, en este caso se realizará a 23 colaboradores de la empresa Químicos Guerrero, el cuestionario se compuso por 15 preguntas que surgieron a partir de los indicadores.

Instrumentos

Guía de entrevista

Dentro de la guía de entrevista se podrá establecer un marco de preguntas sobre el tema de investigación, para abordar diferentes temas de forma oportuna con una interacción de respuestas, sobre los objetivos que se tiene en este trabajo investigativo, permitiendo explorar una perspectiva diferente al conocer las experiencias, problemas y recomendaciones, se recopilarán datos comparables entre los diferentes entrevistados, con el fin de enriquecer la investigación, al analizar toda esta información se podrá diseñar nuevas estrategias y políticas que impulsen a los demás sobre una mejora continua que genere competitividad en el mercado.

Cuestionario

En referencia a lo citado, el uso de los cuestionarios permite una aproximación amplia a esta diversidad de contextos y realidades en la que se torna necesario reflexionar sobre esta dimensión al encarar estudios que vayan más allá del análisis de un caso. Teniendo en cuenta estos recaudos, el alcance que brindan constituye una herramienta valiosa. (Isabel Pozzo, Borgobello, & Paula Pierella, 2019, pág. 2).

El cuestionario es un instrumento clave de cualquier tipo de investigación, el cual está diseñado por preguntas que fueron pensadas y seleccionadas de acuerdo con el público objetivo, con el propósito de recabar respuestas desde el punto de vista interno, con esto se logrará obtener información sobre la mejora continua que genere una competitividad y rentabilidad.

Además, la manera en que los datos fueron tabulados han sido a través de las herramientas de Excel y Google forms.

Medios

Excel

Excel es una herramienta útil al momento de realizar un análisis de datos de una encuesta, es decir que mediante la utilización de esta se podrá organizar, visualizar y resumir información sobre los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta, presentando tablas y gráficos que ofrecen la fácil comprensión de la información siendo así clave para obtener insights significativos.

Google forms

Mediante la utilización de Google forms, se facilita el desarrollo de encuestas siendo confiable y cómoda para los encuestados, también permite acceder y observar los resultados en línea.

Validación de los instrumentos

Los instrumentos de recolección desarrollados en esta investigación fueron sometidos a una exhaustiva revisión y corrección por parte de una especialista. Este experto evaluó si los instrumentos cumplían con los criterios establecidos y tras completar el proceso con los requisitos establecidos, calificaron el desempeño según los parámetros y certificaron que tanto el cuestionario como la guía de entrevista estaban listos para su aplicación.

Confiabilidad de los instrumentos

Se llevó a cabo una prueba piloto. En este contexto, se empleó el software estadístico SPSS para analizar la precisión de las preguntas, proporcionando una base sólida para asegurar la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

Prueba piloto

Se llevó a cabo una prueba piloto del cuestionario destinado a los colaboradores, el cual consta de 15 preguntas y fue administrado a un grupo de 23 personas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 4

Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	15

Nota: Aplicado el Alfa de Cronbach se obtiene un resultado superior a 0,9 por tal razón se determina que los instrumentos poseen confiabilidad necesaria para ser aplicados

CAPITULO III

Resultados y Discusión

Análisis de datos

Análisis de la entrevista

Variable: Mejora continua

1. ¿A qué denomina mejora continua?

Mejora continua es el procedimiento que se enfoca en la mejora del servicio al cliente, en mejorar la calidad del producto, en el talento humano y en toda actividad que se relacione la empresa para obtener buenos resultados.

Dimensión: Planear

Indicador: Gestión de Calidad

2. ¿Cómo lidera la gestión de calidad en su empresa?

La base principal con la que la empresa trabaja es con el control de calidad en él se encuentra la Ing. Norma Guerrero quien se incorporó como profesional en la Universidad Salesiana de Quito, ella se encarga de que el producto cumpla con todos los requisitos físicos y químicos que garanticen la calidad y cantidad de un buen producto.

Indicador: Gestión por Objetivo

3. ¿Cuál es la gestión que utiliza su empresa?

La base de Químico Guerrero se enfoca en la calidad del producto que se produce, en la actualidad no se trabaja con mucho stock físico la empresa está adquiriendo lo mínimo para la producción y la supresión de créditos, tiene como objetivo garantizar la producción y seguir con la aceptación en el mercado.

Indicador: Gestión por competencias

4. ¿En qué medida cree que la visión, misión y valores de su empresa, aportan como elementos fundamentales para el proceso de planificación?

Todo lo relacionado a la planificación conlleva hacia el mejoramiento de acuerdo con una correcta planificación siempre que se ejecute, los resultados serán óptimos y Químicos Guerrero se enfoca en dar un buen servicio al cliente, la situación económica es limitante en algunas ocasiones.

Indicador: Indicadores

5. ¿Qué indicador (KPI) como clave de rendimiento, utiliza para medir el éxito de mejora continua en el proceso empresarial?

En lo que respecta a los KPI, no se tiene conocimiento sobre aquel método, el cual sería importante ejecutar con base científica, sin embargo, no se desarrolla esta técnica por algunas limitaciones.

Dimensión: Hacer

Indicador: Plan de Acción

6. ¿Qué tan efectivo, considera el plan operativo que implementa su empresa?

El control operativo es básico, toda empresa debe tener sus entes de control desde que llega la materia prima hasta pasar por el chequeo de calidad, antes de seguir con el proceso de producción tiene que ser calificada y aceptada, una vez que se cumpla con los parámetros específicos se sigue con la manufactura, no se cuenta con maquinaria para automatizar el producto, los principios químicos son los mismos toda vez que se cumple con el estándar de calidad se procede al envasado y etiquetado para distribuir al almacén, su respectiva distribución y posterior venta.

Indicador: Cadena de Valor

7. ¿Cómo evalúa el proceso de producción de su empresa, en cuanto a la calidad?

La calidad de la producción de los productos de la empresa Químicos Guerrero ha permitido posicionarse en el mercado por más de 20 años, el secreto para mantenerse frente a la competencia es manejar con intelectualidad su proceso de manufactura y asegurar la calidad del producto considerando el impacto y alto grado de acogida en el mercado.

Dimensión: Verificar

Indicador: Seguimiento

8. ¿Ah tomado en consideración reestructurar el modelo de gestión de su empresa como mejora continua?

Se ha tratado de reestructurar, pero la situación económica es deplorable no se puede innovar por la falta de recursos económicos, se cuenta con la planificación, pero se limita el modelo de gestión.

Indicador: Proceso

9. ¿Cómo considera al proceso de innovación que implementan las empresas para generar competitividad y rentabilidad?

Innovar se convierte en algo favorable porque todo cambio es positivo y al existir aquello se genera competitividad, se obtiene mejoras en todo aspecto, el proceso de revolución innovadora por las organizaciones se vuelve crucial para generar ventajas que busquen complementar constantemente las formas de reducir costos, optimizar la cadena de suministro, contribuir directamente a la rentabilidad y con la mejor referencia genere un impacto significativo.

Indicador: Resultados

10. ¿Cómo involucra a los empleados en el proceso de mejora continua para considerar los resultados?

Cada personal tiene responsabilidades, todos los colaboradores son esenciales desde cualquier perspectiva, debido a que el talento y la experiencia le generan favorabilidad en la operación de la empresa, los trabajadores son fundamentales desde todas sus dimensiones, tanto en ventas, producción y distribución del producto, Químicos Guerrero trata de marcar la diferencia, para la obtención de los mejores resultados esto le genera a sus colaboradores un grado de satisfacción.

Indicador: Auditoría

11. ¿Cómo evalúa o ajusta periódicamente la asignación del recurso financiero, humano, tecnológico en su empresa para garantizar la calidad?

La asignación del recurso es limitada solo se necesita lo esencial para garantizar la calidad de Químicos Guerrero, como tal se capacita al personal, se cuenta con permanentes conversatorios sobre la calidad, esto implica muchas veces tener un enfoque equilibrado en el aspecto financiero para mantener la eficiencia y la excelencia operativa. La tecnología escasea, pero se sigue aplicando el proceso de producción manual con los recursos que tiene a disposición la empresa.

Dimensión: Actuar

Indicador: Liderazgo

12. ¿Cómo ejerce un liderazgo efectivo para motivar a su equipo de trabajo, hacia una cultura de mejora continua?

La mejor motivación para un trabajador es solventar la acreditación de su salario, hoy en día la situación se ha vuelto insostenible, se considera que el recurso financiero es esencial pero la limitante como el cobro por haberes vencidos a otras empresas impide muchas veces cumplir en este aspecto, debido a aquel suceso la empresa se mantiene en equilibrio financiero.

Indicador: Mejoramiento Continuo

13. ¿Qué grado de efectividad le genera el fundamento kaizen como proceso de mejora continua?

A la empresa le genera novedad este término, pero de llegar a aplicarse este modelo de gestión le sería beneficioso y hay que sacar réditos, lo importante es trabajar desde todos los tópicos o métodos para la evaluación y control, implicando aquello enfocarse en los factores que se encuentren en problemática.

Indicador: Toma de decisiones

14. ¿Qué obstáculos o desafíos ha enfrentado al implementar iniciativas de mejora continua para el crecimiento de su empresa?

En la actualidad los obstáculos que tiene la empresa son netamente económicos, mientras no se cuente con un capital económico que permita mejorar la situación financiera de la empresa, solo se podrá ajustar a la evaluación de su alcance financiero convirtiendo esta secuela en una limitante para su desarrollo.

Indicador: Eficacia

15. ¿Cómo evalúa el liderazgo en la fase de verificación de la producción para asegurar la eficacia?

La gerencia se encarga de supervisar a los jefes de planta, para que desempeñen un papel protagónico y esencial en el proceso de producción, desde la planificación, implementación hasta la verificación. La comunicación efectiva y la coordinación entre los líderes son prioritarias para garantizar que las metas propuestas por la empresa se cumplan de forma eficiente, se trabaja con dos personas que se turnan semana a semana y son comisionadas en todo el proceso de producción, como tal tratan de cumplir con la aspiración que exige la empresa y se alinean a una fase de desarrollo productivo eficaz.

Análisis de la encuesta

Género de la población

Tabla 5 Género

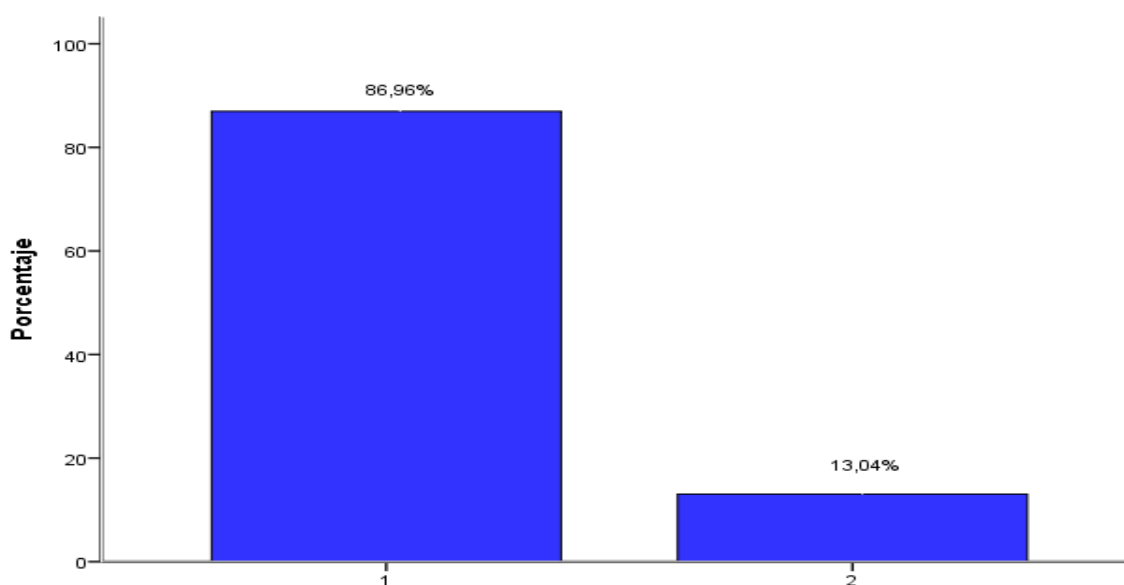
Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	20	87,0	87,0	87,0
Femenino	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 3

Género



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De acuerdo con los datos presentados, la población está compuesta por un 87% de hombres y un 13% de mujeres, el hecho de que la población encuestada esté compuesta principalmente por hombres, puede deberse a una serie de factores, como la naturaleza de la industria química, que es tradicionalmente dominada por hombres, es importante que la empresa tenga en cuenta la diversidad de su población, especialmente si para la toma de decisiones afecte a todos los empleados, independientemente de su género.

Edades de la población

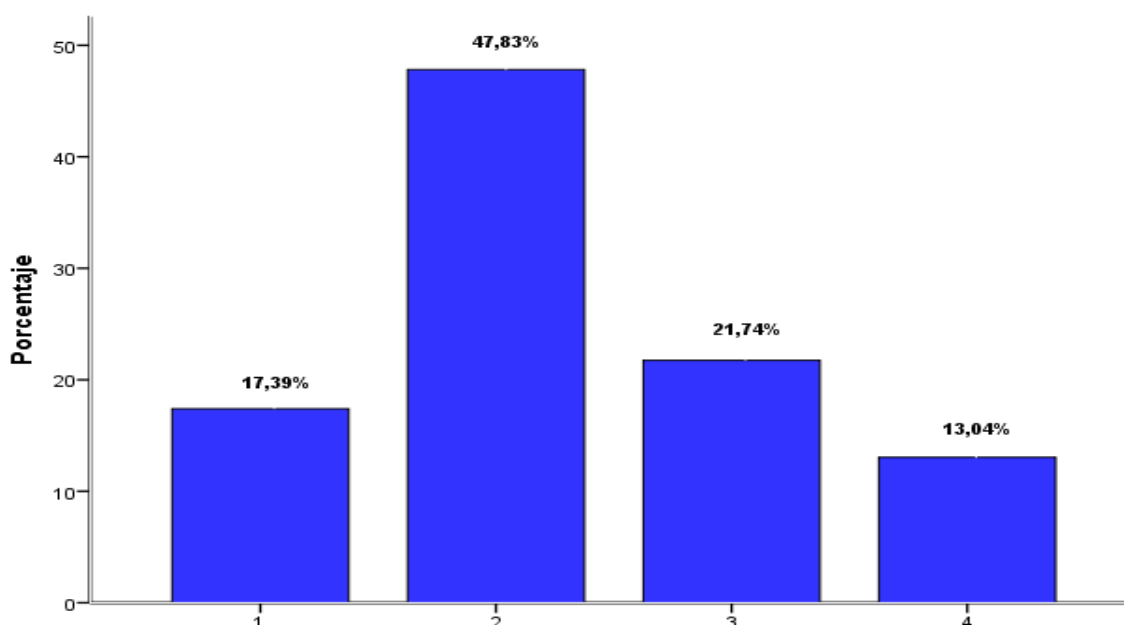
Tabla 6

Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18-26	4	17,4	17,4	17,4
27-35	11	47,8	47,8	65,2
35-44	5	21,7	21,7	87,0
44 o más	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 4



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

El hecho de que la población encuestada esté compuesta por una amplia gama de edades puede deberse a la habilidad y experiencia, independientemente de las causas, es importante que la empresa tenga en cuenta la diversidad en la antigüedad de su población, especialmente para tomar decisiones, independientemente de su edad, podrían considerarse horarios flexibles u ofrecer incentivos a los empleados para que participen en reconocimientos, es posible que empleados más jóvenes sean propensos a estar interesados en el proceso de la innovación, mientras que los más experimentados sean propensos a estar interesados en el desarrollo profesional.

¿Considera que la empresa Químicos Guerrero está comprometida con la gestión de calidad?

Tabla 7

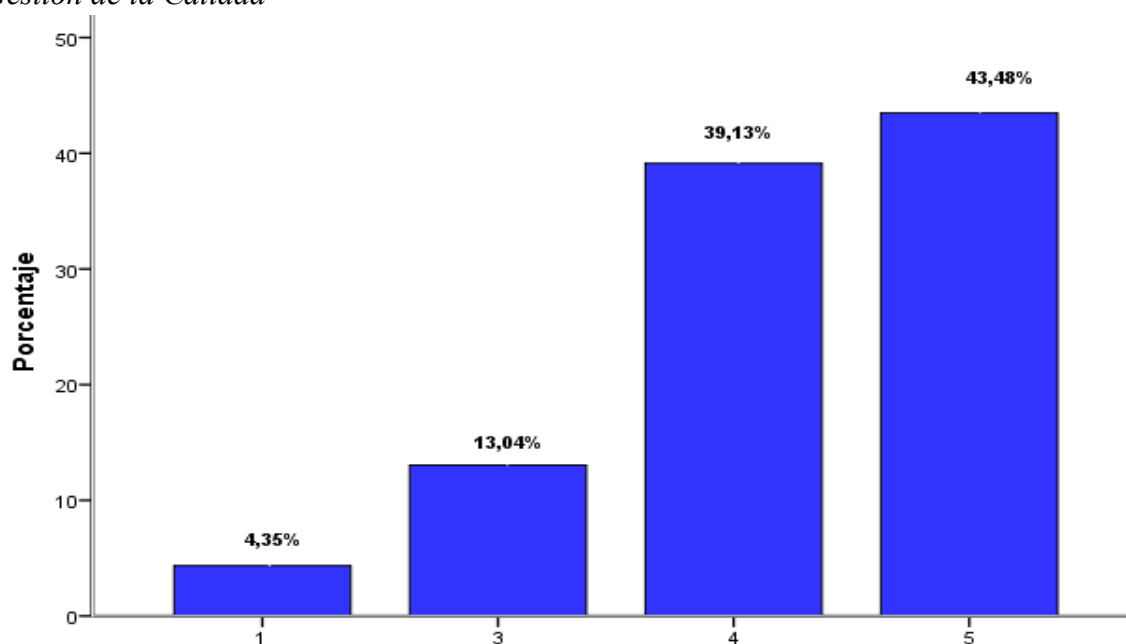
Gestión de la Calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
Neutral	3	13,0	13,0	17,4
De Acuerdo	9	39,1	39,1	56,5
Totalmente de Acuerdo	10	43,5	43,5	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 5

Gestión de la Calidad



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

En referencia a los resultados estadísticos de la Tabla 7 y Figura 5 la empresa Químicos Guerrero está totalmente comprometida con la gestión de la calidad. Sin embargo, es importante tener en cuenta que existe a una muestra relativamente pequeña de empleados que refieren a que no se encuentran de acuerdo, con este tipo de gestión aduciendo un posible análisis a la carencia de políticas de calidad documentada y comunicada a los colaboradores.

