



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA RENTABILIDAD EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN EL DISTRITO DE LA
VICTORIA, AÑO 2015**

**PRESENTADA POR
FIORELLA YOVANA RINCON RODRIGUEZ**

ASESOR:

PABLO LORENZO HUAYTA RAMÍREZ

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA**

LIMA – PERÚ

2016



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

La autora permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA RENTABILIDAD EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN EL DISTRITO DE LA
VICTORIA, AÑO 2015**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:

FIGRELLA YOVANA RINCON RODRIGUEZ

LIMA – PERÚ

2016

Dedicatoria

Primeramente gracias a Dios por ser mi guía, a Jesús por ser mi inspiración, modelo y por ser el ejemplo más grande de amor en este mundo.

A mi papá Cesar por ser un ejemplo de responsabilidad y fortaleza, a mi mamá Yovana por el sacrificio y la perseverancia; ambos son un ejemplo de fidelidad y rectitud, gracias a sus valores y apoyo incondicional me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo gracias por su amor, por darme el ejemplo de vida a seguir.

A mi abuelita Alvina por ser como una segunda madre para mí.

A mi hermano por ser mi compañero y alegrar mis días, te quiero mucho.

A mi tía Ursula y mi primo Warren por sus consejos y ocurrencias que hicieron que los problemas sean más simples y pesen menos.

A mis tías Nelly y Elena, mis tíos Gilber y Pablo por su apoyo.

Mis abuelos Mariano (QEPD) y Pascuala (QEPD), por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes.

Agradecimiento

No podré agradecer totalmente a todas aquellas personas que directa o indirectamente tuvieron que ver en la elaboración de esta tesis.

A las personas que me proporcionaron la información así como la asesoría del grupo de profesionales que integran el Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad de San Martín de Porres.

Gracias a mis maestros por la enseñanza que me brindaron durante mi formación académica en esta casa superior de estudios, a las personas que laboran en esta Universidad que siempre estuvieron llanos a apoyarme, a mis compañeros que siempre me motivaron para salir adelante en el desarrollo de la tesis.

INDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN – ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	viii

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.2.1 Problema general.....	2
1.2.2 Problemas específicos.....	2
1.3 Objetivo de la investigación.....	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificación de la investigación.....	3
1.4.1 Importancia de la investigación.....	4
1.4.2 Viabilidad de la investigación.....	4
1.5 Limitaciones del estudio.....	4

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.....	5
2.2 Bases teóricas.....	8
2.3 Definición de términos básicos.....	92
2.4 Formulación de hipótesis principal y derivados.....	95
2.4.1 Hipótesis general.....	95
2.4.2 Hipótesis específicas.....	95
2.5 Variables y definición operacional.....	96

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico.....	98
3.1.1 Tipo de diseño.....	98
3.2 Diseño muestral.....	98
3.2.1 Población de estudio.....	98
3.2.2 Muestra.....	99
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	100
3.3.1 Descripción de las técnicas e instrumentos.....	100
3.3.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	101
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	101
3.5 Aspectos éticos.....	101
CAPITULO IV RESULTADOS.....	102
CAPITULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	142
ANEXOS.....	146

RESUMEN

El presente trabajo de investigación plantea “*determinar la incidencia de la Gestión de Calidad en la Rentabilidad de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015*”, y de acuerdo a los resultados obtenidos, buscar alternativas que ayuden a los directivos a encontrar ventajas competitivas y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes, poniendo énfasis en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, proporcionando información que permita tomar decisiones a partir de datos reales y confiables que lleven a la excelencia empresarial.

Para la ejecución del proyecto, la investigadora se apoyó en una serie de teorías y métodos para realizar un análisis exacto de la investigación y de esta manera llegar a conclusiones que representen resultados bien definidos, de acuerdo a los objetivos planteados. La población estuvo conformada por 60 personas entre gerentes, administradores y personal que labora en las principales empresas del sector textil con una muestra representativa de 36 personas.

Los resultados del trabajo de campo muestran que una de las principales causas de fracaso de las empresas textiles es precisamente la carencia de habilidades directivas del empresario-propietario que se necesitan para el éxito de la empresa. Ausencia de una clara conciencia de mejora de la gestión de calidad por parte de la alta dirección de la empresa. Inexistencia de buenos sistemas de control de calidad. Falta de estrategias que les permita obtener resultados competitivos para generar valor agregado. Deficiente proceso de estudio, evaluación y elaboración de un diagnóstico de la situación para hacer frente a los retos de mejora continua a fin de optimizar y mejorar la calidad de los productos para el crecimiento sostenible.

Palabras clave: planteamiento estratégico, control de calidad, competitividad empresarial, mejora continua, toma de decisiones, costo de venta, rentabilidad económica, crecimiento sostenible.

ABSTRACT

This research raises "determine the incidence of Quality Management in the profitability of companies in the textile sector in the district of Victoria, 2015", and according to the results, look for alternatives that help managers find competitive advantages and the satisfaction of the needs and expectations of customers, with an emphasis on personal and professional development of workers, providing information to make decisions based on real and reliable data with business excellence.

For the execution of the project, the research was based on a number of theories and methods for performing an accurate analysis of research and thus reach conclusions that represent well-defined results, according to the objectives. The population consisted of 60 people, including managers, administrators and staff working in major textile companies with a representative sample of 36 people.

The results of the field work show that one of the main causes of failure of textile enterprises is precisely the lack of managerial skills of the entrepreneur-owner needed for the success of the company. Absence of a clear awareness of improving quality management by the senior management of the company. Lack of good quality control systems. Lack of strategies that allow them to obtain competitive results to generate benefit. Deficient study process, evaluation and development of a diagnosis of the situation to meet the challenges of continuous improvement to optimize and improve product quality for sustainable growth.

Keywords: strategic planning, quality control, business competitiveness, continuous improvement, decision making, cost of sales, profitability, sustainable growth.

INTRODUCCIÓN

La gestión dentro del mundo empresarial supone una herramienta fundamental para el desarrollo económico, ya no sólo de las propias empresas que implementan sus sistemas de gestión, sino también para su sector de actividad o su país.

La calidad en la gestión nos ayuda a reducir la improvisación dentro de nuestros procesos, de tal manera que nuestro primer objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que sepamos en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos. De la misma manera, la gestión de la calidad brinda una oportunidad clave no sólo para planificar los procesos, sino también para establecer mecanismos para el seguimiento y la mejora de los mismos.

Por otro lado, para nadie es noticia que las empresas tienen que obtener una rentabilidad adecuada que permita financiar sus operaciones de corto, mediano y largo plazo, así como recompensar a sus accionistas y –porque no- empleados. Asimismo, la rentabilidad se ve afectada por decisiones que tomemos, tanto en la parte comercial como en la parte operativa. Por lo tanto, tener un modelo o sistema de información de la rentabilidad pasa por ser una obligación para cualquier empresa.

De aquí nace la necesidad de enfocarnos en “La gestión de calidad y la rentabilidad en las empresas del sector textil en el distrito de la victoria, año 2015”, y para un mejor estudio se ha dividido el trabajo de investigación en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se plantea la descripción de la realidad problemática, formulación de los problemas, los objetivos de la investigación, la justificación, limitaciones y la viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo, hemos abordado los antecedentes de la investigación (estudios similares), las bases teóricas, la presentación de definiciones de terminologías técnicas, la formulación de las hipótesis y finalmente la operacionalización de variables: independiente y dependiente.

En el tercer capítulo, se aprecia la metodología, es decir la aplicación de lo aprendido por la teoría, el cual considera los siguientes puntos: diseño metodológico, población y muestra, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y los aspectos éticos.

En el cuarto capítulo, se detallan los resultados obtenidos en la investigación, que contribuyen a dar respuesta a los problemas y objetivos de la investigación.

En el quinto capítulo, se presenta la discusión donde se analizan, comparan e interpretan los resultados, en correspondencia con las bases teóricas establecidas y los criterios de la autora.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, donde se plantean los logros alcanzados en el proceso de la investigación y los nuevos planteamientos para abordar la solución de los problemas identificados. Así también las fuentes de información que aparecen en el cuerpo de la tesis y que son el sustento de la presente investigación, acompañado de los anexos que complementan el cuerpo de la tesis y que se relacionan directamente con ella.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La calidad se ha convertido en un aspecto competitivo muy importante en las organizaciones empresariales tanto de servicios como de textil. A medida que las empresas implementan sus programas de mejoramiento de la calidad surge la necesidad de vigilar la calidad y medir el desempeño de la misma, por lo que se hace necesario delimitar los resultados en término de rentabilidad en las empresas del sector textil en el emporio de Gamarra.

De otro lado, no existe el control de calidad que mejore el proceso productivo por cuanto no cuentan con las herramientas necesarias. No buscan la diferenciación entre producto y servicio y por consiguiente pierden la fidelización de los clientes denotándose baja competitividad.

Las necesidades que tiene una empresa son innumerables y de la misma forma también son innumerables los problemas que se presentan en la administración empresarial. Así por ejemplo a la competitividad no se le atribuye la importancia para mejorar la rentabilidad por lo que se descuida poner en práctica las acciones que requiere de disciplina, compromiso, sacrificio y de la habilidad de los directivos para motivar al personal de la empresa.

Finalmente no se encuentra activadas las mejoras continuas para alcanzar el crecimiento empresarial. Esto quiere decir que no se proponen establecer políticas de visión y/o misión para los programas de renovación, remplazo o nuevas inversiones de las actividades productivas que les permitan alcanzar un crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión de calidad incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?

1.2.2. Problemas específicos:

- a) ¿De qué forma el planeamiento estratégico influye en la toma de decisiones de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?
- b) ¿En qué medida el control de calidad se relaciona con el costo de producción de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?
- c) ¿En qué medida la competitividad empresarial incide en la rentabilidad económica de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?
- d) ¿En qué medida la mejora continua influye en el crecimiento sostenible de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

Determinar si la gestión de calidad incide en la rentabilidad de las del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.

1.3.2 Objetivos específicos.

- a) Comprobar si el planeamiento estratégico influye en la toma de decisiones de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.
- b) Analizar si el control de calidad se relaciona con el costo de producción de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.
- c) Establecer si la competitividad empresarial incide en la rentabilidad económica de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.
- d) Establecer si la mejora continua influye en el crecimiento sostenible de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.

1.4 Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación se ha llevado a cabo en el contexto empresarial, enfocando la administración de una gestión en las organizaciones por lo que se define como el arte y la ciencia en donde se formulan, se implementan y se evalúan las decisiones multidisciplinares a fin de que la empresa alcance sus objetivos.

Por ello se ha puesto mayor énfasis en la utilización de las diversas herramientas de gestión empresarial que conduzcan mejorar el control de calidad, establecer políticas la planeación estratégica entre otros. constituye una herramienta de gestión en vista de que hoy en día se práctica ampliamente en el mundo de los negocios por la utilidad de las alternativas con las que cuenta la empresa por lo que el control de la calidad en sus productos se llevará a cabo en las hojas de Kardex (hojas de control), acentuándose así la fidelización de los clientes debido a la certeza en la diferenciación del producto, por consiguiente el control mejorará en las áreas de ventas y en su interactuar con el control de calidad en los

almacenes. La buena gestión de calidad es vital para la efectividad de corte estructural en la relación de los recursos humanos que debe ser relevante para lograr competitividad y ampliar posteriormente el giro del negocio, lo que ameritará que se evalúe constantemente la rentabilidad económica y exista la captación de nuevos compradores.