¿Considera que en la empresa se promueve la adopción de la gestión basada en los objetivos individuales de cada empleado?

Tabla 8

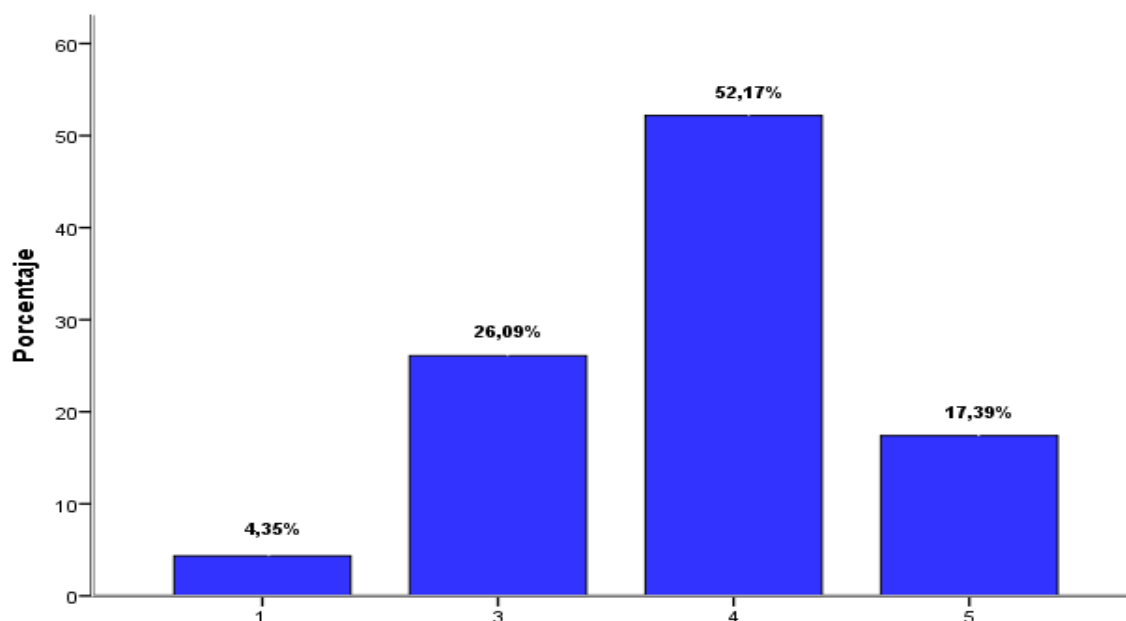
Gestión por Objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
Neutral	6	26,1	26,1	30,4
De acuerdo	12	52,2	52,2	82,6
Totalmente de acuerdo	4	17,4	17,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 6

Gestión por Objetivos



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

En referencia a los resultados estadísticos el 52,2% de los encuestados considera que la empresa promueve la adopción de la gestión basada en los objetivos individuales, es un porcentaje significativo, lo que indica que la mayoría de los empleados estima que la empresa está comprometida con esta acción, sin embargo, es importante tener en cuenta que un mínimo está totalmente en desacuerdo con esta afirmación, es posible que se ahonde en los esfuerzos por conseguir los objetivos.

¿Considera que la visión, misión y valores, se complementan con la realización de sus actividades diarias en la empresa?

Tabla 9

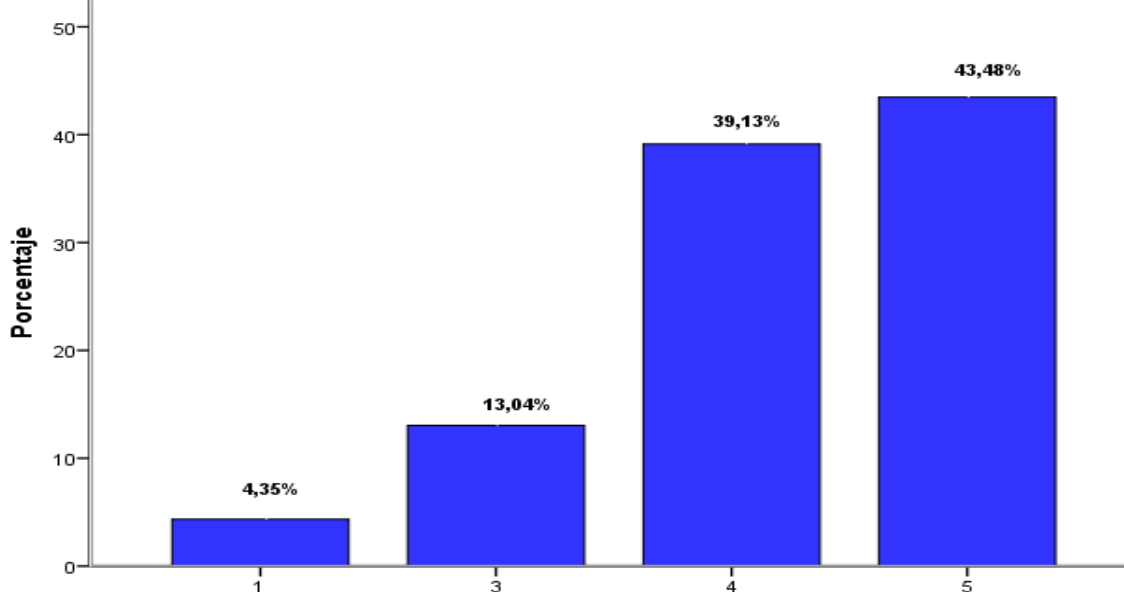
Gestión por competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
Neutral	3	13,0	13,0	17,4
De acuerdo	9	39,1	39,1	56,5
Totalmente de acuerdo	10	43,5	43,5	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 7

Gestión por competencias



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos de la Tabla 9 Figura 5, se concluye que la empresa está haciendo un buen trabajo al alinear sus valores fundamentales con las actividades diarias de los empleados. Sin embargo, es posible que la empresa deba mejorar en sus esfuerzos sobre cómo aplicarse, por departamento o nivel de antigüedad, para comprender mejor la alineación de los valores con las actividades diarias que afecten a los roles de los colaboradores.

¿Su empresa utiliza indicadores claves de rendimiento (KPI) que sean efectivos para medir el éxito de las mejoras implementadas para la calidad?

Tabla 10

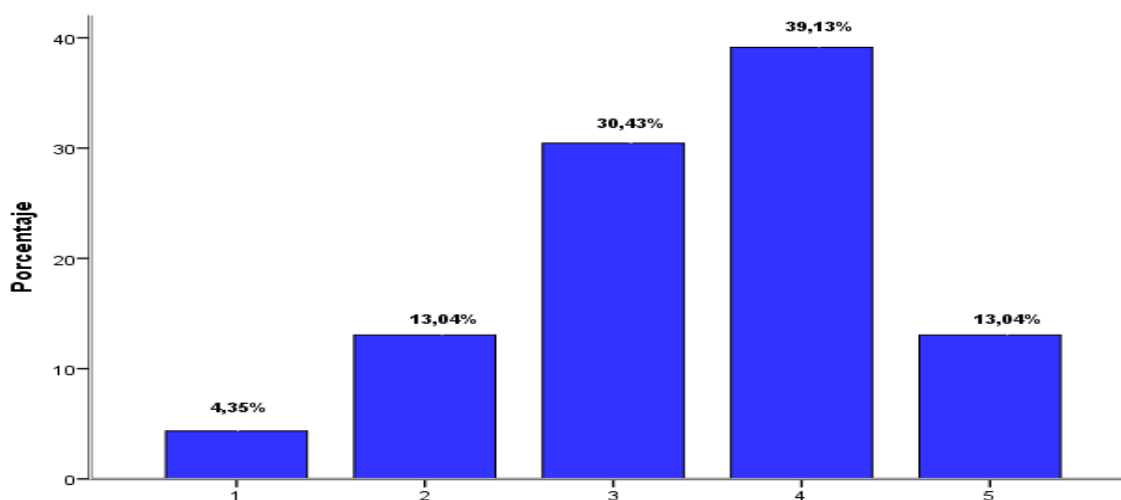
Indicadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	4,3	4,3	4,3
2	3	13,0	13,0	17,4
3	7	30,4	30,4	47,8
4	9	39,1	39,1	87,0
5	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 8

Indicadores



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos de la Tabla 10 y Figura 8, el 39,1% manifiesta que su empresa utiliza indicadores claves de rendimiento (KPI) que son efectivos para medir el éxito de las mejoras implementadas para la calidad. Se presume que la mayoría de los empleados cree que la empresa está utilizando KPI adecuados para evaluar las mejoras de calidad, sin embargo, es importante tener en cuenta que el 4,3% de los encuestados estima que su empresa no utiliza KPI efectivos para medir el éxito de las mejoras implementadas para la calidad.

¿Cree que la implementación de un plan de acción permita mejorar la eficiencia en la producción de la empresa?

Tabla 11

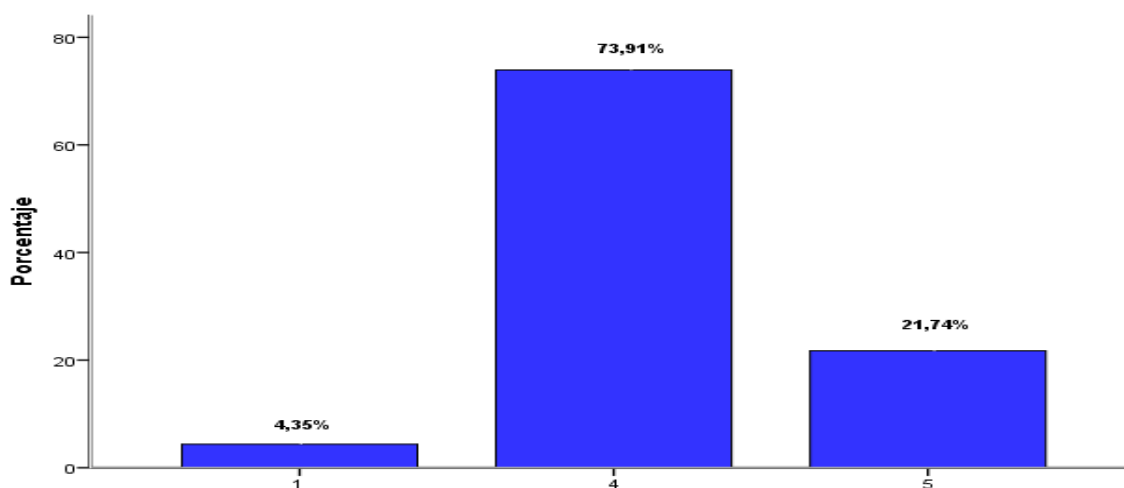
Plan de acción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
De acuerdo	17	73,9	73,9	78,3
Totalmente de acuerdo	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 9

Plan de acción



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos que se coligen de la Tabla 11 y Figura 9, el 73,9% encuestado cree que la implementación de un plan de acción permitirá mejorar su grado de eficiencia, la prevalencia de las respuestas deja en manifiesto la falta de convicción o conocimiento sobre el impacto de un plan de acción para el grado de eficiencia, sería importante explorar en investigaciones adicionales las razones detrás de las respuestas neutrales y trabajar en la comunicación y comprensión sobre el plan de acción, surgiendo la necesidad de una comunicación precisa sobre los beneficios potenciales del plan de acción propuesto.

En relación con el valor agregado, ¿Se impulsa activamente la participación de los empleados en la identificación de oportunidades para la empresa?

Tabla 12

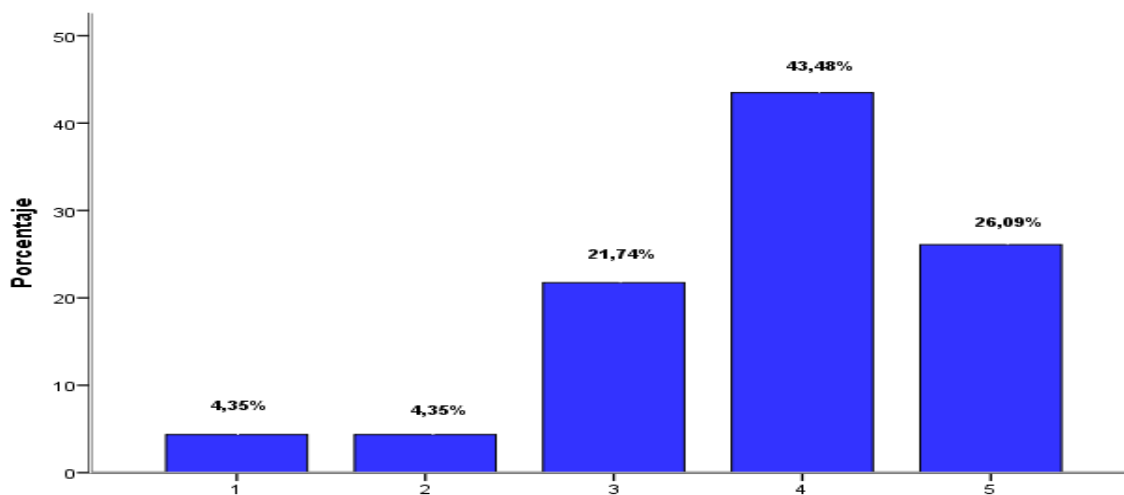
Valor agregado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	1	4,3	4,3	8,7
Neutral	5	21,7	21,7	30,4
De Acuerdo	10	43,5	43,5	73,9
Totalmente de acuerdo	6	26,1	26,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 10

Valor agregado



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos que se coligen de la Tabla 12 y Figura 10, la mayoría percibe que se impulsa activamente la participación de los empleados en la identificación de oportunidades para agregar valor, pero la presencia de las respuestas neutrales sugiere la importancia de una mayor comunicación que debe asistir para fortalecer esta percepción. Esto es una buena señal, debido a que la aportación de los colaboradores es fundamental para la mejora continua. Los empleados que se sienten empoderados para proponer mejoras son más propensos a identificar oportunidades que pueden pasar desapercibidas por la gerencia.

¿Considera que su empresa administra los recursos de manera eficiente, garantizando el estándar de calidad?

Tabla 13

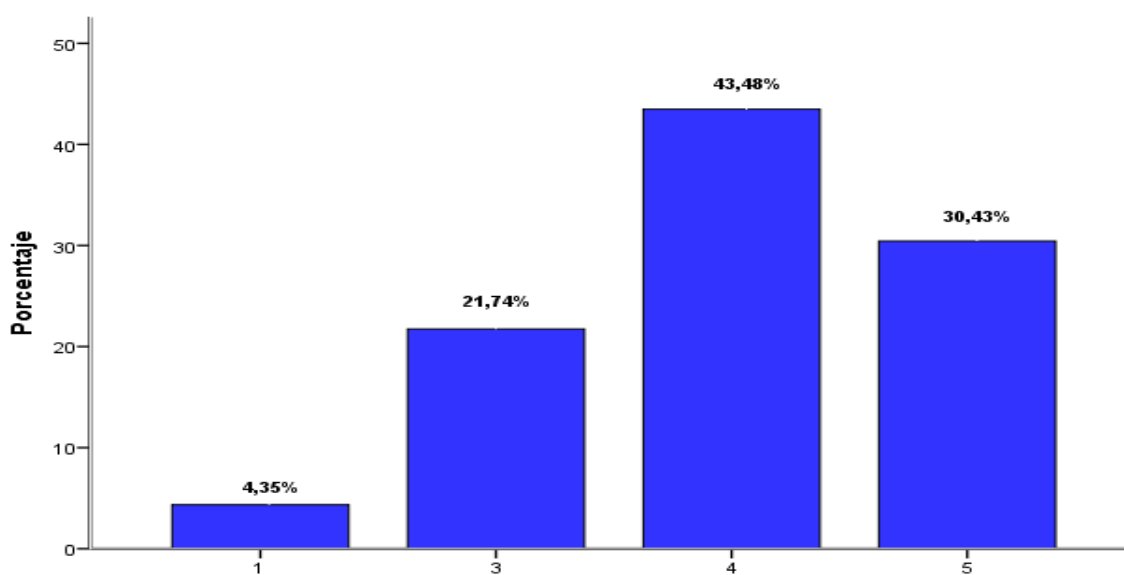
Cadena de Valor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
Neutral	5	21,7	21,7	26,1
De acuerdo	10	43,5	43,5	69,6
Totalmente de acuerdo	7	30,4	30,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 11

Cadena de Valor



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos de la Tabla 13 y Figura 11, se colige una percepción positiva sobre la eficiencia en la administración de recursos y la garantía del estándar de calidad en la empresa. Sin embargo, se puede explorar a fondo la razón detrás de las respuestas neutrales la falta de comunicación y comprensión general sobre este tema que genera gran impacto, es necesario ahondar esfuerzos en la mejora de la administración de los recursos.

¿Considera que la automatización ha proporcionado más tiempo para disponer tareas estratégicas y creativas en su rutina laboral?

Tabla 14

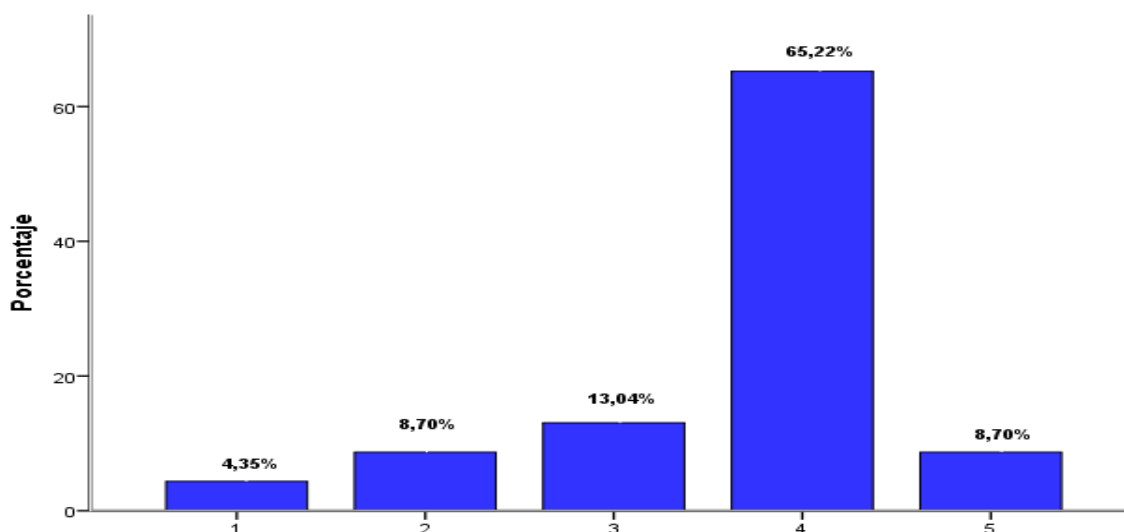
Seguimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	2	8,7	8,7	13,0
Neutral	3	13,0	13,0	26,1
De acuerdo	15	65,2	65,2	91,3
Totalmente de acuerdo	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 12

Seguimiento



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos que se coligen en la Tabla 14 y Figura 12, se obtiene una percepción positiva en la liberación de tiempo para tareas estratégicas y creativas en sus rutinas laborales. Sin embargo, es esencial considerar que este análisis es limitado y no proporciona detalles sobre las razones detrás de las respuestas. Sería útil realizar un análisis más profundo o llevar a cabo entrevistas para comprender mejor las percepciones y experiencias individuales relacionadas con la automatización en el trabajo.

¿Se siente cómodo/a al adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y procesos automatizados en el entorno laboral?

Tabla 15

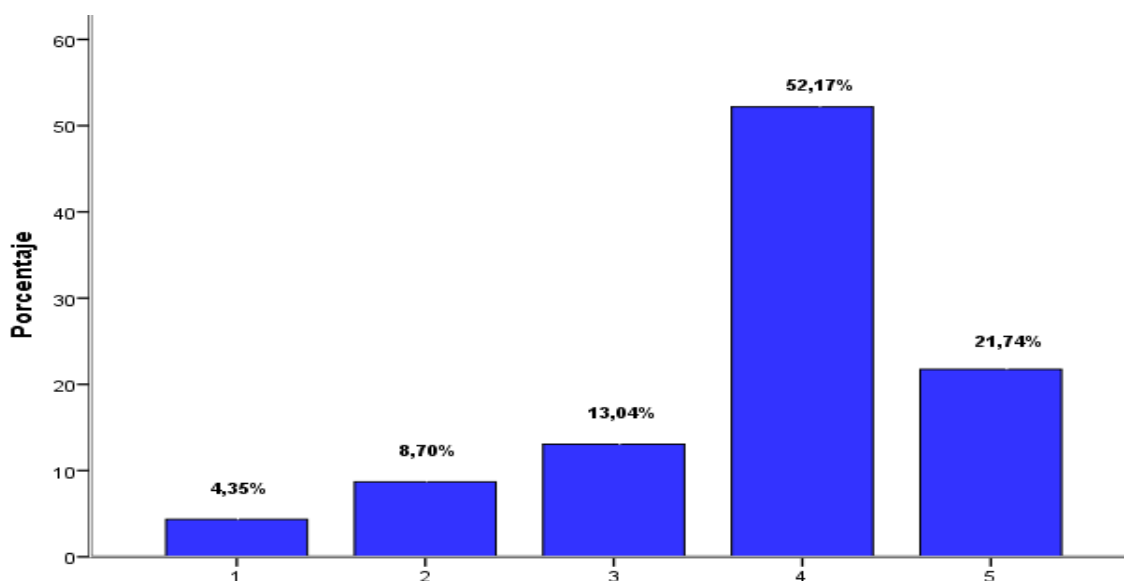
Proceso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	2	8,7	8,7	13,0
Neutral	3	13,0	13,0	26,1
De acuerdo	12	52,2	52,2	78,3
Totalmente de acuerdo	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 13

Proceso



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos que se coligen en la Tabla 15 y Figura 13, tenemos que la mayoría de la población muestra una actitud positiva hacia la adaptación de las nuevas tendencias tecnológicas y procesos automatizados en el entorno laboral. Las respuestas neutrales pueden indicar áreas donde la empresa puede proporcionar más información o apoyo para facilitar una transición, a pesar de los resultados, es importante que la empresa siga apoyando a los empleados en su adaptación al cambio.

¿Considera que la colaboración en equipo es fundamental para alcanzar mejoras significativas en la empresa?

Tabla 16.

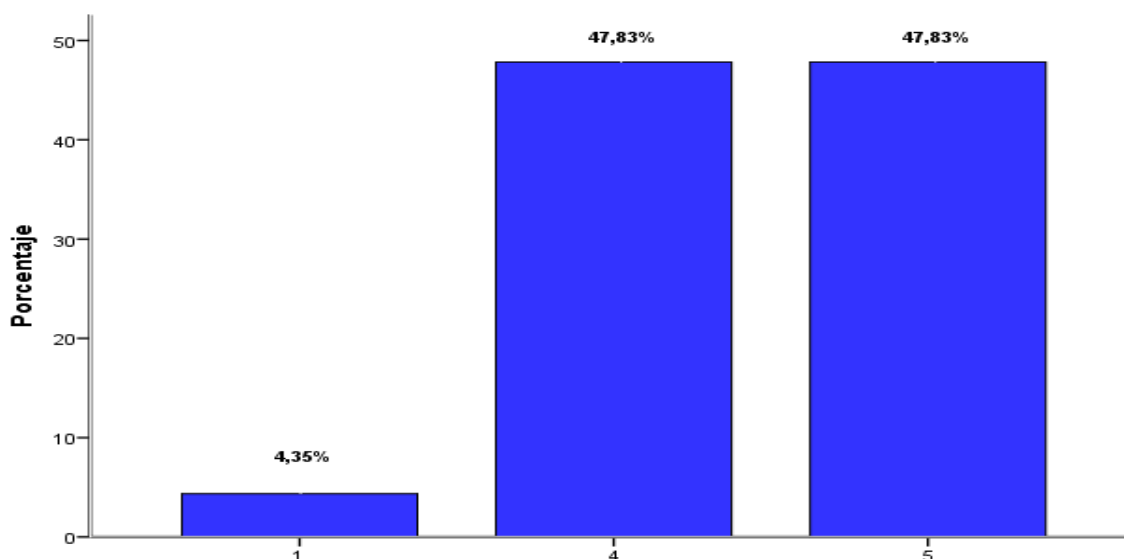
Resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
De acuerdo	11	47,8	47,8	52,2
Totalmente de acuerdo	11	47,8	47,8	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 14

Resultados



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos que se coligen en la Tabla 14 y Figura 12, la mayoría reconoce la importancia del trabajo en equipo para alcanzar mejoras significativas en la empresa. Este hallazgo es positivo y sugiere un entorno propicio para el fomento y fortalecimiento de las buenas prácticas de trabajo en equipo, por ser un elemento clave en la mejora continua a diferencia de lo que se piensa de forma aislada en un bajo porcentaje donde los esfuerzos de los colaboradores tienen que ser capitalizados.

¿Has percibido la incorporación de nuevas tecnologías de automatización en tu área laboral con el objetivo de mejorar la eficiencia?

Tabla 17

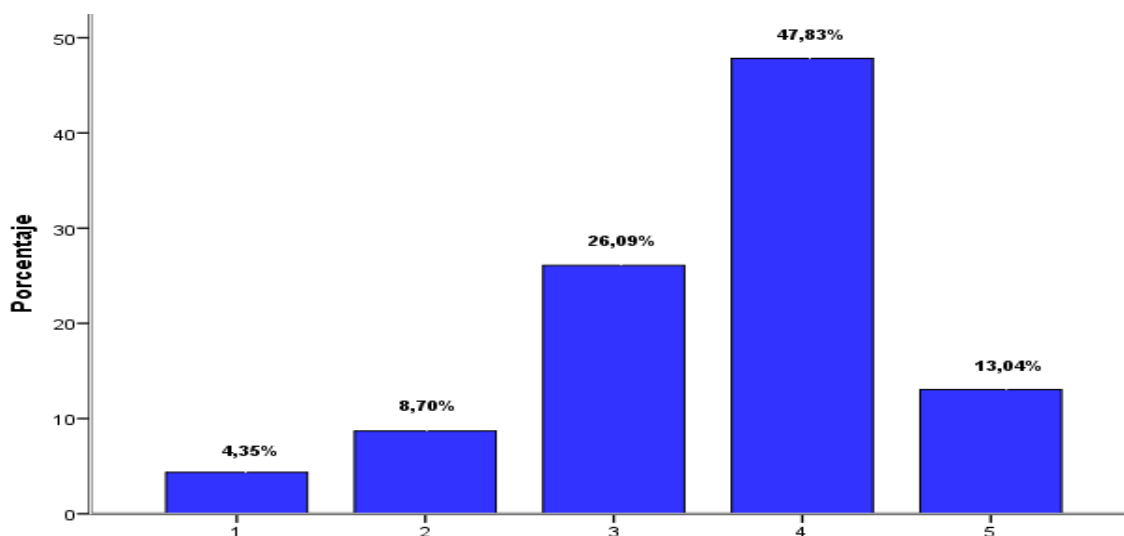
Auditoría

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	2	8,7	8,7	13,0
Neutral	6	26,1	26,1	39,1
De acuerdo	11	47,8	47,8	87,0
Totalmente de acuerdo	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 15

Auditoría



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos de la Tabla 17 y Figura 15, se colige que han experimentado cambios en su trabajo debido al uso de las nuevas tecnologías para mejorar su grado de eficiencia. Este resultado es significativo para la cultura organizacional, gracias al manejo de la gestión y control de los recursos tanto como la disposición de la tecnología, no obstante no convencen, las respuestas de neutralidad para ello es necesario fortalecer la comunicación y garantizar una comprensión clara sobre las iniciativas que se busquen implementar, especialmente en lo relacionado con la automatización tecnológica.

Dentro del ámbito de liderazgo, ¿Percibe que la comunicación en el equipo de trabajo es eficaz para analizar e implementar mejoras en el proceso de producción?

Tabla 18

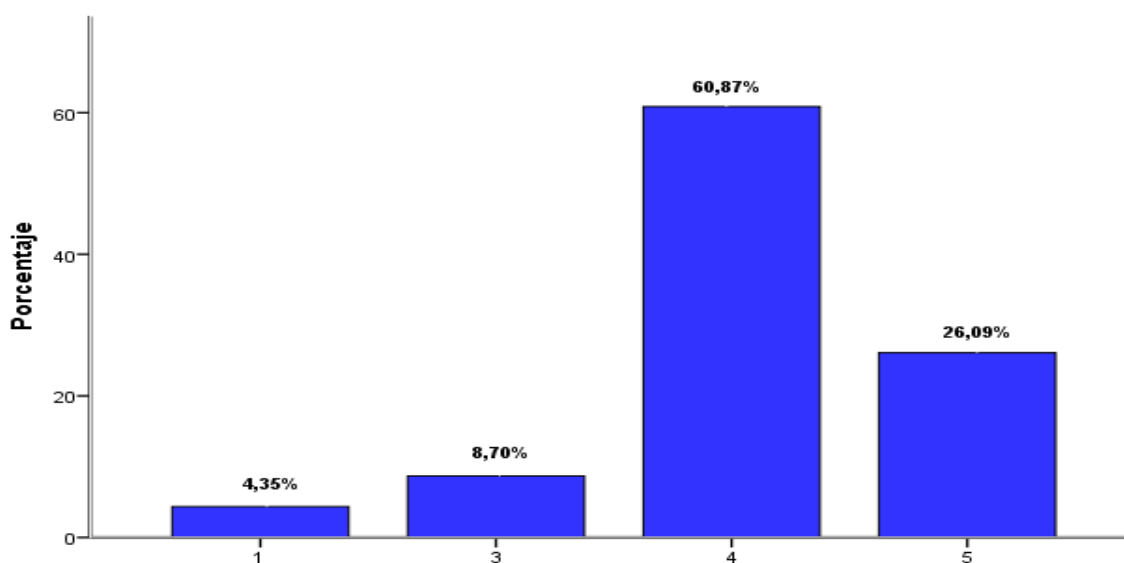
Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
Neutral	2	8,7	8,7	13,0
De acuerdo	14	60,9	60,9	73,9
Totalmente de acuerdo	6	26,1	26,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 16

Liderazgo



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos de la Tabla 18 y Figura 16, se presenta una fortaleza en la percepción de la comunicación en el ámbito de liderazgo para analizar e implementar mejoras. Estos resultados sugieren un liderazgo efectivo y una cultura organizacional que favorece la eficacia en la comunicación para la mejora continua. Los equipos que se comunican eficazmente pueden identificar y abordar oportunidades de mejora de forma efectiva a diferencia de los equipos que trabajan de forma aislada donde los esfuerzos son de interés por la resistencia al cambio.

¿Está familiarizado con el concepto de mejora continua?

Tabla 19

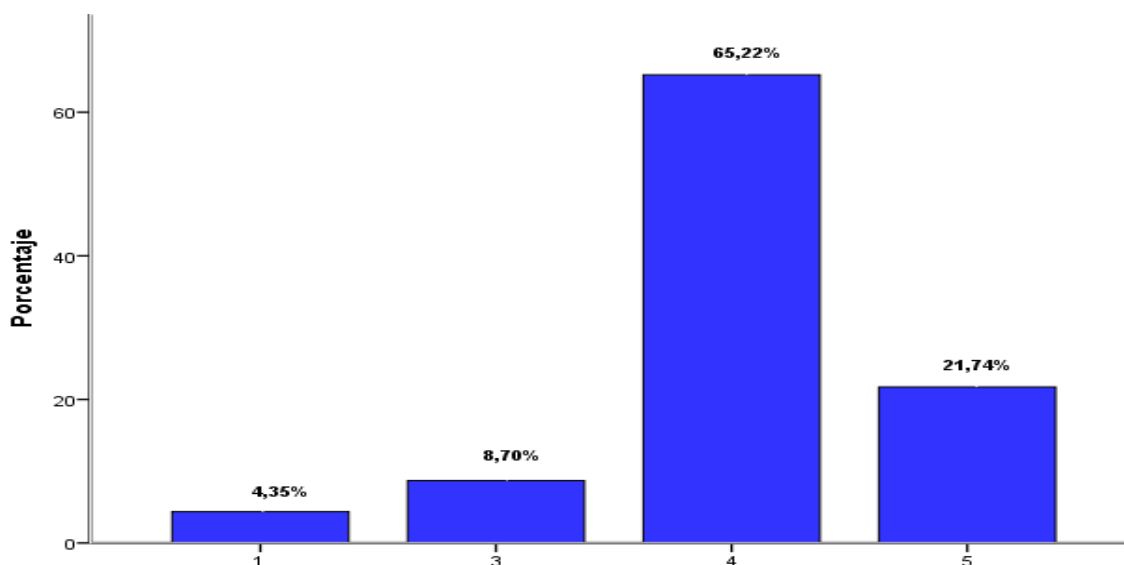
Mejoramiento Continuo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
Neutral	2	8,7	8,7	13,0
De acuerdo	15	65,2	65,2	78,3
Totalmente de acuerdo	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 17

Mejoramiento continuo



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos de la Tabla 19 y Figura 17 se colige una sólida favorabilidad con el concepto de mejora continua, la empresa podría capitalizar este conocimiento para fortalecer aún más sus prácticas y fomentar la participación de los colaboradores en el proceso de optimización, este hallazgo es crucial y dada su comprensión, el compromiso con la mejora continua es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa orientada hacia la eficiencia y la calidad. A pesar de los resultados positivos, es importante que la empresa Químicos Guerrero, promueva conocimiento sobre la mejora continua con el porcentaje que no destaca esta concepción.

En relación con la toma de decisiones, ¿Percibe la importancia de participar activamente en las iniciativas de mejora continua?

Tabla 20

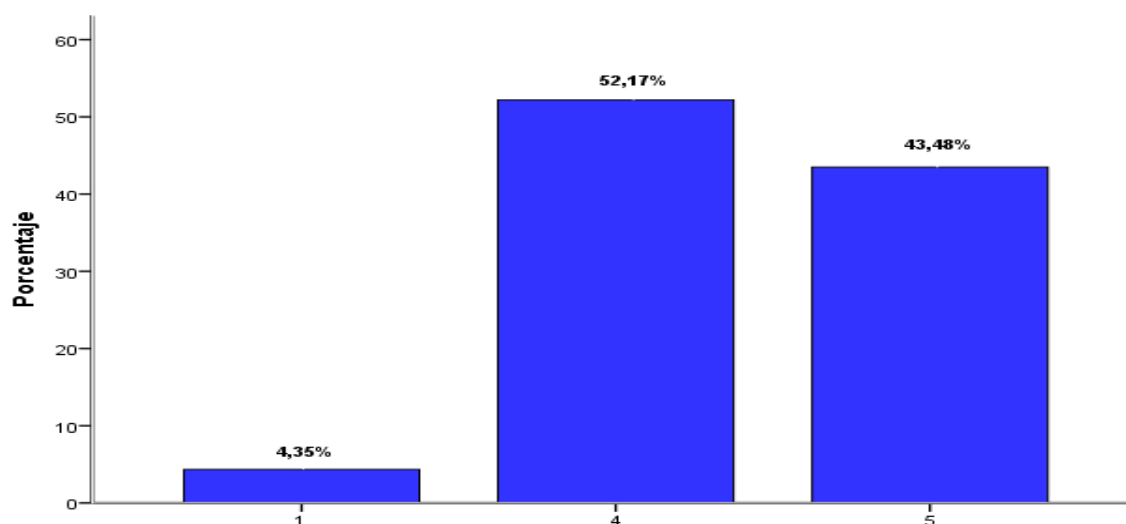
Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
De acuerdo	12	52,2	52,2	56,5
Totalmente de acuerdo	10	43,5	43,5	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 18

Toma de decisiones



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos que se coligen en la Tabla 20 y Figura 18, se revela una percepción generalmente positiva entre la población sobre la importancia de participar activamente en iniciativas de mejora continua en relación con la toma de decisiones. Con un 95,7% la mayoría de los empleados considera y valora la relevancia de su aporte en el proceso, para influir en las decisiones organizativas. Este hallazgo sugiere una cultura organizacional que fomenta la contribución proactiva de los empleados hacia la mejora continua, estableciendo una conexión clara entre la participación y la toma de decisiones. Este consenso ofrece a la empresa una base sólida para fortalecer aún más la participación de los colaboradores en la toma de decisiones relacionadas con las mejoras operativas.

¿Desearía participar en más programas de capacitación con el fin de perfeccionar sus habilidades y aumentar la eficacia en su área de trabajo?