La rentabilidad mantiene ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo en las empresas del sector textil en el distrito de la victoria, año 2015.

1.4.1. Importancia de la investigación

El presente trabajo de investigación es importante porque nos muestra los beneficios que se obtiene al implementar una gestión de calidad en la empresa como son; lograr sus objetivos, agregar valor a los productos, satisfacer a los clientes y con ello desarrollar y mantener ventajas competitivas, que la diferencien de sus competidores.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

El presente trabajo de investigación dispone de recursos financieros, humanos y materiales a fin de realizar el estudio según el tiempo programado, siendo viable hasta su culminación del trabajo en mención.

1.5 Limitaciones del estudio

No se ha presentado ninguna en materia de la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Rojas García, J. (2014). En su tesis “La auditoría de control de la calidad y los niveles de auto-evaluación y acreditación universitaria” determina de qué manera la auditoría de calidad influye en los niveles de evaluación y acreditación universitaria. Se investigaron temas muy puntuales relacionados con la calidad de la educación superior, por ejemplo: el control de calidad como herramienta de la auditoría, las acciones y recomendaciones de auditoría de calidad relacionadas con los niveles de auto-evaluación y acreditación universitaria. Durante la investigación, se consultó bibliografía vinculada con la auditoría de control de calidad, estudios y experiencias sobre auto-evaluación y acreditación universitaria, constituyendo así el marco teórico que marca las pautas para contrastar los resultados de la investigación.

La investigación fue de tipo descriptiva correlacional, y se aplicó un instrumento (encuesta) a un total de 60 personas, según la muestra calculada. Los principales resultados a los que se llegaron permiten indicar que existe una relación significativa entre la auditoría de calidad que influye en los niveles de auto-evaluación y acreditación universitaria, y que permiten mejorar los niveles y logros educativos a nivel superior. Asimismo, se resalta el desempeño y hace factible la mejora continua en las universidades.

El objetivo general es identificar y determinar de qué manera la auditoría de calidad influye en los niveles de evaluación y acreditación universitaria; también expone que: Determina en qué medida el desarrollo de una auditoría de control de calidad influye en la Autoevaluación y acreditación universitaria; Definir de qué manera la evaluación de calidad de riesgos de una auditoría influye en la valoración de la evaluación y acreditación universitaria; Determinar en qué forma las actividades de control de calidad influyen en la certificación de la evaluación y acreditación universitaria; Establecer en qué medida la supervisión de la calidad

influye en la calidad de los procesos universitarios.

Las conclusiones del trabajo son las siguientes: La auditoría de la calidad influye significativamente en los niveles de Auto-evaluación y acreditación universitaria, ya que mejora significativamente los procesos académicos y administrativos en las universidades, así como también permite estandarizar la infraestructura adecuada para dicho fin; Se pudo determinar que la evaluación de la calidad influyen significativamente en los niveles de Auto-evaluación y acreditación universitaria, pues aún no se desarrollan ni se aplican los procedimientos para lograr un proceso continuo de control en las universidades que tenga como fin la búsqueda de la mejora continua.

Se logró determinar qué las actividades de control de calidad influyen significativamente en la certificación de la evaluación y acreditación universitaria, pues cada una de las actividades de control en un proceso de auditoría son importantes ya que 120 permiten revisar problemas en diferentes áreas y procesos, de tal manera se superen en el corto y mediano plazo; Asimismo, se pudo establecer en qué la supervisión de la calidad influye significativamente en la calidad de los procesos universitarios, pues una vez implementado el proceso de auditoría en las universidades, éste debe ser supervisado constantemente con el fin de establecer que procesos se deben mejorar y de qué forma.

Apaza Rojas, J. L. (2013). Tesis “Implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 en la gerencia de auditoría y procesos de supermercados peruanos S.A.”. El presente informe describe mi participación y aportes en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en la Gerencia de Auditoría y Procesos de Supermercados Peruanos S.A., cuyo objetivo principal fue diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad que permita actuar a la Gerencia bajo procesos planificados y en un ciclo permanente de mejora continua, así como cumplir con las expectativas del cliente interno.”

Ramírez Maldonado, Y. (2015). Tesis “El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario

de Chorrillos-Lima, 2013”. Con la presente investigación se comprobó que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión de acuerdo al coeficiente de Spearman.

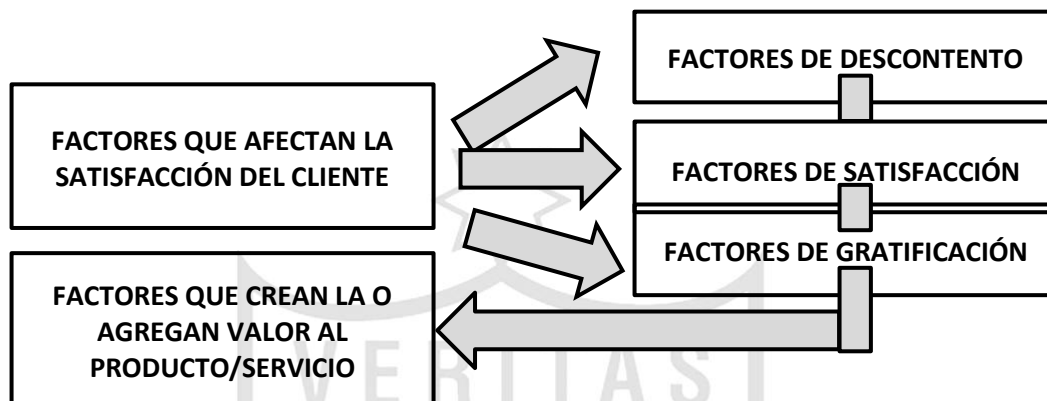
Meza Martínez, V. I. (2013). Tesis “La gestión estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012”. El presente trabajo pone énfasis en la importancia que tiene la gestión estratégica de costos en la rentabilidad de la organización y las herramientas fundamentales que nos permitirán medir el desempeño de las actividades de la empresa. El objetivo de este estudio estuvo orientado a analizar la situación de cada empresa frente a la gestión de sus costos y su incidencia en la rentabilidad económica-financiera, es decir de qué manera influyó la gestión estratégica de costos en las operaciones de las empresas y cómo estos dos factores se relacionaron estrechamente.

Higa Morán, N. (2010). “Modelo de asociatividad para incrementar la rentabilidad del negocio algodónero en Ica – Perú”. En la investigación se concluyó un modelo de gestión de asociatividad aplicado en la realidad peruana (Ica) considera la unión de pequeños empresarios y/o productores para tener los beneficios de una economía en escala (bajos costos de producción, comercialización, mejor posición de negociación, riesgo compartido, mayor rentabilidad, entre otros).

2.2 Bases teóricas.

2.2.1 Gestión de calidad

Según la ISO/TR 10014: 1998 "Guidelines for managing the Economics of Quality", los siguientes factores pueden afectar la satisfacción del cliente.



Crosby, P. (1979) menciona que: "El primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida". Calidad de vida es un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que él (ella) "el receptor", quiere decir. Esa es precisamente la razón por la que definimos calidad como "Conformidad con requerimientos", si así es como lo vamos a manejar. Esto es lo mismo en negocios. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición."

Ishikawa, K. (1986) dice: "De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc."

Marco Histórico

La calidad no es un tema nuevo ya que desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones han existido los argumentos y parámetros sobre calidad. El Código de Hammurabi (1752 a. C.), declaraba: “Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte”. Los inspectores fenicios, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 a. C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel. Los mayas también usaron este método. La mayoría de las civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas, aun cuando esto implicara condenar al responsable a la muerte, la tortura o la mutilación.

En el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios, por lo que los artesanos se convirtieron tanto en instructores como en inspectores, ya que conocían a fondo su trabajo, sus productos y sus clientes, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían, a este proceso se le denominó control de calidad del operario. El gobierno fijaba y proporcionaba normas y, en la mayor parte de los casos, un individuo podía examinar todos los productos y establecer un patrón de calidad único. Este estado de los parámetros de aplicación de la calidad podía florecer en un mundo pequeño y local, pero el crecimiento de la población mundial exigió más productos y, por consecuencia, una mayor distribución a gran escala, en la primera guerra mundial también se dio al control de la calidad del capataz.

Es así que con la ayuda de la Revolución industrial, surgida en Gran Bretaña con la aparición de la máquina de vapor, la producción en masa de productos manufacturados se hizo posible mediante la división del trabajo propuesta por Adam Smith en su obra La riqueza de las naciones y la creación de partes intercambiables; sin embargo, esto creó problemas para los que estaban acostumbrados a que sus productos fueran hechos a la medida.

El sistema industrial moderno comenzó a surgir a fines del siglo XIX en los Estados Unidos, donde Frederick Taylor fue el pionero de la Administración Científica; suprimió la planificación del trabajo como parte de las responsabilidades de los trabajadores y capataces y la puso en manos de los Ingenieros Industriales, que se les conoce como Ingenieros de Métodos y Tiempos.

En el siglo XX se desarrolló una era tecnológica que permitió que las masas obtuvieran productos hasta entonces reservados solo para las clases privilegiadas. Fue en este siglo cuando Henry Ford introdujo en la producción de la Ford Motor Company la línea de ensamblaje en movimiento. La producción de la línea de ensamblaje dividió operaciones complejas en procedimientos sencillos, capaces de ser ejecutados por obreros no especializados, dando como resultado productos de gran tecnología a bajo costo. Parte de este proceso fue una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables. Fue entonces cuando la calidad era solo la responsabilidad del departamento de fabricación.

Muy pronto se hizo evidente que la prioridad del director de la producción era cumplir con los plazos fijados para fabricación en lugar de preocuparse por la calidad. Perdería su trabajo si no cumplía con las demandas de la producción, mientras que solo recibiría una sanción si la calidad era inferior. Eventualmente la alta dirección llegó a comprender que la calidad sufría a causa de este sistema, de modo que se creó un puesto separado para un inspector jefe.

Entre 1920 y 1940 la tecnología industrial cambió rápidamente. La Bell System y su subsidiaria manufacturera, la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el control de la calidad instituyendo un departamento de ingeniería de inspección que se ocupara de los problemas creados por los defectos en sus productos y la falta de coordinación entre sus departamentos. George Edwards y Walter A. Shewhart, como miembros de dicho departamento, fueron sus líderes. Edwards declaró: "Existe el control de la calidad cuando artículos comerciales sucesivos tienen sus características más cercanas al resto de sus compañeros y más

aproximadamente a la intención del diseñador de lo que sería el caso si no se hiciera la aplicación. Para mí, cualquier procedimiento, estadístico u otro que obtenga los resultados que acabo de mencionar es control de calidad, cualquier otro que no obtenga estos resultados no los es“. Edwards acuñó la frase «seguridad en la calidad» y la defendía como parte de la responsabilidad de la administración.

En 1924 el matemático Walter A. Shewhart introdujo el Control de la Calidad Estadístico, lo cual proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa. Shewhart se interesó en muchos aspectos del control de la calidad. Aunque su interés primordial eran los métodos estadísticos, también estaban muy conscientes los principios de la ciencia de la administración y del comportamiento, siendo él la primera persona en hablar de los aspectos filosóficos de la calidad. El punto de vista de que la calidad tiene múltiples dimensiones es atribuible únicamente a Shewhart.

En 1935, E. S. Pearson desarrolló el British Standard 600 para la aceptación de muestras del material de entrada, el cual fue sucedido por el British Standard 1008, adaptación del 4I U.S. Z -1 Standard desarrollado durante la Segunda Guerra Mundial. La Segunda Guerra Mundial apresuró el paso de la tecnología de la calidad. La necesidad de mejorar la calidad del producto dio por resultado un aumento en el estudio de la tecnología del control de la calidad. Fue en este medio ambiente donde se expandieron rápidamente los conceptos básicos del control de la calidad. Muchas compañías pusieron en vigor programas de certificación del vendedor. Los profesionistas de la seguridad en la calidad desarrollaron técnicas de análisis de fracasos para solucionar problemas; los técnicos de la calidad comenzaron a involucrarse en las primeras fases del diseño del producto y se iniciaron las pruebas del comportamiento ambiental de los productos.

En 1946 se instituyó la ASQC (American Society for Quality Control) y su presidente electo, George Edwards, declaró en aquella oportunidad: “La calidad va a desempeñar un papel cada vez más importante junto a la competencia en el

costo y precio de venta, y toda compañía que falle en obtener algún tipo de arreglo para asegurar el control efectivo de la calidad se verá forzada, a fin de cuentas, a verse frente a frente a una clase de competencia de la que no podrá salir triunfante”. En ese mismo año, Kenichi Koyanagi fundó la JUSE (Unión of Japanese Scientists and Engineers) con Ichiro Ishikawa como su primer presidente. Una de las primeras actividades de la JUSE fue formar el Grupo de Investigación del Control de la Calidad (Quality Control Research Group: QCRG) cuyos miembros principales fueron Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa y Tetsuichi Asaka, quienes desarrollaron y dirigieron el control de la calidad japonés, incluyendo el nacimiento de los círculos de la calidad.
<http://calidad.overblog.com/historia-de-la-calidad-parte-i>

Evolución del concepto de calidad

Según Espinosa (2009) el término de calidad ha cambiado durante la historia, lo cual es importante señalar:

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.

Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

<http://www.monografias.com/trabajos14/calidadtotal/calidadtotal.shtml>

Marco legal

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría.

El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan. https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000

La normalización

Según Vazquez E. (2005), actualmente la normalización es un requerimiento indispensable para exportar a los países del primer mundo, principalmente a los ubicados en el área de Europa; sin embargo otros países como Japón, a pesar de su indiferencia anterior, tienen ahora entusiasmo en participar en la aplicación de estas normas, ya que será imposible introducirse al mercado global si no se demuestra su cumplimiento específico para garantizar la calidad de productos y servicios al mercado futuro de los consumidores.

La aplicación de las normas ISO está avalada por la Organización Internacional para la Estandarización (por sus siglas en Inglés: International Standardization Organization), que es una federación mundial de cuerpos nacionales colegiados de normalización, denominados cuerpos de los países miembros de ISO. Cada uno de estos comités tiene como objetivo preparar y establecer los estándares internacionales de normalización realizados a partir de estudios de los comités técnicos.

La ISO tiene reconocimiento mundial y está avalada por más de 75 países, mismos que aceptan su autoridad moral en cuanto a las restricciones que se establecen, en los intercambios internacionales de comercio, para aquellos que

incumplen la certificación de sus modelos. ISO 9001 también ha sido aplicada en Educación.

Por último, cabe destacar que existen muchos consultores, certificados y teorías involucradas en enfoques del mejoramiento de la calidad. Tales como los catorce pasos de W. Edwards Deming, Joseph Juran y su adelanto administrativo, Kaoru Ishikawa y su TQC, y Daniel Maximilian Da Costa de Latin American Quality Institute con las 40 + 10 acciones que componen el concepto de Responsabilidad Total. <http://eduardorafael.weebly.com/11-historia-y-desarrollo-de-la-calidad.html>

Marco conceptual

Calidad Total

Feigenbaum, A. (1957) define Calidad Total como: “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados con los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.”

Según Vazquez E. (2005), en los años 1950 y 1960, Armand V. Feigenbaum fijó los principios básicos del control de la calidad total (Total Quality Control, TQC): el control de la calidad existe en todas las áreas de los negocios, desde el diseño hasta las ventas. Hasta ese momento todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas. Es así que en 1958, un equipo japonés de estudio de control de la calidad, dirigido por Kaoru Ishikawa, visitó a Feigenbaum en General Electric; al equipo le gusto el nombre TQC y lo llevó consigo al Japón; sin embargo, el TQC japonés difiere del de Feigenbaum.

Con la Guerra de Corea se incrementó aún más el énfasis en la confiabilidad y ensayos del producto final. A pesar de todos los ensayos adicionales realizados, ello no capacitaba las firmas para hacerle frente a sus objetivos de calidad y

confiabilidad, de modo que empezaron surgir los programas del conocimiento y mejoramientos de la calidad en las áreas de la fabricación e ingeniería. El aseguramiento de la calidad en la industria de los servicios (Service Quality Assurance: SQA) también se empeñó a enfocarse al uso de los métodos de la calidad en los hoteles, bancos, gobierno y otros sistemas de servicios.

En 1954, Joseph Juran fue invitado al Japón para explicar a administradores de nivel superior y medio el papel que les tocaba desempeñar en la obtención de las actividades del control de la calidad. Su visita fue el inicio de una nueva era de la actividad del control de la calidad, dirigiendo la senda de las actividades hacia esta y basadas tecnológicamente en fábricas hacia un interés global sobre la misma en todos los aspectos de la administración en una organización. En uno de sus libros más importantes, *Managerial Breakthrough* ("Adelanto Administrativo"), él responde la pregunta de muchos administradores, "¿para qué estoy aquí?". Él explica que los administradores tienen dos funciones básicas:

- a) Romper los procesos existentes para llegar a nuevos niveles de rendimiento
- b) Mantener los procesos mejorados en sus nuevos niveles de rendimiento.

Estas nociones básicas con capitales en el respaldo de la filosofía del TQC tal como se conoce hoy en día. Otro libro importante es *Quality Control Handbook* (Manual del Control de la Calidad), una guía para el mejoramiento de la calidad.

A mediados y finales de los años 1950 se le dio nombre al TQC por los trabajos hechos por Armand V. Feigenbaum, pero sus conceptos se desarrollaron tomando como base las obras de Deming y Juran. El TQC extendió el concepto de la calidad para incluir esta en diseño y en el rendimiento, así como también el punto de vista tradicional de la misma. El TQC requiere que todos los empleados participen en las actividades de mejoramientos de la calidad, desde el presidente de la junta de directores hasta los obreros, pasando por quienes atienden a los clientes y toda la comunidad.

A finales de los años 1960 los programas de la calidad se habían extendido a través de la mayoría de las grandes corporaciones estadounidenses. Esta industria ocupaba la primera posición en los mercados mundiales, mientras que Europa y Japón continuaban su reconstrucción.

La competencia extranjera empezó a ser una amenaza para las compañías estadounidenses en los años 70's. La calidad de los productos japoneses, en especial en las ramas automotrices y de artículos electrónicos, comenzó a sobrepasar la calidad de los productos elaborados en Estados Unidos. Los consumidores fueron haciéndose más sofisticados al decidir sus compras y empezaron a pensar en el precio y calidad en términos de la duración del producto. El aumento del interés por parte del consumidor en la calidad y competencia extranjera obligó a los administradores estadounidenses a preocuparse cada vez más por la calidad. <http://eduardorafael.weebly.com/11-historia-y-desarrollo-de-la-calidad.html>

Giugni P. (2009) menciona tres pasos a seguir hacia la calidad:

1. Liderazgo en Calidad. Se debe poner especial énfasis en la administración y el liderazgo en calidad. La calidad tiene que ser minuciosamente planeada en términos específicos. Esta propuesta está más orientada a la excelencia que el tradicional enfoque hacia las fallas o defectos. Lograr excelencia en calidad significa mantener una focalización constante en la conservación de la calidad. Este estilo de enfoque continuo es muy exigente con la dirección. La implementación de un programa de círculo de calidad o de un equipo de acción correctiva no es suficiente para el éxito continuo.
2. Técnicas de calidad modernas. El departamento tradicional de control de calidad no puede resolver el 80 a 90 por ciento de los problemas de calidad. En una empresa moderna, todos los miembros de la organización deben ser responsables de la calidad de su producto o servicio. Esto significa integrar en el proceso el personal de oficina, así como a los ingenieros y a los operarios de planta. La meta debería ser una performance libre de fallas o defectos. Las

nuevas técnicas deben ser evaluadas e implementadas según resulte adecuado. Lo que hoy puede ser para el consumidor un nivel aceptable de calidad mañana puede no serlo.

3. Compromiso de la organización. La motivación permanente es más que necesaria. La capacitación que está específicamente relacionada con la tarea es de capital importancia. Hay que considerar a la calidad como un elemento estratégico de planificación empresarial.

El mismo autor menciona los Cuatro Pecados Capitales:

1. Calidad de invernadero. La calidad llama la atención de los altos niveles directivos a la manera de una “exhibición de fuegos artificiales”. Estos programas se dejan de lado cuando es necesario aumentar la producción, u otra novedad despierta el interés de la dirección.
2. Actitud anhelante. El gobierno nacional no puede agitar la varita mágica y desplazar a las importaciones; tampoco debería involucrarse en una actividad proteccionista. Esta complacencia más tarde resultará costosa.
3. La producción en el exterior. Una ventaja competitiva no se puede obtener si es otro el que pelea nuestra “guerra por la calidad”. Una prueba de ello es lo que ha ocurrido con las industrias automotriz, de los televisores, el audio y los productos electrónicos norteamericanos.
4. Confinar la calidad a la fábrica. El mejoramiento de la calidad corresponde a todos en cada sector de la compañía.

<http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp91/>

Vásquez A. (2012) dice que la calidad de los productos y servicios depende de nueve áreas básicas a las que llama “the nine M`s” (las nueve emes):

1. Mercados (markets). El número de productos nuevos que salen al mercado, mejores de los que ya existen, continúa creciendo en un porcentaje altísimo. El mercado se ha globalizado hasta el punto que la comercialización se extiende por todo el globo.
2. Dinero (money). Los márgenes de beneficio están disminuyendo, con lo que para mejorarlos debemos reducir los costes operacionales y las pérdidas.
3. Gestión (management). La responsabilidad de la calidad se distribuye por todos los departamentos o secciones que intervienen en el ciclo de los productos / servicios.
4. Hombres (men). Los recursos humanos juegan un papel fundamental en la creación/prestación de productos/servicios de calidad.
5. Motivación (motivation). Además de la recompensa económica, los trabajadores necesitan el reconocimiento de que su trabajo contribuye positivamente al logro de los objetivos de la empresa.
6. Materiales (materials). Debido a los costes de producción y los requerimientos que exige la calidad, se están utilizando en el proceso de producción nuevos materiales más baratos y mejores.
7. Máquinas y mecanización (machines and mechanization). La innovación tecnológica contribuye a lograr productos de calidad.
8. Métodos modernos de información (modern information methods). La informática y las telecomunicaciones facilitan la posesión de información, elemento clave en la estrategia empresarial.
9. Requisitos de soporte de los productos (mounting product requirements). Los pequeños detalles o soportes de los productos hasta ahora ignorados son vitales en la creación de productos/servicios de calidad. **Feigenbaum (s.f)**
<http://www.maestrosdelacalidad07.blogspot.pe/2012/09/filosofia-de-armand-feigenbaum.html>

Mejoramiento de la Calidad

Deming, W. (1950) “La mejora de la calidad llevaba a una reducción de los costes debido a que hay menos reprocesos, errores y retrasos; se usa mejor el tiempo-máquina y los materiales. Esto lleva a una mejora de la productividad a través de la conquista del mercado con una mejor calidad y un precio menor lo que permite mantener el negocio y la creación de más trabajo.”