Tabla 21

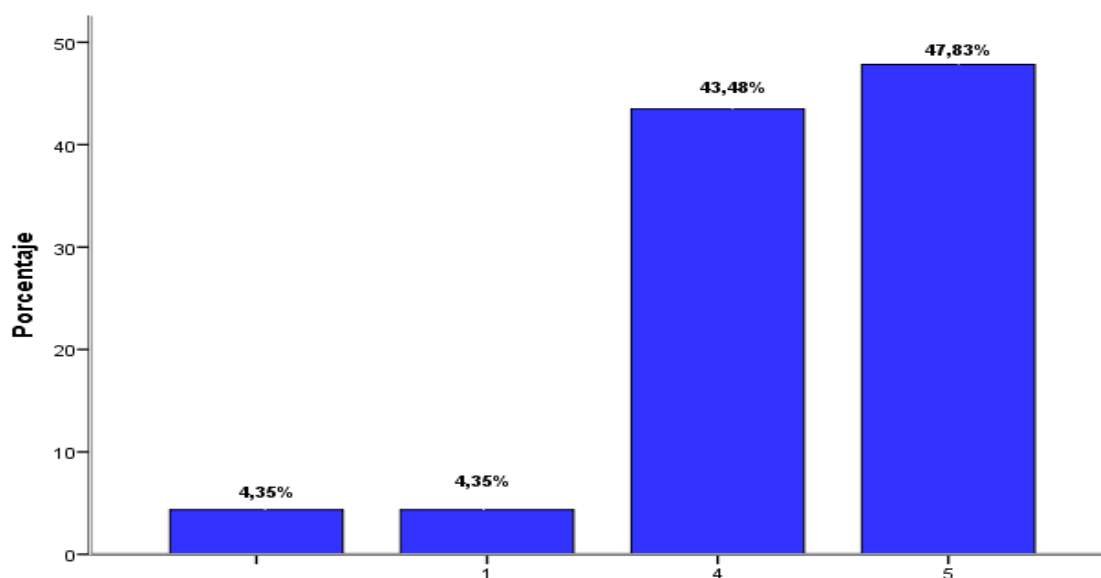
Eficacia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4,3	4,3	4,3
De acuerdo	1	4,3	4,3	8,7
Totalmente de acuerdo	10	43,5	43,5	52,2
	11	47,8	47,8	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

Figura 19

Eficacia



Nota: Datos recopilados de la encuesta por colaboradores de Químicos Guerrero.

De los resultados estadísticos que se coligen en la Tabla 18 y Figura 16 el 91.3% muestra una disposición positiva a participar en los programas de capacitación para perfeccionar habilidades y aumentar la eficacia en el área de trabajo, la empresa puede aprovechar este resultado para diseñar e implementar programas de capacitación que se alineen con las necesidades y metas tanto individuales como la empresarial. Es importante comunicar las oportunidades de capacitación disponibles y establecer un ambiente que respalde activamente la participación en los diferentes programas que la empresa requiera para una mejora continua.

Discusión

Los resultados de la investigación realizada en la empresa Químicos Guerrero ofrecen insights valiosos desde una perspectiva empresarial para impulsar la mejora continua y tomar decisiones estratégicas en diversas áreas de la empresa.

En términos de compromiso con la gestión de calidad, la mayoría de los empleados de la empresa Químicos Guerrero percibe una responsabilidad compartida, lo que respalda la percepción de calidad de la empresa. Sin embargo, es necesario establecer y comunicar una política de calidad documentada para fortalecer aún más este pacto y garantizar la coherencia en el proceso de Químicos Guerrero.

La gestión basada en objetivos individuales muestra un respaldo significativo, pero la presencia de respuestas en desacuerdo subraya la necesidad de una mayor claridad y refuerzo de estos enfoques en toda la organización. Es crucial que la empresa comunique de manera efectiva sus objetivos y motive a los empleados a alinearse con ellos para lograr una sinergia en el logro de metas organizativas.

La alineación de la visión, misión y valores con las actividades diarias es reconocida, pero la necesidad de mejorar la aplicación práctica de estos principios sugiere un área de enfoque. Los líderes consideran las estrategias para integrar estos principios en la rutina diaria de sus colaboradores, asegurando que este principio se refleje en las acciones y decisiones cotidianas.

La percepción positiva sobre la eficacia de la comunicación en el equipo de trabajo para analizar e implementar mejoras en el proceso de producción destaca la importancia de un liderazgo eficaz y una cultura de colaboración. Este hallazgo respalda la noción de que una comunicación clara y abierta es esencial para la mejora continua.

Los líderes pueden aprovechar esta fortaleza para fortalecer aún más las prácticas de comunicación y fomentar un ambiente en el que las ideas para la mejora sean bienvenidas y valoradas.

El uso de indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el éxito de las mejoras implementadas para la calidad tiene un respaldo positivo, aunque la minoría que no está convencida destaca la importancia de una revisión y ajuste continuo de estos indicadores. Los líderes evalúan la efectividad de los KPI existentes para ajustarlos según sea necesario y garantizar una medición precisa y alineada con el objetivo organizacional.

En términos de implementación de un plan de acción para mejorar la eficiencia, los resultados indican un respaldo general, aunque la deficiencia de convicción en algunos empleados resalta la importancia de una comunicación más detallada y una comprensión clara de los beneficios esperados. Los líderes buscan abordar estas áreas de incertidumbre, proporcionando información detallada y demostrando cómo el plan de acción contribuirá a mejoras concretas en la eficiencia operativa.

La participación de los colaboradores en la identificación de oportunidades para agregar valor es un punto fuerte, pero la presencia de respuestas neutrales sugiere la necesidad de una mayor comunicación y participación para fortalecer esta percepción. Los líderes pueden aprovechar esta disposición para fomentar aún más la participación proactiva de los empleados en la identificación e implementación de mejoras.

La administración eficiente de recursos y la garantía del estándar de calidad son percibidas mayoritariamente positivas, aunque se destaca la importancia de abordar las áreas de neutralidad para fortalecer la comunicación y garantizar una comprensión clara de estos procesos. Los líderes buscan evaluar y comunicar de manera efectiva cómo se administran los recursos y se mantiene la calidad, abordando cualquier malentendido y brindando transparencia sobre estos procesos clave.

La percepción positiva en referencia a la adaptación de las nuevas tendencias tecnológicas y procesos automatizados destaca la disposición de los empleados hacia la innovación. Sin embargo, las respuestas neutrales señalan la necesidad de seguir apoyando a los empleados en su adaptación al cambio, lo que destaca la importancia de la formación y la comunicación continua de las tecnologías emergentes.

En cuanto a la colaboración en equipo, la mayoría de los empleados reconoce su importancia para mejoras significativas en la empresa. Este hallazgo respalda la noción de que la colaboración efectiva es un componente clave de la mejora continua. Los líderes

pueden fortalecer aún más estas prácticas promoviendo la colaboración, brindando oportunidades para compartir ideas y reconocer la importancia de los esfuerzos colectivos.

La percepción positiva sobre la incorporación de nuevas tecnologías de automatización destaca la aceptación de estas innovaciones. Sin embargo, las respuestas neutrales sugieren la necesidad de una comunicación más detallada y una comprensión clara de estas iniciativas. Los líderes indagan cualquier malentendido y destacan los beneficios concretos que la automatización aporta al entorno laboral.

La familiaridad con el concepto de mejora continua es sólida, pero se destaca la importancia de seguir promoviendo el conocimiento. Los líderes pueden aprovechar esta base sólida para fortalecer aún más las prácticas de mejora continua, fomentando la participación de los colaboradores en el proceso de optimización.

Químicos Guerrero tiene una base sólida para la mejora continua, sin embargo, existen algunas áreas donde la empresa podría aprovechar al máximo su potencial. La empresa se centra en mejorar la comunicación, la capacitación y la evaluación de los medidores KPI de los cuales no existe mayor conocimiento, estos resultados proporcionan una visión completa y valiosa para la toma de decisiones en la empresa. La comunicación efectiva como cultura organizacional aporta a la implementación de políticas y prácticas de fortalecimiento en la participación de los colaboradores y la adaptación continua hacia las tecnologías emergentes para maximizar el impacto que generan al marcar las iniciativas competitivas del mercado para una mejora continua que favorezca a su rentabilidad.

Conclusiones de la investigación

- De la presente investigación se destaca que el proceso de diagnóstico de mejora continua, realizado mediante la aplicación de los principios y metodologías del modelo Kaizen, ha proporcionado una visión exhaustiva de la situación en Químicos Guerrero. La constancia en la implementación de Kaizen ha permitido identificar áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades en los procesos operativos, proporcionando una base sólida para futuras estrategias de mejora.

- La documentación detallada de la mejora continua ha permitido identificar y analizar específicamente los elementos clave del modelo Kaizen en Químicos Guerrero. Este enfoque ha facilitado la comprensión de cómo estos elementos se aplican y contribuyen a la mejora continua dentro de la empresa. La información documentada proporciona una guía valiosa para la toma de decisiones informada y la implementación efectiva de estrategias de mejora.
- La investigación de mejores prácticas en la implementación del modelo Kaizen ha resultado en insights aplicables y adaptados a la realidad de Químicos Guerrero. La adaptación de estas prácticas ha enriquecido la comprensión de cómo implementar eficazmente el modelo Kaizen en la empresa, maximizando el potencial de mejora continua y optimización de procesos a través de un FODA, matriz cruzada y un plan de acción cabe recalcar que dentro del proceso de automatización se debe estructurar una reingeniería como propósito para nuevas investigaciones.

Propuesta

Antecedentes

Es una empresa unipersonal, que arrancó sus operaciones en el año de 1995 por iniciativa de su fundador el Ingeniero Químico, Nelson Guerrero. El objetivo principal fue y continúa siendo en la actualidad la compra local, venta y producción de químicos para todo tipo de industria, enfocado principalmente en las áreas de higiene y limpieza, cosméticos, el turismo, laboratorio de larvas y de pesca.

La empresa comenzó con un solo trabajador y dos años después obtuvo un nuevo trabajador. En el año 2000 con un desafiante y arduo trabajo, se logró construir el edificio de “Químicos Guerrero” ubicado en el barrio La Libertad (Calle 20 entre Av. 10 y 12), permitiendo así separar el departamento de ventas, contabilidad y gerencia de la zona de bodega; donde la misma era usada para la manufactura de los productos expedidos.

En el año 2002 se incorporaron 8 trabajadores más al equipo de Químicos Guerrero con lo cual se tenía cubiertos todos los puestos de trabajo requeridos. De igual forma, la

empresa necesitaba poseer y dar cumplimiento con las leyes del ARCSA, puesto que esta pasaba de microempresa a pequeña empresa, siendo en la actualidad considerada como una mediana empresa.

Para lo cual, en el año 2017, se ve la necesidad de adquirir otra área de trabajo separada completamente en otro lugar físico del área de ventas, la cual ahora posee 500 m² y está ubicada dentro de la zona industrial que queda en la Ciudadela “La Propicia” (Avenida 12 y calle 42) denominada como “Planta de Producción de Químicos Guerrero” y se incorporan 7 trabajadores más entre los cuales están divididos los puestos de trabajo como jefes de planta, bodeguero y productores.

En el año 2020 se crea el departamento de Control de Calidad con la Ing. Norma Guerrero a cargo con lo cual se estructura la planta de producción con toda su jerarquía y el responsable a cargo en cada área.

En la actualidad se trabaja conjuntamente en equipo interconectados con la “Planta de Producción de Químicos Guerrero” en la elaboración de productos químicos y el “Área de ventas de Químicos Guerrero” con los departamentos de Gerencia, Ventas, Administrativos, Recursos Humanos, y vendedores para brindar a clientes el mejor servicio con productos de excelente calidad.

Datos generales

Tema: “Mejora continua para la empresa Químicos Guerrero, Cantón La Libertad, año 2023”

Razón social: RUC 1801577642001 Empresa “Químicos Guerrero”

Ubicación: La Libertad, Avenida 20 S/N entre Avenida 10 y 12

Barrio: Abdón Calderón

Representante: Ing. Nelson Guerrero Aldaz

Actividad comercial: Venta de químicos y productos de limpieza

Justificación

En un mercado globalizado y altamente competitivo, la capacidad de adaptación y la eficiencia operativa son factores críticos que determinan el éxito empresarial. La implementación de estas acciones estratégicas se justifica por la necesidad de Químicos Guerrero de mantenerse competitiva, adaptarse a las demandas del mercado y garantizar la excelencia operativa. La mejora continua, respaldada por el modelo Kaizen, no solo fortalecerá la eficiencia interna, también mejorará la percepción de calidad y la satisfacción del cliente, contribuyendo al crecimiento sostenible y la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Este enfoque proactivo no solo responde a los desafíos actuales, también posiciona a Químicos Guerrero como un líder en su sector.

La implementación de mejoras continuas responde directamente a las expectativas cada vez más elevadas de los clientes en cuanto a calidad, tiempos de entrega y servicio, al promover la mejora incremental y constante, se alinea perfectamente con la necesidad de adaptarse a las cambiantes preferencias y demandas del mercado. La optimización de procesos propuesta por el modelo Kaizen se traduce directamente en eficiencia operativa, reducir tiempos de ciclo, minimizar desperdicios y mejorar la productividad contribuirá a una gestión más eficiente de los recursos, permitiendo, a su vez, una reducción de costos y una maximización de los márgenes de ganancia, un programa de formación en calidad fortalecerá la cultura organizacional, al dotar a los empleados de habilidades y conocimientos necesarios para contribuir activamente a la mejora continua, se fomenta un compromiso compartido hacia la excelencia y la satisfacción del cliente.

La incorporación de un sistema de retroalimentación del cliente permitirá a Químicos Guerrero no solo evaluar el desempeño actual, sino identificar oportunidades específicas para mejorar la experiencia del cliente, potenciando el crecimiento orgánico de la empresa, el modelo Kaizen no solo se trata de responder a las demandas actuales, sino de construir una base sólida para la resiliencia empresarial y enfrentar futuros desafíos de manera ágil y eficaz, este enfoque estratégico busca superar los desafíos y anticiparse a las tendencias futuras, asegurando el liderazgo y la sostenibilidad a largo plazo.

Objetivo General

Proponer la mejora continua con el modelo kaizen para el fortalecimiento de la calidad, procesos y la participación de quienes hacen la empresa Químicos Guerrero.

Objetivos Específicos

- Identificación específica de oportunidad para el aumento de la eficiencia operativa (Metodología Kaizen).
- Implementar un programa de mejora continua que esté alineado a un plan de acción para el fortalecimiento de procesos (Metodología Kaizen).
- Desarrollar una matriz cruzada que integre los hallazgos del análisis FODA con los elementos clave del modelo Kaizen, identificando áreas prioritarias para la implementación de mejoras y fortalecimiento de procesos.

Metas

En el marco de la aplicación del modelo Kaizen para fortalecer la calidad y fomentar la mejora continua en Químicos Guerrero, se establecen metas específicas orientadas a diversos aspectos clave de la operación y la cultura organizacional:

Optimización de Procesos:

- **Meta:** Reducción del tiempo de ciclo en la línea de producción en un 15% en los primeros seis meses del proyecto.
- **Meta:** Minimización de desperdicios en los procesos clave en un 10% al final del primer año.

Fortalecimiento de la Cultura de Calidad:

- **Meta:** Alcanzar una participación del 90% en los programas de formación en calidad

implementados en los primeros tres meses.

- **Meta:** Lograr una mejora del 20% en la percepción de calidad entre los empleados al término del año fiscal.

Participación de los empleados:

- **Meta:** Establecer al menos cinco equipos de mejora continua con representantes de diferentes áreas en el primer trimestre.
- **Meta:** Recopilar al menos tres sugerencias de mejora por empleado durante el año fiscal.

Mejora Continua de la Calidad:

- **Meta:** Alcanzar una calificación del 90% o superior en la eficacia de las mejoras implementadas, según indicadores clave de rendimiento (KPI).
- **Meta:** Realizar revisiones trimestrales de procesos con una tasa de éxito del 95% en la implementación de ajustes.

Clima Organizacional Positivo:

- **Meta:** Incrementar la satisfacción laboral en un 15% al final del primer año fiscal.
- **Meta:** Reconocer a al menos tres empleados destacados por su contribución a la mejora continua cada trimestre.

Eficiencia Operativa:

- **Meta:** Reducir los costos operativos en un 8% al final del año fiscal.
- **Meta:** Mejorar la eficiencia en al menos tres procesos operativos críticos en un 12%.

Innovación Continua:

- **Meta:** Implementar al menos una innovación significativa en productos o procesos cada trimestre.

- **Meta:** Incrementar la participación de los empleados en programas de generación de ideas en un 20%.

Capacitación y Desarrollo:

- **Meta:** Evaluar el nivel de conocimiento Kaizen entre los empleados y lograr un 80% de competencia en el primer semestre.
- **Meta:** Implementar al menos dos sesiones de capacitación específicas para cada nivel de empleados durante el año fiscal.

Retroalimentación del Cliente:

- **Meta:** Implementar un sistema de retroalimentación del cliente con una tasa de respuesta del 70% en el primer trimestre.
- **Meta:** Lograr una mejora del 15% en la satisfacción del cliente a lo largo del año fiscal.

Sostenibilidad Ambiental:

- **Meta:** Identificar al menos tres oportunidades para integrar prácticas sostenibles en los procesos de producción.
- **Meta:** Lograr una reducción del 10% en residuos y consumos de recursos al final del año fiscal.