Según Vazquez E. (2005), el final de los años 70's y el principio de los 80's fue marcado por un empeño en la calidad en todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimientos, administración, fabricación y servicio. La reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y alto desempleo hicieron que la administración se volviera hacia el mejoramiento en la calidad como medio de supervivencia organizacional.

Hoy día muchas organizaciones se empeñan en lograr el mejoramiento de la calidad, incluyendo JUSE, ASQC, EOQC (European Organization for Quality Control), e IAQ (International Academy for Quality). Así mismo, varios centros de estudio han establecido sus propias investigaciones para estudiar este concepto como: las Universidades de Miami, Wisconsin, Tennessee, el Centro MIT para el Estudio de Ingeniería Avanzada y la Universidad Fordham.

Así mismo, La Organización Internacional de Normas ISO creada desde hace más de cinco décadas, desde su fundación su propósito fue mejorar la calidad, aumentar la productividad, disminuir los costos e impulsar el comercio internacional.

De este organismo surgen la familia de normas ISO 9000, que están integradas por un conjunto de modelos y documentos sobre gestión de calidad. En 1987 se publicaron las normas internacionales actuales sobre aseguramiento de la calidad. Por primera vez, cada una de ellas sirve como un modelo de calidad dirigido a determinada área de la industria, la manufactura o los servicios. En la actualidad cubren todas las funciones o posibilidades de desempeño, y tienen el objetivo de llevar la calidad o la productividad de los productos o servicios que se

oferten. Aunque los antecedentes más remotos de la existencia de la norma ISO 9000 datan de hace más de 50 años, es importante destacar que la aceptación internacional de la normalización ha tenido vigencia, sobre todo, a partir de la década de 1980. <http://eduardorafael.weebly.com/11-historia-y-desarrollo-de-la-calidad.html>

Según Giugni P. (2009), los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby son:

1. Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad
2. Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
3. Determine como analizar dónde se presentan los problemas de calidad, actuales y potenciales.
4. Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
5. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
6. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Instituya una comisión para el programa “cero defectos”.
8. Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Aliente a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
11. Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.

14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás. <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp106/>

El mes de calidad

Según Bernal J. (s.f), en 1952, siendo el director de la Sociedad Química del Japón Ishikawa, se creó un comité ejecutivo para dar conferencias anuales de control de calidad, simultáneamente con la entrega de los premios Deming cada noviembre de cada año.

Estas conferencias se crearon para escuchar los informes de calidad de las industrias, pero evolucionaron hasta convertirse en la actual "Conferencia Anual de Control de Calidad para Gerentes y Estado Mayor".

En 1962 se inauguró también la Conferencia Anual de CC para Supervisores y la conferencia Anual de CC para Altos Gerentes.

Es por eso que el mes de noviembre es bautizado en Japón como "el mes de la calidad", donde se realizan muchas actividades sugeridas por el comité del mes de la calidad.

El símbolo del control de calidad es una C y la bandera es de color rojo igual a la nacional del Japón. La idea del Mes de la Calidad tuvo su inspiración en la "semana de la seguridad" que se ha celebrado por mucho tiempo en el Japón. <https://drbernalneurologo.net/2014/11/01/noviembre-el-mes-de-la-calidad/>

Ventajas

Su implementación aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, como pueden ser:

- a) Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.

- b) Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- c) Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- d) Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- e) Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- f) Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.
- g) Mantienen la calidad.

Desventajas

Los esfuerzos y costos para preparar la documentación e implantación de los sistemas. https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000

Herramientas de la calidad

Según Elvir C. (2001), todo proceso productivo es un sistema formado por personas, equipos y procedimientos de trabajo. El proceso genera una salida (output), que es el producto que se quiere fabricar. La calidad del producto fabricado está determinada por sus características de calidad, es decir, por sus propiedades físicas, químicas, mecánicas, estéticas, durabilidad, funcionamiento, etc. que en conjunto determinan el aspecto y el comportamiento del mismo. El cliente quedará satisfecho con el producto si esas características se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas previas.

Por lo general, existen algunas características que son críticas para establecer la calidad del producto. Normalmente se realizan mediciones de estas características y se obtienen datos numéricos. Si se mide cualquier característica de calidad de un producto, se observará que los valores numéricos presentan una fluctuación o variabilidad entre las distintas unidades del producto fabricado. Por ejemplo, si la salida del proceso son frascos de mayonesa y la característica de calidad fuera el peso del frasco y su contenido, veríamos que a medida que se

fabrica el producto las mediciones de peso varían al azar, aunque manteniéndose cerca de un valor central.

El valor de una característica de calidad es un resultado que depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo. Por ejemplo, en el caso de la producción de mayonesa es necesario establecer que cantidades de aceite, huevos y otras materias primas se van a usar. Hay que establecer a qué velocidad se va a agitar la mezcla y cuánto tiempo. Se debe fijar el tipo y tamaño de equipo que se va a utilizar, y la temperatura de trabajo. Y como éstas se deben fijar muchas otras variables del proceso.

La variabilidad o fluctuación de las mediciones es una consecuencia de la fluctuación de todos los factores y variables que afectan el proceso. Por ejemplo, cada vez que se hace un lote de mayonesa hay que pesar el aceite según lo que indica la fórmula. Es imposible que la cantidad pesada sea exactamente igual para todos los lotes. También se producirán fluctuaciones en la velocidad de agitación, porque la corriente eléctrica de la línea que alimenta el agitador también fluctúa. Y de la misma manera, de lote a lote cambiará la cantidad pesada de los demás componentes, el tiempo de agitación, la temperatura, etc. Todos estos factores y muchos otros condicionan y determinan las características de calidad del producto.

Según la American Society for Quality (ASQ), existen 7 Herramientas de la Calidad:

- a) Diagramas de Causa-Efecto
- b) Planillas de Inspección
- c) Gráficos de Control
- d) Histograma
- e) Gráficos de Pareto
- f) Diagramas de Dispersión Adicionalmente se explicará otra Herramienta de la calidad, necesaria para la mejora continua de las organizaciones:
- g) Estratificación

h) Diagramas de Flujo

<http://www.monografias.com/trabajos11/contrest/contrest2.shtml>

Importancia de la gestión de calidad

Según Lefcovich M. (s.f), tradicionalmente se han encarado la calidad y la productividad como elementos que deben hacerse concesiones mutuas. Para alcanzar mejoras significativas en una, hay que aceptar un deterioro en la otra. La calidad sólo se podía mejorar a expensas de la productividad, y viceversa. Sin embargo, muchas empresas operan actualmente según la filosofía de que la mejora en la calidad genera mayores niveles de productividad.

En gran medida es un problema de definición. Si la calidad se encara en un sentido absoluto puede resultar dificultoso entender cómo mejorar la calidad sin un mayor costo. Por otra parte, si vemos la calidad como conformidad con las especificaciones, la relación con la productividad resulta manifiesta. Si el producto o servicio se produce con defectos, entonces hay que repararlo, reprocesarlo o producirlo de nuevo. El resultado es que se requieren más recursos –personal, material, equipo- para producir una cantidad dada de productos o servicios que satisfagan las especificaciones.

Esto nos conduce al concepto de calidad de proceso, que tiene una correlación clara y directa con la productividad. Aunque los productos terminados (o servicios prestados) de una organización pueden conformarse a las especificaciones, la calidad del proceso que produjo esos productos o servicios puede variar ampliamente y tendrá decisiva influencia sobre la productividad de la organización. Si es preciso reelaborar o reprocesar cantidades sustanciales de productos, si las materias primas son defectuosas, si el desperdicio y la pérdida de material son excesivos, si la pérdida por descartes es elevada, la organización no puede alardear de altos niveles de calidad o productividad.

El bajo desempeño en calidad incrementa los recursos requeridos para producir una determinada cantidad de bienes. La reelaboración incrementa la cantidad de mano de obra requerida, y tal vez el capital, y también los recursos energéticos.

Los desperdicios y descartes incrementan el material requerido para un nivel dado de producción. Y el desempeño de baja calidad aumenta la necesidad de inspección y control, lo cual requiere de recursos adicionales. La mala calidad cuesta más de lo que se reconoce tradicionalmente. El coste de la calidad es calculado rutinariamente por diversas empresas y excediendo en muchos casos el veinte por ciento de los ingresos.

Hoy debe rechazarse totalmente el argumento de que cierto nivel de defectos es inherente o aceptable. Los conceptos tradicionales como "niveles aceptables de calidad" lo cual implica la aceptación de cierto nivel de defectos, y "economías de calidad" que significa que más allá de cierto punto, las mejoras de calidad no son justificadas por el costo, han desaparecido ya de las empresas que desarrollan una manufactura de clase mundial. Hoy el objetivo de las empresas que quieren y desean la excelencia es llegar a un nivel de 6 sigma, lo cual implica no tener más de 3,4 DPMO (defectos por millón de oportunidades).
<http://www.monografias.com/trabajos25/productividad/productividad.shtml#import>

Planeamiento estratégico.

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Según el autor Sainz De Vicuña A. (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado "hoy" en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del

plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*).

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez D. y Milla A. (2005), un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de

objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales

- **Objetivos numéricos y temporales**, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que estos no especifican una cifra y una fecha.
- **Políticas y conductas internas**, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".

- **Relación de acciones finalistas**, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica".

Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

Etapas:



Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapas 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapas 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son el punto futuro debidamente cuantificable, medible y real; puesto que luego han de ser medidos.

Etapas 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapas 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento.

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

Consultorías de estrategia

Los Planes Estratégicos suelen ser implementados mediante los aportes de las Consultorías de Estrategia.

En este sentido hay dos categorías de prestadores de estos servicios:

- **Profesionales Independientes:** Suelen ser graduados de carreras vinculadas a la Administración, los cuales asisten a las empresas para el desarrollo de los mismos.

El principal beneficio es la agilidad para desarrollarlo, el coste en general más reducido y la necesaria implicación de un consultor "senior". El principal inconveniente es la falta de estructura de estos profesionales para hacer frente a las necesidades complejas de un proceso de este tipo. Por esto esta alternativa suele ser tomada por empresas de menor tamaño.

- **Firmas de Consultoría:** Son organizaciones especializadas en el tema, y dentro de sus tareas se encuentra el diseño y puesta en marcha de estos planes.