Resultados del primer objetivo específico

En base a los resultados obtenidos a través de entrevistas y encuestas, se ha desarrollado una matriz FODA con el propósito de profundizar en la comprensión de la situación actual de la empresa Químicos Guerrero en el cantón La Libertad. Este análisis persigue el objetivo de identificar factores clave que, al ser debidamente considerados, puedan impulsar una ventaja competitiva y mejorar la eficacia en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 22

Matriz FODA de la empresa Químicos Guerrero

Fortalezas		Debilidades	
F1	Cultura organizacional favorable para la mejora continua.	D1	Desconocimiento sobre el plan de acción.
F2	Compromiso con la gestión de calidad.	D2	Comunicación efectiva sobre los objetivos.
F3	Disposición para participar en las iniciativas de mejora continua.	D3	Resistencia al cambio.
F4	Conocimiento y habilidades para contribuir a la mejora continua.	D4	Baja flexibilidad en la adopción de las nuevas tecnologías
F5	Eficiente administración de recursos.	D5	Cambio empresarial lento
Oportunidades		Amenazas	
O1	Aprovechar las tecnologías de Automatización.	A1	Crisis sanitaria global.
O2	Mejorar la comunicación sobre los objetivos de la empresa.	A2	Competencia agresiva.
O3	Ofrecer más oportunidades de capacitación.	A3	Inseguridad en la cadena de suministros.
O4	Alinear la mejora continua con la estrategia empresarial.	A4	Volatilidad en los precios de la materia prima.
O5	Evaluar los KPI que se utilizan para medir el éxito	A5	Cambios en la preferencia del consumidor

Nota: Elaborado mediante la información contrastada en las entrevistas y la encuestas

Tabla 23

Análisis CAME de la empresa Químicos Guerrero

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	O1 Aprovechar las tecnologías de Automatización. O2 Mejorar la comunicación sobre los objetivos de la empresa. O3 Ofrecer más oportunidades de capacitación. O4 Alinear la mejora continua con la estrategia empresarial. O5 Evaluar los KPI que se utilizan para medir el éxito	A1 Crisis sanitaria global. A2 Competencia agresiva. A3 Inseguridad en la cadena de suministros. A4 Volatilidad en los precios de la materia prima. A5 Cambios en la preferencia del consumidor
F1 Cultura organizacional favorable para la mejora continua. F2 Compromiso con la gestión de calidad. F3 Disposición para participar en las iniciativas de mejora continua. F4 Conocimiento y habilidades para contribuir a la mejora continua. F5 Eficiente administración de recursos.	Estrategias de Ofensiva CAME (Explorar) Invertir: Definir la correspondencia entre las fortalezas y oportunidades que nos lleve a ventajas comparativas F1.O1. Aprovechar la cultura organizacional y el recurso tecnológico para implementar la automatización. F2.O4 Establecer una gestión de calidad con objetivos estratégicos empresariales que permitan iniciativas de mejora ambiciosas. F4.O5 Favorecer a la empresa con KPI que permitan medir el recurso humano, infraestructura y tecnologías para garantizar que sean efectivos y eficientes Potencialidades	Estrategias de Defensivas CAME (Mantener) Defender: Área de amenazas enfrentadas con áreas de fortalezas indican una necesidad de movilizar recursos F1.O1 Capacitar al personal para mantener prácticas sanitarias de la salud. F2.O2. Aplicar estrategias en la gestión de calidad frente a la pretensión de la competencia. F5.O4. Aplicar una eficiente gestión sobre los recursos y la alta volatilidad de la materia prima, establecer convenios con nuevos proveedores. Riesgos
DEBILIDADES	Estrategias de Reorientación CAME (Corregir) Decidir: Áreas de oportunidad enfrentadas con áreas de debilidad requieren un llamado a la toma de decisiones. D1.O1 Ofrecer un plan de acción para aprovechar la automatización y sea relevante una mejora continua. D3.O2. Desarrollar un programa de gestión que permita fortalecer los objetivos estratégicos. D4.O5. Mejorar el cambio empresarial con la aplicación de los indicadores que logren una mejora continua. Desafíos	Estrategias de Supervivencia CAME (Afrontar) Controlar daños: Área de amenazas enfrentadas con áreas de debilidades, manifiesta necesidad de controlar el convencionalismo. D1.A2. Implementar estrategias sobre el plan de acción para enfrentar a la competencia. D3.A3. Implementar un programa de comunicación efectiva para mitigar la amenaza de la inseguridad en la cadena de suministros. D4.A4. Implementar un programa de gestión del cambio con nuevos proveedores que ayuden a reducir la volatilidad en los precios de la materia prima. Limitaciones

Nota: Elaboración de la Matriz CAME con recomendaciones para lograr los objetivos de la mejora continua.

Flujograma de gestión para el plan de Acción

Esta propuesta fue presentada el día 22 de julio en la materia de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad y goza de mi autoría (Alejandro Tigrero, González Baque, Guaranda De La Rosa, & Santos Briones, 2023).

Más adelante se podrán observar dos flujogramas, donde se da a conocer todo el proceso que tiene la empresa Químico Guerreros, en su proceso manual Figura. 20, mientras que en la Figura. 21 se hizo un cambio, con el fin de dar una mejora continua, puesto que se pretende dejar a un lado la producción manual y optar por la producción automatizada.

Algunos de los puntos esenciales que podrá analizar para realizar la mejora continua son los siguientes:

Recepción de materias primas: se reciben las materias primas necesarias para la fabricación del alcohol, de los respectivos proveedores.

Medición de calidad: se utiliza la maquinaria especializada para la realización de los productos, sin tomar en cuenta la producción manual.

Gestión de desechos: se implementan medidas para reducir los desechos generados en el proceso de producción

Responsabilidad social: se promueve la responsabilidad social como la implementación de prácticas sostenibles y la utilización de materiales amigables con el medio ambiente.

Monitoreo y mejora continua: se realiza el seguimiento constante de la producción automatizada para optimizar los procesos y reducir los impactos negativos en la sostenibilidad.

Resultados – Políticas de corrección

Existen diversas políticas que ayudarían a implementar en el proceso de producción automatizada para solucionar los posibles problemas que se presenten en la implementación del modelo kaizen y mejorar el grado de eficiencia y eficacia de esta área. Químicos Guerrero ha obtenido resultados y ha implementado diversas políticas significativas en la mejora de la producción automatizada y el control de calidad, reconociendo su papel como agente social y busca generar un impacto positivo más allá de sus operaciones comerciales.

A continuación, se detallan los resultados y las políticas de corrección implementadas:

1. Resultado: Establecimiento de estándares de producción.

Se han definido estándares claros y precisos para cada proceso de producción en Químicos Guerrero. Estos estándares incluyen especificaciones técnicas, tiempos de ciclo, métodos de trabajo eficientes y parámetros de calidad. Al establecer estos estándares, la empresa busca asegurar la consistencia en la producción, optimizar los tiempos de producción y mejorar la calidad de los productos químicos.

2. Resultado: Implementación de técnicas de control de calidad.

Químicos Guerrero ha implementado técnicas de control de calidad en todo el proceso de producción. Esto implica la realización de inspecciones y pruebas rigurosas para verificar la conformidad de los productos químicos con los estándares establecidos. Se han establecido procedimientos de control de calidad en cada etapa del proceso, desde la recepción de materias primas hasta la producción final. Esto garantiza que solo los productos químicos que cumplen con los requisitos de calidad sean incluidos en el inventario.

3. Resultado: Implementación de sistemas de producción automatizados.

La empresa ha invertido en tecnologías avanzadas y sistemas automatizados en su proceso de producción. Estos sistemas han permitido una mayor eficiencia, precisión y rapidez en

la fabricación de productos químicos. La producción automatizada ha reducido los tiempos de ciclo, minimizado los errores humanos y mejorado la calidad del producto final.

4. Resultado: Mejora en la planificación de la producción.

Se han desarrollado políticas de planificación de la producción que permiten una gestión más eficiente de los recursos y una mejor coordinación de los procesos. Se han establecido cronogramas de producción claros y se han optimizado las secuencias de trabajo para maximizar la utilización de los equipos y minimizar los tiempos improductivos. Como resultado, Químicos Guerrero ha logrado una producción más eficiente y una reducción de los tiempos de espera.

5. Resultado: Implementación de un sistema de control de inventario automatizado.

La empresa ha implementado un sistema de control de inventario automatizado que permite un seguimiento en tiempo real de los niveles de existencias, las entradas y salidas de productos químicos, y las fechas de vencimiento. Este sistema garantiza un control más preciso y actualizado del inventario, lo que ayuda a evitar escasez o exceso de productos y optimiza la gestión de los recursos financieros.

6. Resultado: Mejora en la gestión de proveedores.

Químicos Guerrero ha establecido políticas de selección de proveedores basadas en criterios de calidad, confiabilidad y puntualidad en la entrega. A través de una colaboración estrecha con proveedores confiables, la empresa ha mejorado la planificación de la adquisición de inventario, reduciendo los retrasos en la cadena de suministro y garantizando una reposición oportuna de los productos químicos.

7. Resultado: Implementación de técnicas de pronóstico de demanda.

La empresa ha adoptado técnicas de pronóstico de demanda, como el análisis de tendencias y el uso de datos históricos, para predecir de manera más precisa los patrones

de demanda de los productos químicos. Esto ha permitido una planificación más eficiente de las compras, evitando la acumulación innecesaria de inventario y optimizando la gestión de los recursos financieros.

8. Resultado: Implementación de prácticas sostenibles.

Químicos Guerrero ha adoptado medidas para minimizar su impacto ambiental y promover la sostenibilidad. Han implementado prácticas de gestión de residuos, reducción del consumo de energía y agua, y utilización de materiales y procesos más amigables con el medio ambiente. Estos esfuerzos han llevado a una disminución en la huella ambiental de la empresa y a la conservación de recursos naturales.

9. Resultado: Participación en programas de responsabilidad social.

Químicos Guerrero se ha involucrado en programas comunitarios y ha establecido alianzas con organizaciones sociales. Han apoyado iniciativas educativas, de salud, desarrollo comunitario y proyectos ambientales. A través de estas acciones, la empresa contribuye al bienestar de la comunidad y promueve un impacto positivo en su entorno.

10. Resultado: Cumplimiento de normativas y estándares.

Químicos Guerrero se compromete a cumplir con todas las regulaciones y normativas relacionadas con su industria. Esto incluye aspectos de seguridad, salud ocupacional, protección ambiental y derechos laborales. La empresa realiza auditorías internas y externas para asegurar el cumplimiento de los estándares y promover una cultura de responsabilidad y transparencia.

11. Resultado: Fomento de prácticas éticas.

Químicos Guerrero tiene un fuerte compromiso con la ética empresarial. Han establecido políticas claras sobre la integridad, la honestidad y la transparencia en todas sus operaciones. La empresa promueve una cultura organizacional basada en valores éticos,

y se asegura de que sus empleados, proveedores y socios comerciales compartan estos principios.

12. Resultado: Promoción de la seguridad y bienestar laboral.

Químicos Guerrero considera la seguridad y el bienestar de sus empleados como una prioridad. Han implementado políticas de seguridad en el trabajo, capacitación en prevención de riesgos laborales y programas de bienestar para garantizar un entorno laboral seguro y saludable.

Estos resultados demuestran el compromiso de Químicos Guerrero con la mejora continua y la implementación efectiva del modelo kaizen en su proceso de producción automatizada. La empresa busca constantemente la eficiencia, la calidad y la excelencia en sus operaciones, y estas políticas son fundamentales para lograr esos objetivos. La producción automatizada y el control de inventario en la empresa, optimizando los procesos, reduciendo costos y garantizando una mayor eficiencia en la entrega de productos químicos a los clientes. Además de las políticas de selección de proveedores, Químicos Guerrero ha implementado otras políticas para mejorar la producción automatizada y el control de calidad. Estas incluyen:

1. Política de capacitación y desarrollo del personal.

Para garantizar que los empleados estén actualizados con las últimas tecnologías y prácticas en producción automatizada, Químicos Guerrero ha implementado una política de capacitación y desarrollo del personal. Se brindan programas de formación y entrenamiento que permiten adquirir las habilidades técnicas necesarias para operar los equipos automatizados de manera eficiente y garantizar la calidad de los productos químicos.

2. Política de gestión de la calidad.

Químicos Guerrero ha establecido políticas y procedimientos de control de calidad rigurosos para garantizar que los productos químicos cumplan con los estándares más altos de calidad. Se realizan inspecciones y pruebas exhaustivas durante todo el proceso

de producción para detectar cualquier desviación o defecto. Además, se implementa un sistema de retroalimentación y mejora basado en los resultados de las pruebas de calidad, lo que permite corregir y prevenir problemas futuros.

3. Política de seguimiento y análisis de indicadores clave de rendimiento.

Químicos Guerrero hace un seguimiento regular de los indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la producción automatizada y el control de inventario. Estos KPI incluyen la eficiencia de la producción, la tasa de utilización de los equipos, la calidad del producto, el nivel de inventario y la satisfacción del cliente. El análisis de estos indicadores permite identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas para optimizar los procesos.

4. Política de comunicación y colaboración interna.

La empresa fomenta una comunicación abierta y colaborativa entre los diferentes departamentos y equipos involucrados en la producción automatizada y el control de inventario. Se promueve el intercambio de información, el trabajo en equipo y la resolución conjunta de problemas. Esto mejora la coordinación de actividades y contribuye a la eficiencia global de los procesos.

5. Política de mantenimiento preventivo.

Químicos Guerrero ha implementado un programa de mantenimiento preventivo regular para los equipos de producción automatizados. Este programa incluye inspecciones periódicas, limpieza, calibración y reparaciones preventivas para garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas. Al prevenir averías y minimizar el tiempo de inactividad no planificado, esta política contribuye a mantener una producción fluida y eficiente.

6. Política de control de calidad integrado.

La empresa ha establecido un sistema de control de calidad integral que abarca todas las etapas del proceso de producción automatizada. Se realizan controles de calidad rigurosos y regulares para verificar la conformidad de los productos químicos fabricados. Además,

se han implementado procedimientos de seguimiento y retroalimentación para identificar y corregir cualquier desviación o no conformidad de manera oportuna. Esto asegura que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos y satisfagan las necesidades de los clientes.

7. Política de mejora continua.

Químicos Guerrero fomenta una cultura de mejora continua en todos los aspectos de su operación, incluida la producción automatizada. Se alienta a los empleados a identificar oportunidades de mejora, proponer soluciones y participar en actividades de implementación de cambios. Esta política promueve la innovación, la eficiencia y el perfeccionamiento constante de los procesos de producción automatizada.

8. Política de inclusión y diversidad.

Químicos Guerrero promueve la inclusión y la diversidad en su fuerza laboral. La empresa valora y respeta la diversidad de sus empleados, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo, libre de discriminación y con igualdad de oportunidades para todos.

9. Política de ética empresarial.

Químicos Guerrero ha establecido una política clara de ética empresarial que establece los principios y valores éticos que rigen todas las actividades de la empresa. Esta política abarca aspectos como la honestidad, la integridad, la transparencia y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

10. Política de responsabilidad ambiental.

Químicos Guerrero se compromete a minimizar su impacto ambiental y promover la protección del medio ambiente. Han implementado políticas que fomentan la reducción de residuos, la conservación de recursos naturales, el uso responsable de energía y la adopción de prácticas sostenibles en sus procesos de producción.

11. Política de responsabilidad social corporativa.

Químicos Guerrero tiene una política de responsabilidad social corporativa que guía sus acciones para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Esta política involucra la participación en programas comunitarios, el apoyo a organizaciones sociales, el fomento de la educación y la salud, y la promoción del bienestar de la comunidad en general.

12. Política de seguridad laboral.

Químicos Guerrero se preocupa por la seguridad y el bienestar de sus empleados. Han implementado políticas y procedimientos de seguridad laboral para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable. Estas políticas incluyen capacitación en seguridad, uso adecuado de equipos de protección personal y medidas preventivas para minimizar los riesgos laborales.

Estas políticas complementarias, junto con la selección de proveedores de calidad, contribuyen a mejorar la producción automatizada y el control de calidad en Químicos Guerrero. Al enfocarse en la capacitación del personal, el mantenimiento preventivo, el control de calidad integrado y la aplicación del modelo kaizen, la empresa busca optimizar su rendimiento y ofrecer productos químicos de alta calidad a sus clientes. La empresa reconoce su responsabilidad más allá de su actividad comercial y busca generar un cambio positivo en su entorno, promoviendo la igualdad, la sostenibilidad, la ética y el bienestar de sus empleados y la comunidad en general.

Estandarización y expansión

Mediante la estandarización se complementa el trabajo de solución a la problemática persistente con el fin de mejorar el proceso de la empresa Químicos Guerrero específicamente en el área de producción que se realiza de forma manual, por lo tanto la acción a tomar es adquirir maquinaria que permita trabajar de forma automatizada en el procesamiento de los productos que oferta la empresa químicos guerrero. Para ser un proceso trabájale y modelo de producción se realizó esta acción con las correspondientes políticas a continuación:

- **Correspondiente** a la política de corrección No. 3 de la implementación de sistema de producción automatizadas. Que se basa en la inversión de tecnologías avanzadas y

sistemas automatizados en él procesos de producción. Esta política va encaminada con el manejo de estos recursos por parte de los empleadores que deben concebir el respectivo conocimiento.

- **Correspondiente** a la política de producción aromatizada No. 1 de la capacitación y desarrollo de personal. Que se basa en la capacitación y desarrollo de personal a través de programas de formación y entrenamiento que permiten adquirir las habilidades técnicas necesarias para operar los equipos automatizados de manera eficiente.

Por otro lado, estas acciones se deben a una excelente planificación por lo que se estandariza con la siguiente política:

- **Correspondiente** a la política de corrección No. 4 de la mejora de planificación de producción. Que se basa en una gestión más eficiente de los recursos y una mejor coordinación de los procesos a través de cronogramas de producción claros y optimización en la secuencia de trabajo para maximizar la utilización de los equipos y minimizar los tiempos improductivos.

Conclusiones

- La identificación específica ha permitido aumentar la eficiencia operativa mediante la metodología Kaizen, en la que se ha revelado áreas clave de mejora en los procesos de Químicos Guerrero. La aplicación de los principios Kaizen ha permitido una evaluación detallada de los procedimientos existentes, identificando oportunidades para optimizar recursos y mejorar la eficiencia en toda la cadena de producción, se puede capitalizar oportunidades estratégicas, como la automatización de procesos, mejoras en la comunicación, la alineación de la mejora continua con los objetivos empresariales, aspectos que fortalecerán la posición competitiva de Químicos Guerrero en un mercado globalizado y dinámico.
- La implementación del programa de mejora continua, alineado con un plan de acción basado en la metodología Kaizen, ha demostrado ser un enfoque efectivo para el fortalecimiento de procesos en Químicos Guerrero. La integración de los principios

Kaizen en el plan de acción ha proporcionado una guía estructurada para la ejecución de iniciativas de mejora, asegurando una alineación coherente con los objetivos estratégicos de la empresa, aunque la empresa enfrenta desafíos como la resistencia al cambio y la baja flexibilidad en la adopción de nuevas tecnologías, las estrategias de reorientación propuestas, como el desarrollo de programas de gestión y comunicación efectiva, pueden mitigar estos obstáculos. Es esencial abordar la reticencia al cambio mediante la implementación de planes de acción claros y comunicación efectiva para asegurar la colaboración de todos los niveles organizativos en el proceso de mejora continua.

- La creación de una matriz cruzada que fusiona los resultados del análisis FODA con los elementos clave del modelo Kaizen ha facilitado la identificación de áreas prioritarias para la implementación de mejoras y fortalecimiento de procesos. Esta herramienta ha permitido una toma de decisiones más informada, destacando las sinergias entre las oportunidades internas y externas, así como los elementos críticos para el éxito de la mejora continua., desde el establecimiento de estándares de producción hasta la implementación de prácticas sostenibles que evidencian el compromiso de Químicos Guerrero con la mejora continua. Las políticas correctivas, como la capacitación del personal, el control de calidad integral y el fomento de prácticas éticas y responsabilidad social, demuestran la amplitud de la implementación del modelo Kaizen en la empresa. Estas políticas aseguran que la mejora continua no solo se centre en eficiencia operativa, sino también en aspectos éticos, sociales y medioambientales.