El principal beneficio es aprovechar la experiencia y los modelos de trabajo ya probados, así como garantizarse una continuidad gracias a contar con una estructura. Los principales inconvenientes son el elevado coste (derivado de la mayor infraestructura), que en ocasiones las grandes consultoras aprovechan las metodologías probadas para dejar la elaboración del plan estratégico en manos de consultores "junior", y que la mayoría no se involucra directamente en el logro de los resultados sino en el diseño de estos planes solamente (no todas las firmas actúan así, pero sí la mayoría). Esta alternativa suele ser tomada por organizaciones y empresas de mediano y gran tamaño.

<http://docslide.net/documents/plan-estrategico-56af5a5d1c4a8.html#>

Importancia del planeamiento estratégico para las organizaciones

Según Tito P. (2003), la perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias? El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente. Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.

- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:
 - a. Trabajo en Equipo.
 - b. Compromiso con la organización.
 - c. Calidad en el servicio.
 - d. Desarrollo humano (personal y profesional).
 - e. Innovación y creatividad.
 - f. Comunicación.
 - g. Liderazgo, etc.

Factores a estudiarse en el planeamiento estratégico

¿Qué factores influyen sobre el bienestar presente y futuro de las organizaciones? A modo de respuesta, diremos que todo planeamiento estratégico organizacional necesariamente debe incluir el tratamiento a la influencia de los siguientes factores:

- **El entorno:** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una empresa con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico. Los efectos históricos y

medio ambientales en la empresa deben estudiarse, así como los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del entorno. Esta es una de las tareas fundamentales por la amplia gama de variables del entorno. Muchas de estas variables harán aparecer algún tipo de oportunidades, en tanto que otros amenazarán a la organización.

- **Los recursos:** Así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falta, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas, Recursos Humanos y recursos materiales de la organización, como las instalaciones, su estructura financiera y sus productos/servicios.
- **Las expectativas:** Los que esperan del futuro los diferentes agentes es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la Alta Dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la Cultura Organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas *creencias y supuestos*. Así, dos grupos de directivos, posiblemente trabajando en diferentes divisiones de una organización, pueden llegar a distintas conclusiones sobre la estrategia, aunque se enfrenten a implicaciones de recursos y de los entornos similares. La influencia que prevalezca, va a depender del grupo que tenga mayor poder, y entender esto será de la mayor importancia para reconocer por qué se sigue una estrategia adoptada.
- **Las bases:** El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis estratégico. Sin embargo, para comprender en qué posición estratégica se encuentra una empresa, es necesario considerar también en qué medida la orientación e

implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones que pueden afrontarlas. En este sentido, tal análisis debe realizarse teniendo presentes las perspectivas del futuro. ¿Es la estrategia actual capaz de lidiar los cambios que tienen lugar en el entorno de la organización? Es bastante improbable que exista un perfecto ajuste entre la estrategia actual y la imagen que emerge del análisis estratégico. El grado en que haya aquí un desajuste, es el grado del problema estratégico que arrastra la Alta Dirección de la Organización.

La fase más importante del planeamiento estratégico es la puesta en práctica del mismo. Esto lo logramos mediante el planeamiento operativo por parte de cada gerencia o área de trabajo. El objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también cómo deben manejarlos o "gerenciarlos", de modo que sean efectivos en el análisis de sensibilidades, desarrollando un marco de trabajo que actúe a la vez como medio de control y equilibrio.

Diferencia entre el plan estratégico y plan operativo

El planeamiento estratégico brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro. El planeamiento operativo da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado. Aunque estos dos componentes se yuxtaponen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso. El planeamiento estratégico es un proceso que en la práctica debe mantenerse unido al equipo administrativo para traducir la visión, misión, y estrategias en resultados tangibles. Así, permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

Algo que resultará obvio cuando se procede con ambos procesos, es que se trata de un procedimiento iterativo (de repetición) y no de uno lineal; conforme se pone en práctica, puede notarse que es preferible y hasta indispensable remitirse a

decisiones anteriores, incluso algunas que formaban parte de la misma base o punto de partida y reevaluarlas a la luz de las nuevas circunstancias y nunca estático; se requiere estar preparado para modificar los planes y posiblemente cambiar de dirección cuando las circunstancias lo ameriten.

Variables	Plan estratégico	Plan operativo
Periodo	Largo plazo mayor o igual a 5 años.	Mediano plazo 2 a 3 años. Y corto plazo 1 año
Responde a	¿Qué queremos ser? ¿cómo lo haremos? (largo plazo)	¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Con qué? (corto plazo).
Énfasis	Búsqueda permanente para desarrollar la organización en el tiempo	En los aspectos ejecutivos y operativos (Día a día)
Alcance	A nivel de toda la organización	A nivel de unidades y divisiones
Relación	Lineamientos generales de la organización	Disgregación de Plan Estratégico en objetivos, programas y actividades menores
Incluye	Visión, Misión, Valores corporativos, Objetivos y Estrategias corporativas	Objetivos indicadores de gestión, programas, actividades, cronogramas, responsables y presupuestos.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

Control de calidad

Según Aiteco (s.f), el Control de Calidad tuvo su origen en la producción industrial masiva de principios del siglo XX, el desarrollo de los métodos de producción en cadena planteó el primer problema de calidad, en cuanto que ésta estaba ligada a la conformidad con las especificaciones de los productos y sus componentes: a una más alta conformidad (calidad), correspondería un número menor de desechos y reprocesos, con lo que el coste del proceso productivo, y del producto, se reduciría.

Surgen entonces los primeros procedimientos de control de calidad. La función de calidad, bajo esta óptica clásica, se limita a la realización de una serie de observaciones que tienen como objetivo la verificación de la concordancia de los diferentes dispositivos y componentes a su especificación, previamente establecida. Los resultados de las observaciones permitirían separar el producto aceptable del no aceptable mediante la inspección final del producto ya terminado.

En Estados Unidos, el liderazgo de Frederick Taylor y su “dirección científica” (Taylor, 1911) supuso la separación entre la planificación del trabajo y su ejecución: la planificación era realizada por distintos especialistas mientras que los capataces y operarios ejecutaban la planificación hecha por aquellos.

Desde el punto de vista del control de calidad, también se segregó la producción de la inspección. Se crearon entonces departamentos de inspección, llamados de “Control de Calidad” o de “Aseguramiento de la Calidad”, con la finalidad de separar los productos buenos de los defectuosos de forma que éstos no llegaran al cliente.

Si bien el aumento de la productividad fue evidente, se fomentó la idea de que la calidad era materia de los departamentos especializados en la inspección de la calidad. El concepto subyacente de gestión de la calidad era que cada departamento funcional entregaba su producto al siguiente y, finalmente, el departamento de calidad separaba la producción correcta de la incorrecta.

En el desarrollo de los métodos de control de calidad se produjo un salto cualitativo con los estudios de Walter A. Shewhart, que entonces trabajaba en los Laboratorios Bell Telephone, quien a partir de la década de 1920 inició el perfeccionamiento del control de la calidad introduciendo el muestreo estadístico de los procesos. Definió el control de calidad en términos de variación provocada por causas asignables y causas aleatorias [2] e introdujo los gráficos de control de proceso como una herramienta para distinguir entre los dos tipos de variaciones.

El control de calidad se desplaza entonces de la mera inspección final del producto, al control estadístico del proceso con el fin de determinar cuándo un proceso está sometido a variaciones en su comportamiento, tales que su resultado derivará en producto defectuoso, es decir, fuera de los límites de las especificaciones establecidas en el diseño.

Shewhart hizo hincapié en que los procesos de producción deben ser controlados estadísticamente, de forma que sólo existan variaciones de causas ocasionales o aleatorias, para así mantenerlos bajo control. Sus trabajos fueron expuestos en Economic Control of Quality of Manufactured Products (Shewart, 1931).

La Introducción del Control de Calidad en Japón

Durante la II Guerra Mundial, la industria de Estados Unidos llevó a cabo la producción de gran cantidad de material militar, para uso propio o para entrega a los aliados. Muchos de esos productos empleaban una tecnología nueva y sofisticada, por lo que era necesario asegurar su calidad. Los métodos estadísticos de control de calidad fueron entonces intensamente desarrollados en lo que supuso un fuerte impulso al moderno control de calidad.

En Japón, antes de la II Guerra Mundial, la aplicación del control de calidad era escasa. Japón elaboraba productos de baja calidad que eran vendidos a bajo precio. Tras el conflicto bélico, la ocupación militar del país por parte de Estados Unidos supuso el estímulo del moderno control de calidad, centrándose al principio en el sector de las telecomunicaciones al necesitar los militares

estadounidenses que estos servicios funcionaran adecuadamente por razones logísticas, para extenderse posteriormente a otro tipo de industrias.

En 1949 la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE – Union of Japanese Scientists and Engineers) constituye un grupo de investigación sobre control de calidad. En 1950 Edwards Deming es invitado a impartir una serie de cursos y seminarios que promueven fuertemente el uso del control estadístico de la calidad, que se había mostrado muy eficaz en la disminución de las causas asignables de variación de los procesos y en la reducción del personal encargado de efectuar la inspección.

La aplicación del control estadístico de la calidad tuvo amplia difusión en las industrias, especialmente en el ámbito de la fabricación. En un país con una elevadísima densidad de población que carece de materias primas, por lo que se consideró estratégico producir bienes con una calidad que facilitara la exportación. No obstante, el enfoque del control de calidad se mostró insuficiente ya que involucraba únicamente a ingenieros y personal de planta, producía rechazo en el personal y no implicaba suficientemente a la gerencia de las industrias.

Juran y el Control de Calidad Total

En 1954, Joseph M. Juran visita Japón e imparte una serie de seminarios dirigidos a niveles directivos altos y medios, sensibilizándolos acerca de su papel en el control de la calidad. Esta visita de Juran marcó “una transición en las actividades de control de calidad en Japón” (Ishikawa, 1985), en el sentido de no limitarlas a ingenieros y empleados de la línea operativa, sino de extenderla a toda la empresa, dando paso a lo que se denominó “control total de calidad”.

Esta perspectiva pone el énfasis en la participación total; en la cooperación de todos los departamentos y empleados. El control de calidad no ha de limitarse a la inspección, para evitar que los procesos generen productos defectuosos, y a los departamento de producción, sino que ha de extenderse a todas las actividades

de la organización: desde el diseño de productos, a la fabricación, la garantía posventa, los subcontratistas y el resto de actividades auxiliares o de soporte, como la contabilidad o la administración del personal. Un planteamiento en el que puede reconocerse lo que más tarde se denominaría Gestión de la Calidad Total.

Desde el enfoque japonés, control de calidad total significa la participación de todo individuo en el control de calidad, y no únicamente de especialistas en calidad, de personal de producción o de miembros de la dirección.

También este punto de vista entraba en contradicción con los principios del taylorismo que, con su división entre planificación y ejecución, relegaba a los operarios al papel de seguir las órdenes y los procedimientos establecidos por los especialistas.

Para canalizar la participación se impulsó, a partir de 1962, la creación de círculos de calidad. Un círculo de calidad es: “Un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejora dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros” (Ishikawa, 1980).

No obstante las técnicas estadísticas del control de calidad poseían una cierta complejidad que impedía su uso por parte del personal no especializado en ellas. Era entonces necesario disponer de herramientas que no requirieran de un conocimiento experto en técnicas estadísticas y que, por tanto, pudieran ser aplicadas en los círculos de calidad.

En 1968 Ishikawa propone un conjunto de técnicas estadísticas sencillas para ser aplicadas por los círculos de calidad. Según Ishikawa, con las siete herramientas básicas es posible resolver el 95% de los problemas que presenta una organización, sobre todo en el área de producción (Ishikawa, 1986).

Estas herramientas, que posteriormente fueron denominadas “las siete herramientas básicas de la calidad”, pueden ser descritas genéricamente como métodos para la mejora continua y la solución de problemas.

Las siete herramientas básicas de la calidad son:

- Diagrama Causa – Efecto. Ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de efectos deseados.
- Hoja de Comprobación. Registro de datos relativos a la ocurrencia de determinados sucesos, mediante un método sencillo.
- Gráficos de Control. Herramienta estadística utilizada para controlar y mejorar un proceso mediante el análisis de su variación a través del tiempo.
- Histograma. Gráfico de barras verticales que representa la distribución de frecuencias de un conjunto de datos.
- Diagrama de Pareto. Método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).
- Diagrama de Dispersión. Herramienta que ayuda a identificar la posible relación entre dos variables.
- Estratificación. Procedimiento consistente en clasificar los datos disponibles por grupos con similares características que muestra gráficamente la distribución de los datos que proceden de fuentes o condiciones diferentes.

El éxito de estas técnicas radica en la capacidad que han demostrado para ser aplicadas en un amplio rango de problemas, desde el control de calidad hasta las áreas de producción, marketing y administración. Las organizaciones de servicios también son susceptibles de aplicarlas, aunque su uso comenzara en el ámbito industrial.

Estas técnicas pueden ser manejadas por personas con una formación media, lo que ha hecho que sean la base de las estrategias de resolución de problemas en los círculos de calidad y, en general, en los equipos de trabajo conformadas para

acometer mejoras en actividades y procesos. <https://www.aiteco.com/el-control-de-calidad-herramientas-basicas/>

Objetivos

Establecer un control de calidad busca ofrecer y satisfacer a los clientes al máximo y conseguir los objetivos de las empresas.

Para ello, el control de calidad suele aplicarse a todos los procesos de la empresa.

En primer lugar, se obtiene la información necesaria acerca de los estándares de calidad que el mercado espera y, desde ahí, se controla cada proceso hasta la obtención del producto/servicio, incluyendo servicios posteriores como la distribución.

Ventajas de establecer procesos de control de calidad

- Muestra el orden, la importancia y la interpretación de los distintos procesos de la empresa
- Se realiza un seguimiento más detallado de las operaciones.
- Se detectan los problemas antes y se corrigen más fácilmente.

<https://debitoor.es/glosario/definicion-control-calidad>

Competitividad empresarial

Según Luis Jorge Garay S. Colombia: estructura industrial e internacionalización (1967-1996), menciona la competitividad como: “un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera.” En (Pineiro, 1993)

“Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.” En (Alic, 1997)

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/246.htm>

La competitividad (de calidad y de precios) se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costos de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

La competitividad puede definirse de manera clara, cuando se aplica a una empresa o grupo de empresas concreta que vende sus productos en un mercado bien definido. En ese caso una pérdida de competitividad amenaza a largo plazo la supervivencia de una empresa o grupo de empresas. Aplicado a un país el concepto de "competitividad" es más dudoso, ya que un país no es una empresa y el principio de la ventaja comparativa establece que dados dos países con fronteras de posibilidades de producción adecuadas encontrarán especializaciones mutuamente beneficiosas que garanticen la continuidad del comercio, sin que la viabilidad económica de uno de los dos países esté comprometida.

Factores que influyen en la competitividad

La competitividad depende de la relación calidad-coste del producto, del nivel de precios de algunos insumos y del nivel de salarios en el país productor. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad,

la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

Salario

El nivel salarial medio es uno de los principales costes en muchas industrias, en particular la manufactura basada en tecnologías convencionales y el sector servicios. Así por ejemplo, en muchas tecnologías relativamente poco nuevas, China, Taiwán y parte del sureste asiático ha basado su competitividad en salarios relativamente más bajos que los países occidentales o Japón. Durante la crisis económica de 2008-2014 trataron de imponerse en el sur de Europa legislaciones laborales que disminuyeran la capacidad de negociación de los trabajadores, con el fin de bajar los salarios y ganar así una competitividad en esos países que les permitiera aumentar sus exportaciones y aliviar la deuda privada y pública de dichos países.

Calidad del servicio

Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.

Productividad

La productividad es la razón entre la cantidad de producto producido, fijada una cierta calidad, por hora trabajada. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados puede producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatizan parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. En cambio, históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipo y nuevas tecnologías. Las comparaciones empíricas a nivel internacional, sin embargo, muestran que la calidad del capital humano o la intensidad del capital físico (grado de mecanización), sólo son capaces de explicar una fracción modesta de la competitividad general o la renta de los países ricos. Esa constatación implica que las teorías para explicar la productividad y el crecimiento sólo explican muy parcialmente la productividad observada.

Una mayor productividad redundaría en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o en un menor coste a igualdad de producto producida. Un coste menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social)

Bases conceptuales de la competitividad económica

Michael Porter encuentra que existe una amplia variedad de significados que se asignan a este concepto. Suele catalogarse a las naciones como competitivas, dependiendo de algunos factores macroeconómicos, lo que considera como competitividad efímera y no sustentable, por ejemplo:

- El grado de sobrevaloración o subvaloración del tipo de cambio,
- La cuantía de sus tasas de interés,
- Existencia abundante de recursos naturales,
- Mano de obra barata,
- Política gubernamental en general y/o en ciertas actividades específicas,
- Cercanía con los mercados,
- Leyes proteccionistas,
- Que los socios comerciales estén en crecimiento.

Ninguna nación es competitiva de manera generalizada, es decir, nunca es competitiva en todo. Las naciones, según Porter, registran condiciones competitivas, sólo en algunos sectores, en los cuales tienen éxito exportador y muestran condiciones dinámicas de productividad y eficiencia. La pregunta, entonces, se orienta hacia el análisis de por qué algunos sectores de los países compiten internacionalmente, es decir, porqué poseen lo que ahora se conoce como ventaja competitiva.

Visión clásica

Adam Smith acuñó el concepto de ventaja absoluta, queriendo indicar con ello que una nación exporta los productos en los cuales es el productor de menor precio en el mundo. David Ricardo, por su parte, sostenía el principio de la ventaja comparativa, queriendo señalar que el país exportará los productos en los cuales registra los mayores niveles de productividad relativa, e importará los productos en los que alcanza menores niveles comparativos de productividad.

Visión actual

Los enfoques teóricos no explican de manera adecuada las estructuras mundiales del comercio, y especialmente fallan en la explicación de las corrientes comerciales en sectores que utilizan tecnología avanzada y empleos altamente calificados en ramas de alta productividad.

El análisis de la competitividad debe tener presente los diversos niveles de agregación sectorial en que puede ser aplicado, toda vez que los factores que la determinan difieren, dependiendo del grado de agregación en el análisis, lo que debe ser explícitamente considerado al establecer una metodología apropiada para la evaluación de la competitividad de las ramas industriales y de sus empresas.

Competitividad y crecimiento económico

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), de tal manera que puedan competir y lograr mayor cuotas de mercado, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Se acepta que la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología favorece ampliamente la competitividad. Así mismo se considera que un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico es igualmente favorable. Si bien las teorías convencionales no son capaces de explicar directamente más que una fracción de la productividad, siendo en muchos casos el efecto de la tecnología y otros factores difíciles de precisar responsables de gran parte del aumento de productividad.

En este sentido, y con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países, el *World Economic Forum* (WEF) presenta en forma anual, a través de su publicación *The Global Competitiveness Report* (GCR), indicadores de competitividad a nivel mundial, generando un escalafón por

países. En su versión 2004-2005, los componentes utilizados para calcular el Índice de Competitividad para el Crecimiento (ICC) fueron: el ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas y la situación tecnológica. <https://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Como estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc., sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad. Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc., a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

Mejora continua

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

Yerimar (1998). Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.” En (Eduardo Deming 1996). <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>:

Harrington J. (1993). Para este autor, mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

El proceso de mejora continua es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos.

Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

Requisitos

La mejora continua requiere:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.

- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación para proteger la calidad en un proceso.

Algunos principios de la mejora continúa

- Mantenerlo simple.
- Si entran datos erróneos, saldrán datos erróneos.
- Confiamos en ello, pero vamos a verificarlo.
- Si no lo puedes medir, no lo podrás gestionar.

- Crear una mentalidad para la mejora.
- Asumir que la mejora no tiene límites. No darse nunca por satisfecho.
- Trabajo en equipo. Con frecuencia, la creatividad de 10 personas puede superar al conocimiento de un solo individuo.
- Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar.

https://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

Plan (planificar)

Organización lógica del trabajo

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

Do (hacer)

Correcta realización de las tareas planificadas

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

Check (comprobar)

Comprobación de los logros obtenidos

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

Adjust (ajustar)

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los

deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>

El ciclo de mejora continua del SGC

Según el Iso9001calidad (2013), la dirección debería buscar continuamente mejorar la eficacia de los procesos de la organización, más que esperar a que un problema le revele oportunidades para la mejora. Las mejoras pueden variar desde actividades escalonadas continuas hasta proyectos de mejora estratégica a largo plazo. La organización debería tener un proceso para identificar y gestionar las actividades de mejora. Estas mejoras pueden resultar en cambios en el proceso o en el producto e incluso en el sistema de gestión de la calidad o en la organización.

Tal y como señala la propia norma, el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección son herramientas que deberían utilizarse para la mejora continua.

Algunas premisas fundamentales son:

- Siempre hay una forma mejor de hacer las cosas.
- Todas las personas pueden hacer sugerencias para mejorar.
- Si se tienen datos reales se facilita la toma de decisiones.
- Si se está ante una crisis la mejora es drástica.
- Si no se está en crisis la mejora puede ser suave.
- Si se crea la cultura la mejora es continua.

Mejorar no es solamente un slogan publicitario, ni una intención para el futuro; sino una necesidad actual de cualquier persona u organización que quiera mantenerse competitiva.

Las mejoras se pueden llevar a cabo para corregir, para prevenir, para superar marcas alcanzadas o para innovar. Existen diferentes metodologías para la mejora y cada día surgen otras más por lo que el límite de ellas será el de la propia humanidad. Por lo que en este trabajo no se pretende abarcar la totalidad de ellas sino simplemente dar algunos ejemplos.

La mejora continua es una cultura, una forma de vida o de conducta de las personas o de las organizaciones en donde ellas no se permiten estar sin mejorar. Crear la cultura y enraizarla en una organización puede llevar mucho tiempo, pero cuanto más temprano se inicie más pronto se podrán ver los resultados.

Para empezar, la mejora continua, se tendrá que establecer como política y se tendrán que determinar las estrategias necesarias para implantar tal política. Esto quiere decir que deberá ser una decisión de la alta dirección, con la responsabilidad y el compromiso de la provisión de todo tipo de recursos que sean necesarios.