Recomendaciones

- Se sugiere mantener y reforzar la aplicación de la metodología Kaizen en todos los niveles de la empresa. Esto incluye la capacitación continua del personal y la promoción de una cultura organizacional arraigada en la mejora continua, es fundamental gestionar el cambio de manera efectiva. Implementando un plan integral de gestión del cambio que incluya comunicación clara, capacitación adecuada para los empleados y estrategias para abordar la resistencia al cambio. Se debe asegurar que todos los colaboradores estén informados sobre los beneficios de la automatización y desde que dimensión favorece a sus roles y responsabilidades.

- Se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación constante para seguir de cerca la implementación del programa de mejora continua. Esto garantizará la adaptabilidad a cambios en el entorno y la efectividad a largo plazo, una cultura organizacional sólida, que favorezca la mejora continua, es clave para el éxito de la implementación propuesta. Fomenta una cultura que valore la innovación, la colaboración y la adaptabilidad. Se debe asegurar que la cultura de calidad y eficiencia sea la parte integral de la identidad de Químicos Guerrero, desde la alta dirección hasta el personal operativo.
- Fomentar la participación y retroalimentación del personal en la identificación de oportunidades de mejoras establecida la finalidad del modelo kaizen, para incluir al equipo de trabajo que contribuya a soluciones innovadoras, se recomienda utilizar técnicas gráficas para la identificación del proceso donde se pueda visualizar puntos críticos, se debe comenzar con un piloto en una sección de la empresa para identificar los desafíos y ajustar el enfoque según sea necesario, esto permitirá evaluar la efectividad del modelo antes de una implementación completa que garantice el éxito de la propuesta de mejora continua en Químicos Guerrero.

Tabla 24*Plan de Acción*

Nota: Plan de acción para la empresa Químicos Guerrero

PROBLEMA	ACCIÓN A TOMAR	RESPONSABLE	FECHA	¿COMO CONTROLAR?
Atención al Cliente	Gestionar estrategias que permitan mejorar la atención al cliente, donde la respuesta sea inmediata, afable y eficiente para mantener los niveles de fidelización de los clientes	Henry Rosado Jaramillo	1/11/2023	Checklist de verificación del buzón de sugerencias implementado para el cliente y el sistema de encuestas por Google Form.
Rotación de Inventarios	Elaborar estrategias que permitan mantener un mejor control en el inventario, acertando a un pronóstico de ventas que asegure la entrada y salida de productos que se mantienen en stock.	Norma Daniela Guerrero Aleaga	15/11/2023	Entrevista con el custodio de bodega e implementación de un software que informe en tiempo real sobre el inventario de la empresa.
Falta de recursos informáticos.	Optimización, adquisición de recursos informáticos y capacitación sobre el manejo, como un valor organizacional y profesional que aporta de manera eficaz a la gestión administrativa.	Carlos Alberto Gallo Mazabanda	18/11/2023	Checklist en la supervisión permanente del manejo de los recursos informáticos en la empresa químicos Guerrero
Producción manual	Adquirir maquinaria que permita de forma automatizada procesar los productos que oferta la empresa químicos guerrero.	Eniver Rolando Espinoza Guerrero	25/11/2023	Focus Group en la supervisión de la planta de producción
Falta de Capacitación en las diferentes áreas de trabajo	Capacitación y actualización de conocimientos al personal en el área administrativa y operativa con especialistas externos para lograr mayor alcance en la efectividad y producción.	María Teresa Orrala Bazán	28/11/2023	Talento humano supervisará que se cumplan con los lineamientos en la empresa

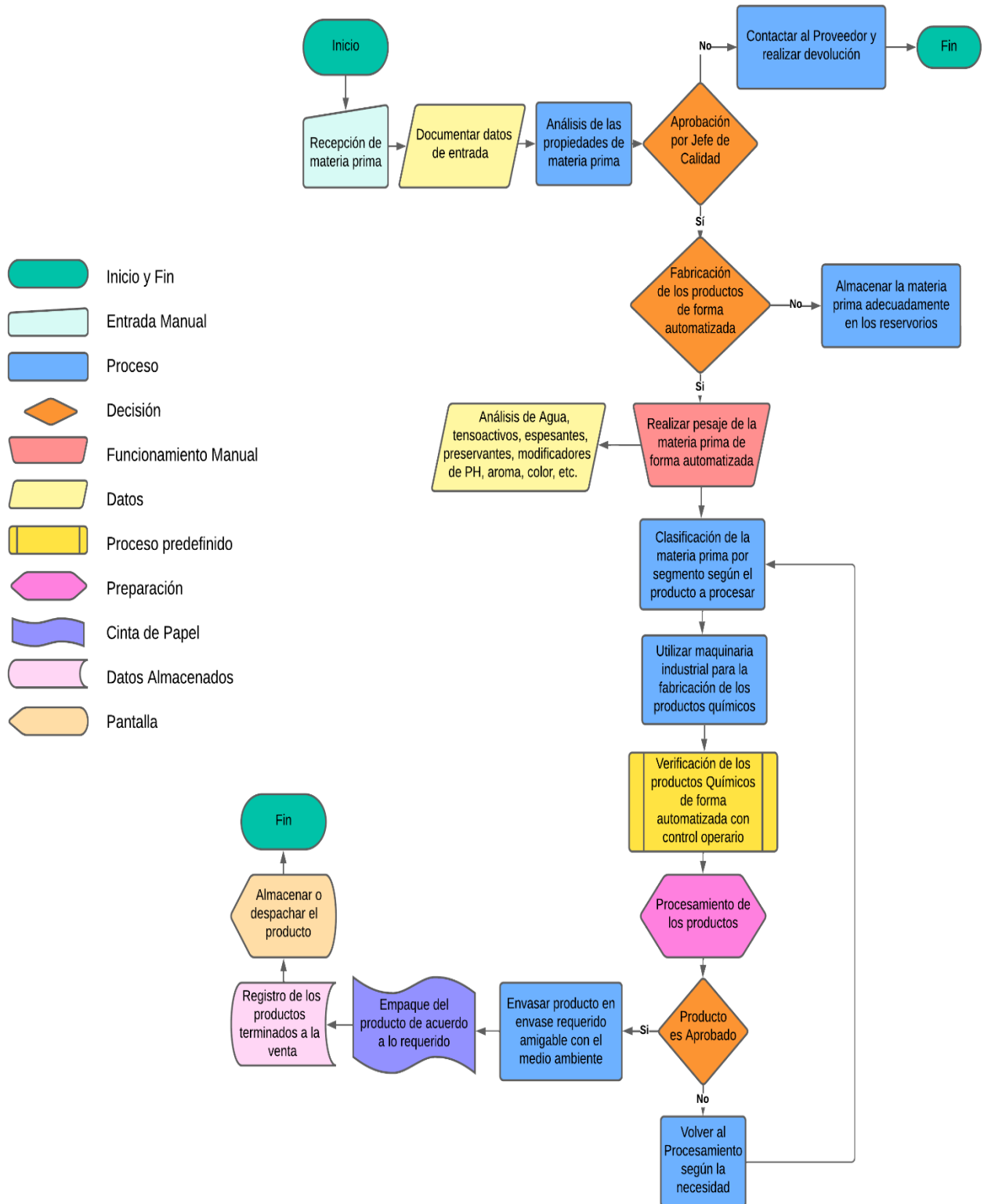
Figura 20

Flujograma con el problema de la producción manual



Figura 21

Flujograma con la producción automatizada



Referencias Bibliográficas

- Adán Chavarría, P. A., Arribas Díaz, J. A., Porras Aguirre, E., & Maldonado Rivera, J. (2022). *Modelos de Calidad y su Evaluación*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=omaJEAAAQBAJ&pg=PT115&dq=resultados+phva&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwi07sernPWCAXVCRTA BHX-nBp04ChC7BXoECAsQCQ#v=onepage&q=resultados%20phva&f=false
- Alejandro Tigrero, M. T., González Baque, S. J., Guaranda De La Rosa, J. A., & Santos Briones, W. G. (22 de Julio de 2023). Mejora continua con el modelo kaizen, para la empresa Químicos Guerrero, Cantón La Libertad, año 2022. *Universidad Estatal Península de Santa Elena*, 31. Recuperado el 10 de Diciembre de 2023, de https://ava.upse.edu.ec/pluginfile.php/950881/assignsubmission_file/submission_files/4473683/PAE%20-%20Proyecto%20integrador%20Final%20Qu%C3%ADmicos%20Guerrero%20Defensa.docx?forcedownload=1
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí, Ecuador: Registro Oficial 449. Recuperado el 10 de Noviembre de 2023, de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 10 de Noviembre de 2023, de https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/download/13286_6a9a64957692b8c57d14768e54b38c5e
- Asamblea Nacional. (2019). *CODIGO DE COMERCIO*. Quito: Oficio No. SAN-2019-2499. Recuperado el 1 de Noviembre de 2023, de <https://www.rmpplayas.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/Código-de-Comercio.pdf>
- Asamblea Nacional. (2019). *Código orgánico de la producción comercio e inversiones*. (L. FINDER, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 3 de

Noviembre de 2023, de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>

Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 151. Recuperado el 2 de Noviembre de 2023, de https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/download/11857_98ec218cd1427775797f401d0c586dc4

Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral Unsa sola gestión, un solo equipo* (1era ed.). Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=15nVyh1Fn6MC&pg=PA75&dq=proceso+en+el+phva&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiDsPTJjFWCAxXzSzaBHTy0BKA4ChC7BXoECAUQCQ#v=onepage&q=proceso%20en%20el%20phva&f=true

Baque Villanueva, L. K. (2 de Octubre de 2021). Generación de valor agregado a través del marketing digital en las Mipymes. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 13(5), 407-415. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-407.pdf>

Benavides Giovanni, F. (12 de Diciembre de 2019). Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29), 16. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409661113009/409661113009.pdf>

Blog QHSE. (24 de Agosto de 2022). *Bluekango*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de Blog QHSE: <https://www.blog-qhse.com/es/plan-de-accion-como-ser-mas-eficiente-en-su-gestion>

BST, A. (25 de 03 de 2020). *Ambit Bst*. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de <https://www.ambit-bst.com/blog/normas-iso.-qu%C3%A9-son-y-cu%C3%A1les-son-las-m%C3%A1s-importantes>

- Calvo Sanz, P. (2014). *Gestión por competencias como factor de mejora de calidad asistencial*. Madrid, España: Díaz Santos. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=6xi5BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+por+competencias&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20competencias&f=false
- Campos Andrade, L. M. (2021). *Propuesta de un Sistema de Mejoramiento Continuo Kaizen para los Procesos de Producción de Cacao en la Ciudad de Milagro*. Milagro, Guayas, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro. Recuperado el 30 de 05 de 2023, de <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5570/1/Lady%20Maylin%20Campos%20Andrade.pdf>
- Carrera Endara, C. F., Ligña Cumbal, C. H., Moreno Cueva, G. R., & Morales Carrera, R. (2018). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Grupo Compás. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/466/3/SISTEMAS%20DE%20GESTIÓN%20DE%20LA%20CALIDAD.pdf>
- Carrizo, D., & Alfaro, A. (2018). *Gestión de la Calidad Total* (Vol. 26). Atacama, Chile: Ingeniare. *Revista chilena de ingeniería*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v26n1/0718-3305-ingeniare-26-01-00114.pdf>
- Congreso Nacional. (2004). *LEY DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL*. Quito. Recuperado el 25 de Agosto de 2021, de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-PREVENCIÓN-Y-CONTROL-DE-LA-CONTAMINACIÓN-AMBIENTAL.pdf>
- Congreso Nacional. (2017). *LEY DE COMPAÑÍAS*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 312 de 05-nov.-1999. Recuperado el 1 de Noviembre de 2023, de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR. (2004). *LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL, CODIFICACIÓN*. Quito.

- Córdoba Bueno, M. (2014). *Metodología para la toma de decisiones* (1era ed.). Móstoles, Madrid, España: Delta Publicaciones. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/upse/170114>
- Couto Lorenzo, L. (2019). *Auditoría del Sistema APPCC* (2da ed.). Madrid, España: Díaz de Santos. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=o9DWDwAAQBAJ&pg=PA355&dq=auditor%C3%ADa+en+el+phva&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwj91c2ep_WCAxUMSjABHVAVDMcQuwV6BAgKEAc#v=onepage&q=auditor%C3%ADa%20en%20el%20phva&f=false
- Cruz del Castillo, C., Olivares Orozco, S., & González García, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). (J. E. Callejas, Ed.) Colonia San Juan Tlihuaca,, México: Patria S.A. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/lc/upse/titulos/39410>
- Custodio Cadena, C. E. (2020). *Planeación: Concepto Y Modalidades* (Segunda ed.). México. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de <https://books.google.com.ec/books?id=yKzpDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=e#v=onepage&q&f=false>
- El Ingeniero CP. (28 de Mayo de 2021). *Youtube*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de Historia de la Calidad, su evolución y las etapas históricas: <https://www.youtube.com/watch?v=5v9wtcGR1g0>
- Equipo editorial, Etecé. (5 de Agosto de 2021). *Equipo editorial, Etecé*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://concepto.de/plan-de-accion/>
- Godínez González, A. M., & Hernández Moreno, G. (2018). *Poder KAIZEN: El método preferido de MEJORA CONTINUA para maximizar los RESULTADOS de toda organización GARANTIZADO*. León , Guanajuato, México: Ignius. Recuperado el 29 de Noviembre de 2023, de https://www.google.com.ec/books/edition/Poder_KAIZEN_El_m%C3%A9todo_preferido_de_MEJ/WPxcDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=kaizen&printsec=frontcover

- González Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias* (22 ed.). Bogotá, Colombia: Uninorte. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=v3qcleMGtvkC&printsec=frontcover&dq=editions:GXbok6pPRa8C&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- González Ariza, A. L. (2017). *Métodos de Compensación, basado en competencias* (3era ed.). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=KtNCDwAAQBAJ&pg=PA87&dq=liderazgo+en+el+phva&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiQkomMwfWCAxWmSzABHSEvCaAQuwV6BAgJEAc#v=onepage&q=liderazgo%20en%20el%20phva&f=false
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* (Díaz de Santos ed.). (D. d. Santos, Ed.) Madrid, Buenos Aires, México, Bogotá, España: Díaz de Santos. Recuperado el 24 de 07 de 2023, de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- González Ortiz, O. C., & Arciniegas Ortiz, J. A. (2016). *Sistemas de gestión de calidad, Teoría y práctica bajo la norma ISO* (1era ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=baUwDgAAQBAJ&pg=PT73&dq=comprobar+en+el+phva&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjX2oGVyfeCAxWVvkYkEHdVXBOw4FBC7BXoECA0QBw#v=onepage&q&f=false
- González, G. C. (2023). *Diseño de modelo de gestión de calidad kaizen para Unidad Rodríguez Albornoz*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4238/1/MPC%20Cherrez%20Gonzalez%20Gissela%20Cristina.pdf>
- Guerra Gutarra, R. G. (2020). *KAIZEN en la gestión de entrega de una Empresa Automotriz aplicando la metodología PDCA*. San Miguel, Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16830/GUERRA_GUTARRA_RENE_KAIZEN_GESTI%
c3%93N_ENTREGA.pdf?sequence=1
&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16830/GUERRA_GUTARRA_RENE_KAIZEN_GESTI%c3%93N_ENTREGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guzmán Peñaranda, C. I. (2023). Levantamiento de la cadena de valor y gestión por procesos del área de producción de la empresa de calzado “Viguz”. *Universidad del Azuay*, 1-73. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12967/1/18493.pdf>

Hernández Sampieri, C. R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metología de la Investigación* (1-497 ed.). Naucalpan de Juárez, México: McGraw - Hill . Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de [http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%
c3%a1ndez-%20Metodolog%
c3%ada%20de%20la%20investigaci%
c3%b3n.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%
c3%a1ndez-%20Metodolog%
c3%ada%20de%20la%20investigaci%
c3%b3n.pdf)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 8 de Noviembre de 2023, de http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf

Hernández-Sampieri, R. F.-C.-L. (23 de 03 de 2014). 170-191. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de McGraw-Hill.: <https://maestrias.clavijero.edu.mx/cursos/MPPGEE/MPPGEET7IE2/modulo1/documentos/m1-Doc13-SistemaSorteoTombola.pdf>

Isabel Pozzo, M., Borgobello, A., & Paula Pierella, M. (Mayo de 2019). Uso de cuestionarios en investigaciones sobre universidad: análisis de experiencias desde una perspectiva situada. *Relmecs*, 8(2), 1-15. Recuperado el 16 de Noviembre de 2023, de <https://www.relmecs.fahce.unlp.edu.ar/article/download/Relmecse046/10223/24470>

- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad Japonesa* (13 ed.). Bogotá, Colombia: Norma. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=MWGOXKteTQwC&pg=PA236&dq=auditor%C3%ADa+en+el+phva&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwj91c2ep_WCAxUMSjABHVAVDMcQ6AF6BAGIEAI#v=onepage&q=auditor%C3%ADa%20en%20el%20phva&f=false
- Juanjo, R. (2023). *El método Kaizen, Pequeños Cambios, grandes resultados*. Berlín, Alemania: GD Publishing Ltd. & Co Kg. Recuperado el 16 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=xHLEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=kaizen&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=kaizen&f=false
- Lareau, W. (2003). *Office Kaizen*. Arturo Soria, Madrid, España: Fundación Confemetal. Recuperado el 29 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=U3dxnsDG_M4C&pg=PA107&dq=modelo+kaizen&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiG7a-N3_GCAXUrkmofHRU4AHkQ6AF6BAGGEAI#v=onepage&q=modelo%20kaizen&f=false
- Lliguin, Y. M., & Satán, J. P. (2016). *Efectos de la aplicación del Ciclo De Deming/Pdca (Planificar; Hacer; Verificar Y Actuar) de la Organización de los II Juegos Deportivos Nacionales Estudiantiles Universitarios Y Politécnicos*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3773/1/UNACH-EC-FCS-CULT-FIS-2017-0020.pdf>
- Martinez, A. (2010). *Gestión de la Calidad* (Vol. 0). República Dominicana: Universidad Abierta para Adultos. Recuperado el 29 de Noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/lc/upse/titulos/176641>
- Milena Cortés, S. (2017). *Investigación II* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Área Andina. Recuperado el 10 de Noviembre de 2023, de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423672.pdf>

- Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I., & Gracida Gracida, E. B. (20 de 09 de 2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8890363.pdf>
- Mozo Candia, E. D., & Paquirachi Diaz, E. A. (2021). *Comunicación interna y desempeño laboral en la Federación de Cooperativas, Lima, 2021*. Trujillo, Lima, Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado el 28 de Noviembre de 2023, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66854/Mozo_CED-Paquirachi_DEA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nacional, H. C. (2005). *Código Tributario*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 38. Recuperado el 12 de Noviembre de 2023, de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>
- Ortiz Cancino, J. E., Rendón Morales, M. C., & Ramírez, A. (2012). *Score de Competencias*. Medellín, Colombia: Consultores en Cambio Organizacional. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=nueXaJCQJvEC&pg=PA240&dq=resultados+phva&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwj42924ofWCAxUYZZABHRuoAc44HhC7BXoEACQCQ#v=onepage&q=resultados%20phva&f=false
- Osaka, M. (2022). *Kaizen La Filosofía Japonesa de los Pequeños Cambios Diarios: Impulsa tu Negocio, Alcanza tus Metas, Aumenta la Autoestima y Vive una Vida Feliz*. Japón: WMG Publishing. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=k6GfEAAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Osaka, M. (2022). *La Filosofía Japonesa de los Pequeños Cambios Diarios: Impulsa tu Negocio, Alcanza tus Metas, Aumenta la Autoestima y Vive una Vida Feliz*. Japón. Recuperado el 29 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=k6GfEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=kaizen&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=kaizen&f=false

- Perez Villa, P. E., & Múnera Vásquez, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad* (Primera ed.). Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=-9q8MV_4pXcC&pg=PA50&dq=seguimiento+en+el+phva&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwi_5K0gqfSCAxV3j2oFHdbSDnMQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=seguimiento%20en%20el%20phva&f=false
- Pineda, L. C. (05 de 09 de 2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. 1-21. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rajadell Manel. (2019). *Creatividad. Emprendimiento y mejora continua*. Barcelona, España: Reverté S. A. Recuperado el 18 de 07 de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=QNPrDwAAQBAJ&pg=PA221&dq=mejora+continua&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwjHnZDF2peAAxVYRzABHaPeATAQ6AF6BAgNEAI
- Ramos Averos, R. P., & García Paredes, M. I. (2023). Aplicación de las 5S y mejora continua en el laboratorio de Mantenimiento Correctivo de la Facultad de Mecánica. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado el 11 de Noviembre de 2023, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18988/1/25T00520.pdf>
- Rasinger, S. (2020). La Investigación Cuantitativa en Lingüística. En *Diseño de Proyectos de la Investigación Cualitativa* (Primera ed., pág. 285). Madrid, España: AKAL, S.A. Recuperado el 14 de Noviembre de 2023, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0h4EEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=investigacion+cuantitativa&ots=8L_f-Lw1T2&sig=juQ9lZzEnJkrc88HUt_e6r-ozuU#v=onepage&q&f=false
- Riaño Solano, M., & Alfonso, G. M. (31 de Diciembre de 2021). Productividad del valor agregado y estilos de liderazgo. *Revista Boletín Redipe*, 549-560.

- Robles Bazan, L. A. (2022). Implementación del ciclo Deming para mejorar la productividad en la empresa a & L Cargueros SAC, Trujillo - 2022. *Universidad Privada del Norte*, 64. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/31177/Robles%20Bazan%20Leiter%20Abdias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rocha, L., Gutiérrez, A., Espitia, F., Moya, P., De Arco, L., López, L., . . . Ibañez, A. (2020). *Gestión empresarial de la Cadena de Suministro*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 29 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=DeEZEAAAQBAJ&pg=PA203&dq=producci%C3%B3n+phva&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwi8_oS8wfKCAxUWIWoFHaaQAN4QuwV6BAgMEAk#v=onepage&q=producci%C3%B3n%20phva&f=false
- Rojas Beltrán, A. D. (28 de Septiembre de 2023). Modelo de seguimiento para los indicadores de gestión en los procesos misionales del sistema de gestión de la calidad del instituto caldas con base en la metodología PHVA. 1-92. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <http://hdl.handle.net/20.500.12749/22616>
- Rojas, J. C., Mesa, A. P., & Basulto, M. S. (03 de 06 de 2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. (Scielo, Ed.) *Scielo*, 12(1), 96-118. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v12n1/rdir06118.pdf>
- Rujano Silva, M. L., Jacobo Reyes, A., Núñez Maciel, O., & Anaya Velasco, A. (3 de Marzo de 2020). Mejora continua e innovación en agroempresa mexicana: Modelo Self Lead Team. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 796-810. Recuperado el 04 de 06 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890299.pdf>
- San Miguel, P. A. (2009). *Calidad* (1era 3era Reimpresión ed.). Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=M4KKceSe3f4C&pg=PA103&dq=seguimiento+en+el+phva&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwi1ncqm_vSCAxWmVzABHaykACw4ChC7BXoECAcQBw#v=onepage&q=seguimiento%20en%20el%20phva&f=false

- Siabato Patiño, M. (2004). *Gestión y gerencia en los colegios cooperativos de Bogotá*. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://books.google.com.ec/books?id=MUmRSwhhbKkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Sierra Consulting. (15 de Marzo de 2022). *El proceso de definición y gestión de objetivos*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://sierra-consulting.es/proceso-definicion-gestion-objetivos>
- Stepien, A., & BArnó, L. (2020). *Eficiencia y Productividad en Arquitectura*. Madrid, España: Catarata. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JHIJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=qu%C3%A9+es+eficiencia+y+eficacia+libros&ots=m6L-mJZuhc&sig=jOtNobXIemSNIvSF_Zkb0495Y2Q#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20eficiencia%20y%20eficacia%20libros&f=false
- Sydle. (20 de Mayo de 2023). *Análisis de procesos: ¿qué es y cómo hacerlo?* Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://www.sydle.com/es/blog/analisis-de-procesos-6197b230076d971ce272beff>
- Uribe Macías, M. E. (2017). *Gerencia del Servicio Alternativa para la Competitividad* (3 ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=2TOjDwAAQBAJ&pg=PA61&dq=hacer+en+el+phva&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwirrvW80_KCAxU5ZjABHQkXAiA4ChC7BXoECA0QBw#v=onepage&q=hacer%20en%20el%20phva&f=false
- Vargas Crisóstomo, E. L., & Camero Jiménez, J. W. (31 de Diciembre de 2021). Aplicación del Lean Manufacturing (5s y Kaizen) para el incremento de la productividad en el área de producción de adhesivos acuosos de una empresa manufacturera. *Industrial Data*, 24(2), 249-271. Recuperado el 3 de 06 de 2023, de <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i2.19485>
- Verástegui León, P. A. (16 de Octubre de 2018). Diseño de la metodología del ciclo de deming (phva) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el

departamento de registro y orientación del SAT Cajamarca. *Universidad Privada del Norte*, 1-127. Recuperado el 30 de Noviembre de 2023, de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14568>

Zapata Gómez, A. (2015). *Ciclo de la Calidad PHVA* (Editorial Universidad Nacional de Colombia ed.). (E. U. Colombia, Ed.) Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 11 de Noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/lc/upse/titulos/129837>

Apéndice 1

Matriz de consistencias

Tema	Problema	Objetivos	Idea a defender	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología	
Mejora continua para la empresa Químicos Guerrero, cantón La Libertad, año 2023.	General	Objetivo General	El modelo Kaizen al ser reconocido y aplicado en las industrias, se encuentra ampliamente estructurado para lograr una mejora continua sostenible para la empresa Químicos Guerrero y la misma se beneficie al implementar un proceso productivo de calidad, con la participación de los miembros de la organización, fomentando la generación de ideas y soluciones innovadoras para optimizar mejoras en la calidad de la oferta y la demanda	Mejora Continua	Planear	Gestión de Calidad Gestión por Objetivo Gestión por Competencias Indicador	Enfoque: Exploratorio Alcance: Descriptivo	
	¿En qué medida contribuye la mejora continua al proceso de la empresa Químicos Guerrero, cantón La Libertad, año 2022?	Analizar los componentes de mejora continua mediante la utilización del modelo Kaizen para la empresa Químicos Guerrero del cantón La Libertad.				Hacer	Plan de Acción Valor Agregado Cadena de Valor Calidad Total	Métodos: Mixto: Cuantitativo y Cualitativo
	Sistematización del problema	Objetivo Específico				Verificar	Seguimiento Proceso Resultados Auditoría	Población: 23 Colaboradores 3 Administrativos Muestra: 26 Trabajadores
	¿Cuál es el diagnóstico en la actualidad de mejora continua en la empresa Químicos Guerrero?	Diagnosticar la mejora continua mediante principios y metodologías del modelo Kaizen para constancia de Químicos Guerrero.						
	¿Cuáles son los elementos de mejora continua del modelo Kaizen en la empresa Químicos Guerrero?	Documentar la mejora continua identificando los elementos específicos del modelo Kaizen para su respectivo análisis.						
¿Cómo se desarrollan las estrategias de calidad en función del modelo Kaizen en la empresa Químicos Guerrero?	Investigar las mejores prácticas de implementación del modelo Kaizen para obtener insights aplicables en la empresa Químicos Guerrero.	Actuar	Liderazgo Mejora Continua Toma de decisiones Eficacia	Técnicas de recolección: Entrevista, encuesta, Instrumento Cuestionario				

Apéndice 2

Matriz de Operacionalización de la Variable

Titulo	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Preguntas	Opciones	
Mejora continua para la empresa Químicos Guerrero, cantón La Libertad, año 2023.	Mejora Continua	La planeación comprende la definición de misiones, objetivos y la definición de las acciones necesarias para lograrlas: requiere tomar decisiones que sean posibles de ejecutar, lo cual consiste en elegir líneas de acción. Los planes proporcionan un enfoque racional para la consecución de los objetivos preseleccionados. Planear exige innovación administrativa: la planeación cubre la brecha que va, desde donde estamos hoy. hasta donde queremos llegar en un plazo de tiempo determinado.	La empresa Químicos Guerrero del Cantón La Libertad, quien a través de la aplicación de la mejora continua con el modelo kaizen genera un impacto favorable para la empresa teniendo en cuenta que la calidad total debe tener un margen significativo de competitividad y rentabilidad	Planear	• Gestión de Calidad	• ¿Considera que la empresa Químicos Guerrero está comprometida con la gestión de calidad?	1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	
					• Gestión Objetivo	por	• ¿Considera que la empresa promueve la adopción de la gestión basada en los objetivos individuales de cada empleado?	1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
					• Gestión Competencias	por	• ¿Considera que la visión, misión y valores, se complementan en sintonía con la realización de sus actividades diarias en la empresa?	1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Los procesos comerciales clave requieren una evaluación constante para eliminar las deficiencias y maximizar el rendimiento. Es necesario que las organizaciones empresariales entiendan el problema y analicen la causa raíz para desarrollar un plan de acción del proceso para resolver problemas sistémicos y mejorar el proceso. La prueba es parte de la fase Hacer para encontrar soluciones efectivas al problema del proceso. (González, 2023, pág. 22).

	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Su empresa utiliza indicadores claves de rendimiento (KPI) que sean efectivos para medir el éxito de las mejoras implementadas para la calidad? 	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que la implementación de un plan de acción potencia la eficiencia en la producción de la empresa? 	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Valor Agregado 	<ul style="list-style-type: none"> • En relación con el valor agregado, ¿Se impulsa activamente la participación de los empleados en la identificación de oportunidades para la empresa? 	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de Valor 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que su empresa administra los recursos de manera eficiente, garantizando el estándar de calidad? 	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

En esta fase se debe verificar los resultados dados por nuestra metodología planteada por nuestros objetivos, y si han dado resultados obteniendo mejoras que beneficien a la empresa en primera instancia a base de nuestra necesidad de solución. De no darse los resultados esperados se deberán reformular los objetivos planteados y volver a aplicar nuestros cambios, hasta obtener mejores resultados. La verificación y control del resultado nos permitirá los efectos de la mejora ya planificada, haciendo una evaluación de cada objetivo marcado si ha sido exitoso o no, caso contrario, nuevamente se planificaría para intentar superarlo o mantenerlo (Robles Bazan, 2022, págs. 18,19)

- | | | | |
|---------------|---|---|--|
| • Seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que la automatización ha proporcionado más tiempo para disponer tareas estratégicas y creativas en su rutina laboral? | 1.Totalmente en desacuerdo
2.En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo | |
| • Proceso | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se siente cómodo/a al adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y procesos automatizados en el entorno laboral? | 1.Totalmente en desacuerdo
2.En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo | |
| Verificar | • Resultados | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que la colaboración en equipo es fundamental para alcanzar mejoras significativas en la empresa? | 1.Totalmente en desacuerdo
2.En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo |
| • Auditoría | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha percibido la incorporación de nuevas tecnologías de automatización en su área laboral con el objetivo de mejorar la eficiencia? | 1.Totalmente en desacuerdo
2.En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo | |

Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad porque si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo; pero si al hacer una verificación nos damos cuenta de que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer un nuevo plan de trabajo. (Perez Villa & Múnera Vásquez, 2007, págs. 50, 51).

Actuar

• Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro del ámbito de liderazgo, ¿Percibe que la comunicación en el equipo de trabajo es eficaz para analizar e implementar mejoras en el proceso de producción? 	1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
• Mejoramiento Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está familiarizado con el concepto de mejora continua? 	1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
• Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • En relación con la toma de decisiones, ¿percibe la importancia de participar activamente en las iniciativas de mejora continua? 	1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
• Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Desearía participar en más programas de capacitación con el fin de perfeccionar sus habilidades y aumentar la eficacia en su área de trabajo? 	1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Apéndice 3

Solicitud de aprobación del tema de titulación



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Administración de Empresas

Oficio No 051 – ADE – DSCL – 2023

La Libertad, 20 de septiembre del 2023

Licenciado

José Xavier Tomalá Uribe, MSc.

Director de la Carrera Administración de Empresas

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

En su despacho. -

De mi consideración:

Estimado director, informo a usted que, una vez realizada la revisión y análisis, por parte del tutor y especialista, de la propuesta de investigación para el trabajo de titulación del estudiante WILFRIDO GUILLERMO SANTOS BRIONES del paralelo 8/1, denominado "MEJORA CONTINUA DEL MODELO KAIZEN EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2022", se ha considerado cambiar el título del mismo por: "MEJORA CONTINUA PARA LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO, CANTÓN LA LIBERTAD AÑO 2023",

Por lo antes expuesto, solicito comedidamente la aprobación del tema modificado.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ldo. Divar Castro L. MSc

Profesor Tutor

Eco. Rosa Panchana P. MSc.

Profesor Especialista

Wilfredo G. Santos Briones

Estudiante

c/c Comisión de titulación CAE

Archivo

Apéndice 4

Solicitud de validación de documentos



Facultad de Ciencias Administrativas Administración de Empresas

La Libertad, 22 de noviembre de 2023

Ingeniera
Libi Carol Caamaño López, MSc.
Docente de la Carrera de Administración de Empresas

Reciba un cordial saludo.

Yo, **Wilfrido Guillermo Santos Briones** con C.I. 092625223-0, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar a usted, su valiosa colaboración como experto en validación de los instrumentos de recolección de datos para su respectiva aplicación del área de competencia, importante para el desarrollo de la siguiente investigación: **"Mejora continua, para la empresa Químicos Guerrero del cantón La Libertad, año 2023"**, trabajo presentado como requisito para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, bajo la tutoría académica del Ing. Divar Sebastián Castro Loor, MSc. Adjunto la matriz tanto de consistencia y el formato de los instrumentos.

Agradeciendo de antemano su colaboración, me suscribo a usted.

Atentamente.

Wilfrido Guillermo Santos Briones
C.I.: 0926252230

UPSE, crece sin límites

Apéndice 5

Certificado de validación de los instrumentos



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: "Mejora Continua, para la empresa Químicos Guerrero del Cantón La Libertad, año 2023". planteado por el estudiante Wilfrido Guillermo Santos Briones, doy por validado los siguientes formatos presentados.

1. Encuesta.
2. Entrevista.

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas en base al tema planteado, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 22 de noviembre de 2023

Ing. Libi Carol Caamaño López, MSc.

Docente de la Carrera de Administración de Empresa

UPSE, crece sin límites

Apéndice 6

Informe de validación de los instrumentos – Encuesta



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la investigación: “Mejora Continua, para la empresa Químicos Guerrero del Cantón La Libertad, año 2023”.

Autor del instrumento: Wilfrido Guillermo Santos Briones

Nombre del instrumento: Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					✓
8. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (✓) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 22 de noviembre de 2023

Firma del Experto Informante
 Ing. Libi Carol Caamaño López, MSc.

Apéndice 7

Informe de validación de los instrumentos - Entrevista



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

4. DATOS GENERALES:

Título de la investigación: "Mejora Continua, para la empresa Químicos Guerrero del Cantón La Libertad, año 2023"

Autor del instrumento: Wilfrido Guillermo Santos Briones

Nombre del instrumento: Entrevista

5. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
2. CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					✓
8. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓

6. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (✓) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 22 de noviembre de 2023

Firma del Experto Informante
 Ing. Libi Carol Caamaño López, MSc.

Apéndice 8

Guía de entrevista dirigida al gerente y administradores



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Entrevista dirigida al gerente y administradores de la empresa Químicos Guerrero.

Tema: Mejora Continua, para la empresa Químicos Guerrero del Cantón La Libertad, año 2023.

Objetivo de la entrevista: Diagnosticar mediante la realización de un cuestionario de preguntas dirigida al gerente y administradores el modelo de gestión de mejora continua del PHVA que implementa la empresa Químicos Guerrero.

Preguntas Demográficas

Nombre: _____
Cargo: _____ **Edad:** _____ años
Género: Masculino _____ Femenino _____ LGBTIQ+ _____

1. ¿A qué denomina mejora continua?

Dimensión: Planear

Indicador: Gestión de Calidad

2. ¿Cómo lidera la gestión de calidad en su empresa?

Indicador: Gestión por Objetivo

3. ¿Cuál es la gestión que utiliza su empresa?

Indicador: Gestión por competencias

4. ¿En qué medida cree que la visión, misión y valores de su empresa, aportan como elementos fundamentales para el proceso de planificación?

Indicador: Indicadores

5. ¿Qué indicador (KPI) como clave de rendimiento, utiliza para medir el éxito de mejora continua en el proceso empresarial?

Dimensión: Hacer

Indicador: Plan de Acción

6. ¿Qué tan efectivo, considera el plan operativo que implementa su empresa?

Indicador: Cadena de Valor

7. ¿Cómo evalúa el proceso de producción de su empresa, en cuanto a la calidad?

Dimensión: Verificar

Indicador: Seguimiento

8. ¿Ah tomado en consideración reestructurar el modelo de gestión de su empresa como mejora continua?

Indicador: Proceso

9. ¿Cómo considera al proceso de innovación que implementan las empresas para generar competitividad y rentabilidad?

Indicador: Resultados

10. ¿Cómo involucra a los empleados en el proceso de mejora continua para considerar los resultados?

Indicador: Auditoría

11. ¿Cómo evalúa o ajusta periódicamente la asignación del recurso financiero, humano, tecnológico en su empresa para garantizar la calidad?

Dimensión: Actuar

Indicador: Liderazgo

12. ¿Cómo ejerce un liderazgo efectivo para motivar a su equipo de trabajo, hacia una cultura de mejora continua?

Indicador: Mejoramiento Continuo

13. ¿Qué grado de efectividad le genera el fundamento kaizen como proceso de mejora continua?

Indicador: Toma de decisiones

14. ¿Qué obstáculos o desafíos ha enfrentado al implementar iniciativas de mejora continua para el crecimiento de su empresa?

Indicador: Eficacia

15. ¿Cómo evalúa el liderazgo en la fase de verificación de la producción para asegurar la eficacia?

Apéndice 9 Guía de encuesta para colaboradores de la empresa Químicos Guerrero

Guía de encuesta para colaboradores de la empresa Químicos Guerrero



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Químicos Guerrero.

Tema: Mejora Continua, para la empresa Químicos Guerrero del Cantón La Libertad, año 2022.

Objetivo de la encuesta: Obtener información de forma integral mediante la realización de una encuesta estructurada dirigida a los colaboradores de la empresa Químicos Guerrero, para identificar la oportunidad de mejora continua y el grado de participación como grupo de trabajo.

Instrucciones: El propósito de esta encuesta es recopilar información con fines educativos, para conocer el proceso de mejora continua que implementa la empresa Químicos Guerrero. Es importante señalar que toda la información proporcionada se manejará de forma reservada y confidencial. Agradezco su participación, debido a que su opinión desempeña una razón crucial para culminar exitosamente este tema de estudio.

Por favor lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste según su criterio. Anticipo mis agradecimientos por su colaboración.

Puntaje de acuerdo con la valoración de su respuesta

DATOS								
Edad	18-29 años		30-41 años		42-53 años		54-65 años	Más de 65 años
Género	Masculino			Femenino				LGBTIQ+
ESCALA DE LIKERT								
1	2		3		4		5	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
Variable: Mejora continua								

PREGUNTAS	Calificación				
	1	2	3	4	5
Indicador: Gestión de Calidad					
¿Considera que la empresa Químicos Guerrero está comprometida con la gestión de calidad?					
Indicador: Gestión por objetivos					
¿Considera que la empresa promueve la adopción de la gestión basada en los objetivos individuales de cada empleado?					
Indicador: Gestión por competencias					
¿Considera que la visión, misión y valores, se complementan en sintonía con la realización de sus actividades diarias en la empresa?					
Indicador: Indicadores					
¿Su empresa utiliza indicadores claves de rendimiento (KPI) que sean efectivos para medir el éxito de las mejoras implementadas para la calidad?					
Indicador: Plan de Acción					
¿Cree que la implementación de un plan de acción potencie la eficiencia en la producción de la empresa?					
Indicador: Valor Agregado					
En relación con el valor agregado, ¿Se impulsa activamente la participación de los empleados en la identificación de oportunidades para la empresa?					
Indicador: Cadena de Valor					
¿Considera que su empresa administra los recursos de manera eficiente, garantizando el estándar de calidad?					
Indicador: Seguimiento					
¿Considera que la automatización ha proporcionado más tiempo para disponer tareas estratégicas y creativas en su rutina laboral?					
Indicador: Proceso					
¿Se siente cómodo/a al adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y procesos automatizados en el entorno laboral?					

Indicador: Resultados				
¿Considera que la colaboración en equipo es fundamental para alcanzar mejoras significativas en la empresa?				
Indicador: Auditoría				
¿Ha percibido la incorporación de nuevas tecnologías de automatización en su área laboral con el objetivo de mejorar la eficiencia?				
Indicador: Liderazgo				
Dentro del ámbito de liderazgo, ¿Percibe que la comunicación en el equipo de trabajo es eficaz para analizar e implementar mejoras en el proceso de producción?				
Indicador: Mejoramiento Continuo				
¿Está familiarizado con el concepto de mejora continua?				
Indicador: Toma de decisiones				
En relación con la toma de decisiones, ¿percibe la importancia de participar activamente en las iniciativas de mejora continua?				
Indicador: Eficacia				
¿Desearía participar en más programas de capacitación con el fin de perfeccionar sus habilidades y aumentar la eficacia en su área de trabajo?				

Apéndice 10

Cronograma de Actividades y Tutorías



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

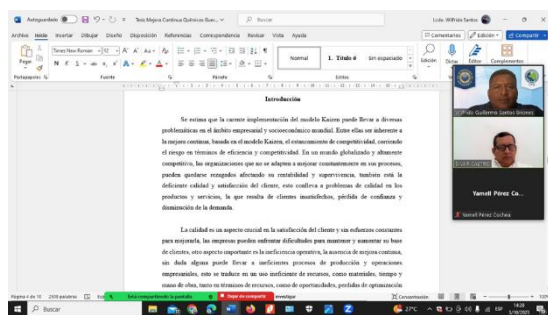
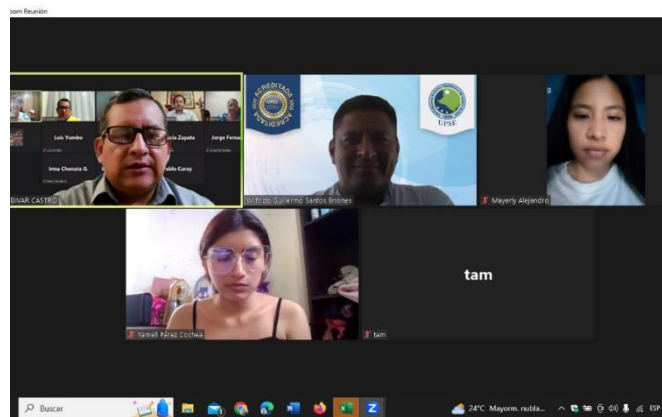
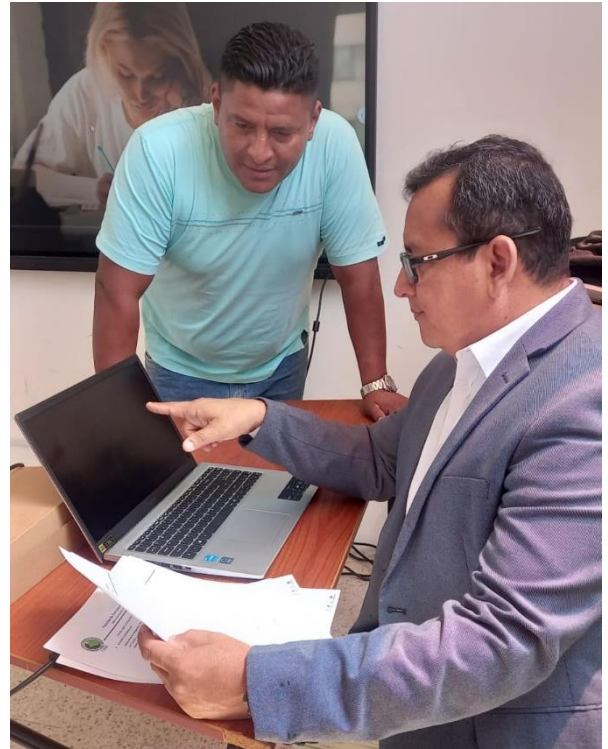
MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

		PERÍODO ACADÉMICO 2023-2																	FECHA
		2023																	
		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
No.	Actividades planificadas	04/09-09/09	11/09-16/09	18/09-23/09	25/09-30/10	2/10-7/10	9/10-14/10	16/10-21/10	23/10-28/10	30/10-4/11	6/11-11/11	13/11-18/11	20/11-25/11	27/11-2/12	4/12-9/12	11/12-16/12	18/12-23/12	25/12-30/12	
	Presentación de Anteproyecto																		
	Designación de tutores y especialistas																		
	Aprobación de temas																		
1	Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:																		

2	Introducción	X																
3	Capítulo I Marco Referencial		X	X	X													
4	Capítulo II Metodología					X	X	X										
5	Capítulo III Resultados y Discusión								X	X	X	X						
6	Conclusiones, Recomendacion es y Resumen												X					
7	Certificado Antiplagio												X					
8	Entrega de informe por parte de los tutores													X				1 de Diciembre
9	Entrega de archivo digital del TIC a profesor guía													X				
10	Entrega de trabajos de titulación a los especialistas														X			
11	Revisión y calificación de los trabajos															X	X	
12	Informe de los especialistas (calificación en rúbrica)																X	Hasta 22 de Diciembre

Apéndice 11

Evidencia de tutorías presenciales



Apéndice 12

Visita de Campo a la Planta de la empresa Químicos Guerrero



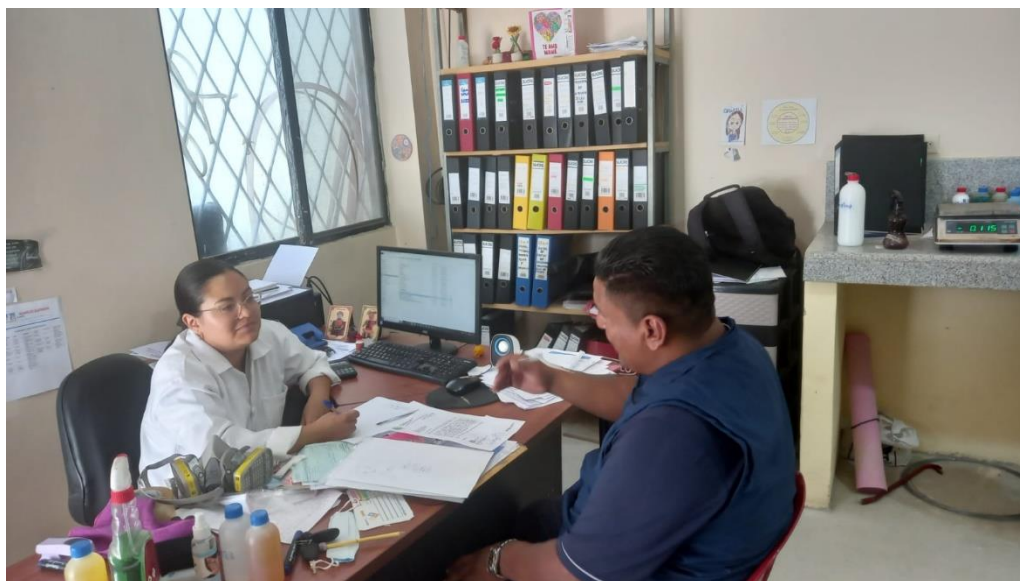
Apéndice 13

Entrevista con el Gerente Propietario



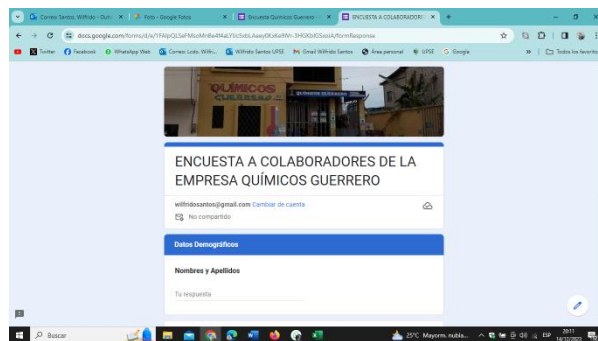
Apéndice 14

Entrevista con Administradores de la empresa Químicos Guerrero



Apéndice 15

Encuesta en la plataforma Google Forms



ENCUESTA A COLABORADORES DE LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO

wilfridosantos@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

Encuesta

1. ¿Considera que la empresa Químicos Guerrero está comprometida con la calidad?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. ¿Conoce que es mejora continua?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Apéndice 16

Solicitud dirigida a la empresa Químicos Guerrero solicitando la Carta Aval



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio N° 462-JXTU-ADE-2023

La Libertad, 20 de noviembre del 2023

Ing.
Nelson Guerrero Aldaz
GERENTE PROPIETARIO
QUÍMICOS GUERRERO
En su despacho. -

De mi consideración. -

Reciba un cordial saludo de parte de la Carrera de Administración de Empresas, esperando que sus funciones se realicen con el éxito de siempre.

Es grato dirigirme a usted para poner en conocimiento que he recibido solicitud del señor **Santos Briones Wilfrido Guillermo**, con cédula de ciudadanía N° 0926252230, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; que manifiesta la posibilidad de desarrollar el Trabajo de Integración Curricular con el tema **"MEJORA CONTINUA PARA LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2023"** en la institución que acertadamente usted representa, motivo por el cual respetuosamente elevo mi petición, para que mediante una CARTA AVAL ratifique la aceptación de parte vuestra en brindar las facilidades para el desarrollo del estudio y a su vez autorice para que sea publicado en la página de la UPSE, el resumen del trabajo práctico.

Por la atención que brinde a la presente, anticipo agradecimientos y me suscribo de usted.

Atentamente,



JOSE XAVIER
TOMALA



Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE CARRERA
C.c. Archivo
JXTU/JG.

UPSE ¡crece con COMITES!

Apéndice 17

Respuesta de la empresa Químicos Guerrero sobre la Carta Aval

Carta Aval

**QUIMICOS GUERRERO**

ING. NELSON GUERRERO ALDAS
 RUC 1801577642001
 DIR. AV 20 5/N ENTRE AV 10 Y 12
 TEFL. 2784991-0992834657
 LA LIBERTAD-SANTA ELENA

E-mail: quimicosguerrero@hotmail.com

La Libertad, 4 de diciembre del 2023

Señor:

Ledo. José Xavier Tomalá Uribe MSc.
Director de la Carrera de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Administrativas
Universidad Estatal Península de Santa Elena.

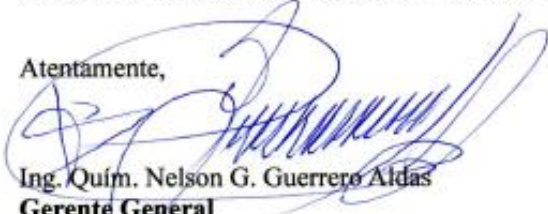
En su despacho. -

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, yo **NELSON GUSTAVO GUERRERO ALDAS** con cédula de ciudadanía No. **180157764-2**, en calidad de Gerente General de la empresa Químicos Guerrero, permite presentar a ustedes el aval correspondiente aceptando y autorizando al señor **WILFRIDO GUILLERMO SANTOS BRIONES** portador de la cédula de ciudadanía No. **092625223-0**, ejecutar el Trabajo de Integración Curricular con el tema "MEJORA CONTINUA PARA LA EMPRESA QUÍMICOS GUERRERO, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2023", brindando todas las facilidades para el desarrollo del estudio y la aceptación a que el trabajo de investigación sea publicado en la página de la Universidad Estatal Península de San Elena.

Atendiendo a su requerimiento, me suscribo de usted.


Atentamente,


 Ing. Quím. Nelson G. Guerrero Aldas
Gerente General
 C.C. 180157764-2



Apéndice 18

Antiplagio



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Tesis Mejora Continua Químicos Guerrero Oficial

8%
Textos sospechosos

9% Similitudes
- 1% similitudes entre comillas
- 1% Idioma no reconocido
0% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Tesis Mejora Continua Químicos Guerrero Oficial.docx

ID del documento: 19f381963ce6df505e7f908c75b85eb5bfa32823

Tamaño del documento original: 890,08 kB

Depositante: DVAR SEBASTIAN CASTRO LOOR

Fecha de depósito: 14/12/2023


Tipo de carga: Interface

fecha de fin de análisis: 14/12/2023






Número de palabras: 28.572

Número de caracteres: 188.199






Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Documento de otro usuario #80c9d0 El documento proviene de otro grupo	10%	<div style="width: 100px; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 10%; background-color: #800000;"></div></div>	Palabras idénticas: 19% (2752 palabras)
2	 portal.compraspublicas.gob.ec https://portal.compraspublicas.gob.ec/wercoplcp-contenidos/gloadb/2020/12/leydecomparias.pdf 36 fuentes similares	4%	<div style="width: 100px; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 4%; background-color: #800000;"></div></div>	Palabras idénticas: 4% (1150 palabras)
3	 dspace.ucuenca.edu.ec Análisis crítico y comentarios acerca de las principales re... http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21611/3/TESES.pdf 32 fuentes similares	2%	<div style="width: 100px; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 2%; background-color: #800000;"></div></div>	Palabras idénticas: 2% (582 palabras)
4	 www.lexis.com.ec Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación Descargar P... https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-organica-emprendimiento-innovacion 23 fuentes similares	2%	<div style="width: 100px; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 2%; background-color: #800000;"></div></div>	Palabras idénticas: 2% (517 palabras)
5	 ciencia.lasalle.edu.co https://ciencia.lasalle.edu.co/gg/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruis 19 fuentes similares	2%	<div style="width: 100px; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 2%; background-color: #800000;"></div></div>	Palabras idénticas: 2% (466 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 132.248.9.195 Estudio comparativo de las causas de Disolucion y Liquidacion de ... http://132.248.9.195/ynig2019/0008294/index.html	< 1%	<div style="width: 100px; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 0.5%; background-color: #800000;"></div></div>	Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
2	 Documento de otro usuario #97705a El documento proviene de otro grupo	< 1%	<div style="width: 100px; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 0.5%; background-color: #800000;"></div></div>	Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)
3	 Documento de otro usuario #ae57e El documento proviene de otro grupo	< 1%	<div style="width: 100px; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 0.5%; background-color: #800000;"></div></div>	Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
4	 gulatecno.website Quien creó el Método Kaizen: Descubre al genio detrás de la ... https://gulatecno.website/quien-creo-el-metodo-kaizen-descubre-al-genio-detras-de-la-filosofia-de-...	< 1%	<div style="width: 100px; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 0.5%; background-color: #800000;"></div></div>	Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)
5	 www.ambiente.gob.ec https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/download/2018/05/Codigo-Organico-del-Ambie...	< 1%	<div style="width: 100px; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 0.5%; background-color: #800000;"></div></div>	Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)