En cualquier metodología se pueden distinguir como etapas:

- establecer el objetivo,
- acopiar y analizar la información,
- listar las acciones posibles,
- analizar riesgos y pros y contras de cada acción y decidir qué acción poner en práctica,
- poner en práctica la acción,
- evaluar el resultado de la acción y decidir si aquí finaliza o se reinicia en alguna de las etapas anteriores

En algunos casos, estas actividades pueden llevar mucho tiempo e implicar a muchas personas y en otros, estas o algunas de estas etapas pueden llevarse a cabo de manera casi automática o imperceptible.

El trabajar en grupo tiene ventajas adicionales a las del objetivo de la mejora, que se relacionan con el clima laboral o las relaciones interpersonales, por lo que la recomendación es que cada vez que se pueda se formen equipos de trabajo.

Algunas de las metodologías que se utilizan actualmente y que han dado buenos resultados tienen que ver con:

- revisión después de la acción ù grupos interdisciplinarios
- círculos de calidad
- cinco ejes
- teoría de las restricciones
- Una técnica más, es la conocida como *Teian*, que aconseja:
- que se hagan cambios pequeños, pero constantes,
- que tiene más factibilidad de realización una sugerencia hecha del área de trabajo,
- que si la sugerencia es de un área diferente
- que puede crear hábito en las personas y,
- que el adoctrinar al 100% de una organización puede llevar cinco o diez años.

Otra técnica es la conocida como Six Sigma o Seis Sigma, que busca también ser una doctrina; que abarque a la totalidad de los integrantes de la organización, partiendo de la alta dirección, enfocando los procesos hacia el cliente; midiendo cada una de las características del producto o servicio resultante de cada proceso y después de un análisis y toma de decisiones sobre ellos, obtener productos o servicios con fallas tan escasas como 3.4 en un millón.

Es muy conveniente el uso de indicadores para recolectar, ordenar y analizar datos para presentar el estado de los procesos y facilitar la toma de la decisión a quien tiene el poder o la responsabilidad para ello. El uso de estos indicadores

depende de cada caso en particular y van desde el cálculo de promedios, rangos y desviación estándar; elaboración de diagramas de Pareto, histogramas, dispersión, causa efecto, estratificación y gráficos de control; hasta cuestiones más sofisticadas como diseño de experimentos, análisis de regresión, análisis de series de tiempo y otras.

<http://iso9001calidad.com/el-ciclo-de-mejora-continua-del-sgc-287.html>

Conclusiones acerca de la mejora continua

- La mejora continua es posible en cualquier organización, sin importar su tamaño, campo o tipo.
- Es mayor el beneficio cuanto mayor es la participación.
- La mejora continua de una organización propicia llevarla a la vanguardia.
- La mejora se puede hacer todos los días.
- Si se analiza lo que se hace se puede conocer dónde se puede mejorar.
- Si se piensa en mejorar y se actúa para mejorar, se obtiene una mejora.
- Cualquier proceso puede ser mejorado.
- La atención al cliente se puede mejorar.
- La satisfacción del cliente se puede mejorar.
- Las características de los productos pueden mejorarse.
- Se puede mejorar la conducta de cada persona.
- Si se mejora la organización, mejora la satisfacción de sus clientes y mejoran sus ventas.

<http://iso9001calidad.com/conclusiones-acerca-de-la-mejora-continua-289.html>

2.2.2. La rentabilidad empresarial

Guitman, Lawrence J. (1992), menciona que, “desde el punto de vista de la Administración Financiera, la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades.

Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad...”

Baca G. (1987) “desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto...”

Guiltinan, Joseph P. y Gordon W., Paul. (1984) plantean desde el enfoque de Marketing, que “la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrada a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión, de la empresa...”

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. Para hallar esta rentabilidad debemos dividir la utilidad o la ganancia obtenida entre la inversión, y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en términos porcentuales:

Rentabilidad = (Utilidad o Ganancia / Inversión) x 100

Por ejemplo, si invertimos 100 y luego de un año la inversión nos generó utilidades de 30, aplicando la fórmula: $(30 / 100) \times 100$, podemos decir que la inversión nos dio una rentabilidad de 30% o, dicho en otras palabras, la inversión o capital tuvo un crecimiento del 30%.

O, por ejemplo, si invertimos 100 en un activo y luego lo vendemos a 300, aplicando la fórmula: $(300 - 100 / 100) \times 100$, podemos decir que la inversión nos dio una rentabilidad de 200% o, dicho en otras palabras, la inversión o capital tuvo una variación del 200%.

El término rentabilidad también es utilizado para determinar la relación que existe entre las utilidades de una empresa y diversos aspectos de ésta, tales como las ventas, los activos, el patrimonio, el número de acciones, etc.

En este caso, para hallar esta rentabilidad simplemente debemos dividir las utilidades entre el valor del aspecto que queremos analizar, y al resultado multiplicarlo por 100 para convertirlo en porcentaje.

Por ejemplo, si tenemos ventas por 120 y en el mismo periodo hemos obtenido utilidades por 30, aplicando la fórmula: $(30 / 120) \times 100$, podemos decir que la rentabilidad de la empresa con respecto a las ventas fue de 25% o, dicho en otras palabras, las utilidades de la empresa representaron el 25% de las ventas.

Crece Negocios (2012) <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>

La rentabilidad en el análisis contable

Según Ecured (s.f), la importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

La base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.
- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

Consideraciones para construir indicadores de rentabilidad

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado.

1. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
2. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
3. En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la

inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.

4. Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos. La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario. <https://www.ecured.cu/Rentabilidad>

Toma de decisiones

Hellriegel D. y Slocum J. (2004) lo define como el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

Stoner, (2003) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.



Características

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo. También, la toma de decisiones es considerada como una de las etapas de la dirección.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en

el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Clasificación de las decisiones

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y cómo decidir.

- Decisiones programadas:

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser

candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En el caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice “se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra” simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

- **Decisiones no programadas:**

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad de hecho,

los problemas más importantes que enfrentará el gerente , normalmente, requerirán decisiones no programadas.

Estilo de toma de decisiones

Todas las personas que toman una decisión poseen una serie única de características personales influyentes en la resolución del problema. Por ejemplo, en una empresa, el gerente creativo tolerará bien la incertidumbre, ofreciendo diversas alternativas para su decisión en un menor tiempo. La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Evaluándolas de un modo diferente al de otro gerente con

una personalidad más conservadora y menos propenso a aceptar riesgos. Teniendo en cuenta esta información, los investigadores han tratado de identificar los diferentes estilos para tomar decisiones.

El supuesto básico del modelo de la toma de decisiones reside en reconocer que las personas difieren en dos dimensiones:

- **La primera es la forma de pensar.**

A la hora de tomar una decisión, hay personas que lo hacen con una mayor lógica y racionalidad, procesando la información de forma secuencial. Sin embargo, otras personas se enfrentan a este proceso de forma más creativa e intuitiva contemplando una perspectiva más amplia.

- **La segunda dimensión hacer referencia a la tolerancia a la ambigüedad que toleran las personas:**

En aquellas situaciones donde el individuo para tomar la decisión requiera de mucha coherencia y orden en la información, el grado de tolerancia a la ambigüedad es mínimo. En contraposición, aquellas personas capaces de procesar multitud de información al mismo tiempo, asumiendo con ello un importante grado de incertidumbre, la tolerancia a la ambigüedad es elevada.

Teniendo en cuenta estas dos dimensiones, Stephen P. Robbins (Supervision Today, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1995) desarrolló un diagrama donde aparecen los cuatro estilos para la toma de decisiones:

Estilo Directivo: El estilo directivo para la toma de decisiones se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional. En este estilo se sitúan aquellas personas con un alto grado de razonamiento lógico, capaces de tomar decisiones rápidas, enfocadas a corto plazo. Su eficacia y rapidez en la toma de decisiones permite adoptar una solución con información mínima y evaluando pocas alternativas.

Estilo Analítico: El estilo analítico para tomar decisiones se caracteriza por una mayor tolerancia a la ambigüedad que los tipos directivos, combinado con una

forma de pensar totalmente racional. Estas personas precisan de más información antes de tomar una decisión, considerando y analizando más alternativas. Los individuos situados en este estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

Estilo Conceptual: El estilo conceptual para tomar decisiones engloba a personas con una gran tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar intuitivo. Estas personas se caracterizan por tener una amplia capacidad para procesar información desde una perspectiva extensa y una elevada capacidad analítica tratando de analizar muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y con frecuencia buscan soluciones creativas a los problemas.

Estilo Conductual: El estilo conductual representa a aquellas personas cuyo modo de pensar es de manera intuitiva pero cuyo grado de tolerancia a la ambigüedad es bajo. Estas personas trabajan bien con otras, están abiertas a las sugerencias y se preocupan por los que trabajan con ellas. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones.

Los cuatro estilos para tomar decisiones podrían considerarse independientes unos de otros. Sin embargo, es fácil detectar que una toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Individuo con un estilo dominante posea características de los otros tres como posibles alternativas para una mejor resolución a una situación concreta.

Proceso de toma de decisiones

La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero podemos identificar principalmente las siguientes etapas:

a) Identificar y analizar el problema

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento y de visualizar la condición deseada, es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva al problema.

Para ello es imprescindible la formulación de la pregunta inicial, pues constituye el punto de partida de toda decisión. El mundo de los negocios se ve abrumado por

un número infinito de decisiones que han de ser tomadas a cada momento y que, en gran medida, determinarán el rumbo que tomen las empresas. De este modo, la información que se obtiene debe ser rica, variada y relevante, a la vez que debe provenir de diversas fuentes y a través de formas distintas (verbales, estadísticas, datos, etc.)

Y dentro de este ámbito, los métodos cuantitativos se tornan como algunas de las herramientas más confiables a la hora de basar una decisión gracias a su capacidad de gestionar, procesar y analizar datos de manera rápida y eficaz.

b. Identificar los criterios de decisión y ponderarlos

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para favorecer a una u otra opción de solución óptima.

c. Definir la prioridad para atender el problema

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

d. Generar las opciones de solución

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más opciones se tengan va a ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de opciones puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando opciones en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de opciones es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etcétera.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

e. Evaluar las opciones

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes opciones, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

f. Elección de la mejor opción

En este paso se escoge la opción que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

g. Aplicación de la decisión

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

h. Evaluación de los resultados

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

i. Procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones

Al igual que en el pensamiento crítico en la toma de decisiones se utilizan ciertos procesos cognitivos como:

- **Observación:** Analizar el objetivo, examinar atentamente y recato, atisbar. Inquirir, investigar, escudriñar con diligencia y cuidado algo. Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad, puede ser ocasional o casualmente.
- **Comparación:** Relación de semejanza entre los asuntos tratados. Fijar la atención en dos o más objetos para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanza. Símil teórica.
- **Codificación:** Auto conocerse, conocer quién soy, quienes somos y clarificar valores. Hacer o formar un cuerpo de leyes metódico y sistemático. Transformar mediante las reglas de un código la formulación de un mensaje.
- **Organización:** Curso de acción más responsable, evaluar opciones para elegir el curso de acción más responsable. Disposición de arreglo u orden. Regla o modo que se observa para hacer las cosas.
- **Clasificación:** Ordenar disponiendo por clases/categorías. Es un ordenamiento sistemático de algo.
- **Resolución:** Implementación de la toma de decisiones. Término o conclusiones de un problema, parte en que se demuestran los resultados.
- **Evaluación:** Hacer el señalamiento del rango. Análisis y reflexión de los anteriores razonamientos y las conclusiones.
- **Retroalimentación (feedback):** Evaluación de los resultados obtenidos, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado

por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la re alimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

Sesgos cognitivos en la toma de decisiones

Los sesgos cognitivos son fenómenos psicológicos, normalmente involuntarios, que dificultan el procesamiento de la información y pueden acarrear equivocaciones de distinto grado en la toma de decisiones. Estos patrones de pensamiento pueden conducir a errores sistemáticos como los siguientes:

- **Sesgo de confirmación:** es la propensión a interpretar la información nueva que le llega a una persona tomando como referencia las creencias o convicciones que ya posee. De esta forma, se rechazan los datos y hechos que no concuerdan con decisiones u opiniones previas.

- **Sesgo de autoridad:** es la tendencia a ver los consejos de los expertos (o los que así se autodenominan) como si fueran verdades indiscutibles. También se produce este sesgo cuando se obedece a la autoridad (en el amplio sentido del término), incluso en aquello que moral o racionalmente carece de sentido.

- **Pensamiento de grupo:** este sesgo se produce cuando un grupo de personas toma una decisión por consenso, pero hay personas que no están de acuerdo aunque evitan expresar sus objeciones. Las causas para no expresar las discrepancias pueden ser muy variadas, pero suelen tener su raíz en el miedo (a la autoridad, a la crítica, al rechazo social, a equivocarse...).

- **La adaptación hedonista:** una vez que se experimentan cambios importantes (positivos o negativos) en cualquier ámbito de la vida el nivel de bienestar de las personas tiende a estabilizarse. Debido a esta circunstancia con frecuencia se toman decisiones erróneas debido a un estado emocional

transitorio que impide ponderar adecuadamente las distintas alternativas existentes.

- **Efecto halo:** este sesgo cognitivo aparece cuando una persona se deja deslumbrar por un hecho particular que le lleva a deducir las características de otros hechos en principio no relacionados. Así, por ejemplo, una única cualidad de una persona (belleza) puede ofrecer una impresión positiva que lleve a pensar que esa persona también es inteligente (aunque resulta evidente que no existe correlación entre belleza e inteligencia). En el mundo del marketing se utiliza con frecuencia el efecto halo para influir en la mente de los consumidores, lo que puede dificultar la toma de decisiones racional.

- **Disonancia cognitiva:** en ocasiones, lo que una persona se propone y la decisión que toma no coinciden. Suele tratarse de un auto engaño o incoherencia, como, por ejemplo, cuando alguien se equivoca al comprar un producto, pero ante sus amistades habla bien de las prestaciones de ese objeto por miedo a reconocer el error y ser ridiculizado por haberlo comprado. El hecho de mantener al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto puede mermar la capacidad de una persona para tomar decisiones adecuadas. https://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

Proceso de Toma de Decisiones

La Toma de Decisiones es un proceso por el cual se selecciona la mejor opción de entre muchas otras, este es un proceso que no solo se da en las empresas sino también en la vida cotidiana, o acaso al momento de seleccionar a tu proveedor ¿lo haces al azar?, o acaso al iniciar tu negocio ¿no tomaste alguna decisión que cambio tu vida?.

Por lo tanto la toma de decisiones están en todo lugar, no solo en el mundo empresarial sino también en la vida cotidiana, para iniciar, cambiar o concluir algo, siempre tomamos antes una decisión, entonces la vida si es una Toma de Decisiones, pero:

- ¿Sabemos escoger bien nuestras decisiones?
- ¿Poseemos algún patrón para tomar nuestras decisiones?
- ¿El azar es parte de una decisión?
- ¿Es normal guiarse de la intuición para tomar una decisión?

Etapas del proceso de toma de decisiones en la empresa

- Identificar y analizar el problema: Un problema es la diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de rendimientos y productividad, impidiendo que se logren los objetivos.
- Investigación u obtención de información: Es la recopilación de toda la información necesaria para la adecuada toma de decisión; sin dicha información, el área de riesgo aumenta, porque la probabilidad de equivocarnos es mucho mayor para con la empresa competitiva.
- Determinación de parámetros: Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos, variables, objetos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.
- Construcción de una alternativa: La solución de problemas puede lograrse mediante varias alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis; porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.
- Aplicación de la alternativa: De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y se aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea de forma cualitativa o cuantitativa, citándose los más adecuados para plantear alternativas de decisión.
- Especificación y evaluación de las alternativas: Se desarrolla varias opciones o alternativas para resolver el problema, aplicando métodos ya sea cualitativos o cuantitativos. Una vez que se han identificado varias alternativas, se elige la óptima con base en criterios de elección de acuerdo con el costo beneficio que resulte de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los efectos.

- **Implantación:** Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán planificarse todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los resultados, lo cual requiere elaborar un plan con todos los elementos estudiados.

Tipos de decisiones

- **Individuales:** Se dan cuando el problema es bastante fácil de resolver y se realiza con absoluta independencia, se da a nivel personal y se soluciona con la experiencia.
- **Gerenciales:** Son las que se dan en niveles altos (niveles ejecutivos), para ello se ha de buscar orientación, asesorías, etc.
- **Programables:** Son tomadas de acuerdo con algún hábito, regla, procedimiento es parte de un plan establecido, comúnmente basado en datos estadísticos de carácter repetitivo.
- **En condiciones de certidumbre:** Son aquellas que se toman con certeza de lo que sucederá (se cuenta con información confiable, exacta, medible). La situación es predecible, para la toma de decisión se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas.
- **En condiciones de incertidumbre:** Son aquellas que se toman cuando no exista certeza de lo que sucederá (falta de información, datos, etc.). La situación es impredecible, para la toma de decisión es común utilizar las técnicas cuantitativas.
- **En condiciones de riesgo:** Aquí se conocen las restricciones y existe información incompleta pero objetiva y confiable, se da cuando dos o más factores que afectan el logro de los objetivos.

- Rutinarias: Se toman a diario, son de carácter repetitivo, se dan en el nivel operativo y para elegir las se comùn usar técnicas cualitativas.
- De emergencia: Se da ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- Operativas: Se generan en niveles operativos, se encuentran establecidas en las políticas y los manuales, son procesos específicos de la organización y se aplican mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.

<http://blog.conducetuempresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html>

Costo de Producción

Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso (por ej., los bienes vendidos en el mercado y el precio obtenido) y el costo de producción de los bienes vendidos. Mientras que el ingreso, particularmente el ingreso por ventas, está asociado al sector de comercialización de la empresa, el costo de producción está estrechamente relacionado con el sector tecnológico; en consecuencia, es esencial que el tecnólogo pesquero conozca de costos de producción.

El costo de producción tiene dos características opuestas, que algunas veces no están bien entendidas en los países en vías de desarrollo. La primera es que para producir bienes uno debe gastar; esto significa generar un costo. La segunda característica es que los costos deberían ser mantenidos tan bajos como sea posible y eliminados los innecesarios. Esto no significa el corte o la eliminación de los costos indiscriminadamente.

Por ejemplo, no tiene sentido que no se posea un programa correcto de mantenimiento de equipos, simplemente para evitar los costos de mantenimiento. Sería más recomendable tener un esquema de mantenimiento aceptable el cual, eliminaría, quizás, el 80-90% de los riesgos de roturas. Igualmente, no es aconsejable la compra de pescado de calidad marginal para reducir el costo de la materia prima. La acción correcta sería tener un esquema adecuado de compra de pescado según los requerimientos del mercado y los costos. Usualmente, el pescado de calidad inferior o superior, no produce un óptimo ingreso a la empresa; esto será analizado posteriormente.

Otros aspectos entendidos como "costos" a ser eliminados (por ej., programas de seguridad de la planta, capacitación de personal, investigación y desarrollo), generalmente no existen en la industria procesadora de pescado de los países en vías de desarrollo. Desafortunadamente en el mismo sentido, los costos para proteger el medio ambiente (por ej., el tratamiento de efluentes) son en forma frecuente ignorados y, en consecuencia, transferidos a la comunidad en el largo plazo o para futuras generaciones.

Cuando se analiza la importancia dada al costo de producción en los países en vías de desarrollo, otro aspecto que debería ser examinado respecto a una determinada estructura de costos, es que una variación en el precio de venta tendrá un impacto inmediato sobre el beneficio bruto porque éste último es el balance entre el ingreso (principalmente por ventas) y el costo de producción. En consecuencia, los incrementos o las variaciones en el precio de venta, con frecuencia son percibidos como la variable más importante (junto con el costo de la materia prima), particularmente cuando existen amplias variaciones del precio.

<http://www.fao.org/docrep/003/V8490S/v8490s06.htm>

Elementos de los Costos de Producción

a. Materia Prima

Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final.

La materia prima es utilizada principalmente en las empresas industriales que son las que fabrican un producto. Las empresas comerciales manejan mercancías, son las encargadas de comercializar los productos que las empresas industriales fabrican.

b. Mano de Obra

Se entiende por mano de obra el coste total que representa el montante de trabajadores que tenga la empresa incluyendo los salarios y todo tipo de impuestos que van ligados a cada trabajador. La mano de obra es un elemento muy importante, por lo tanto su correcta administración y control determinará de forma significativa el costo final del producto o servicio.

Tipos de mano de obra

- a) **Mano de obra directa:** es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros y operarios calificados de la empresa.
- b) **Mano de obra indirecta:** es la mano de obra consumida en las áreas administrativas de la empresa que sirven de apoyo a la producción y al comercio.
- c) **Mano de obra de gestión:** es la mano de obra que corresponde al personal directivo y ejecutivo de la empresa.

- d) **Mano de obra comercial:** es la mano de obra generada por el área comercial de la empresa y la constructora.

Costos Indirectos

Son todos los costos que no están clasificados como mano de obra directa ni como materiales directos. Aunque los gastos de venta, generales y de administración también se consideran frecuentemente como costos indirectos, no forman parte de los costos indirectos de fabricación, ni son costos del producto.

Ejemplos de costos indirectos:

- Mano de obra indirecta y materiales indirectos.
- Calefacción, luz y energía de fábrica.
- Arrendamiento del edificio de fábrica
- Depreciación del edificio y del equipo de fábrica.
- Impuesto sobre el edificio de fábrica.
- Al contabilizar los CIF se presentan dos problemas:
 - a) Una parte importante de los CIF es de naturaleza fija. Como consecuencia, el CIF por unidad aumenta a medida que disminuye la producción, y disminuye cuando ésta se incrementa.
 - b) A diferencia de los costos de materiales y de mano de obra, el conjunto de los CIF es de naturaleza indirecta y no puede identificarse fácilmente con departamentos o productos específicos.

<http://www.monografias.com/trabajos82/conceptos-basicos-costos-produccion/conceptos-basicos-costos-produccion2.shtml>

Clasificación de los costos indirectos de fabricación

a. Costos indirectos de fabricación variables: Son costos indirectos de fabricación variables cuando su total cambia en proporción directa al nivel de producción, es decir cuánto más grande sea el conjunto de unidades producidas, mayor será el total de costos indirectos de fabricación variables.

Ejemplos:

- Materiales indirectos
- Mano de obra indirecta

b. Costos indirectos de fabricación fijos: Son costos indirectos de fabricación (CIF) que permanecen constantes independientemente de los niveles de producción, ejemplo de este tipo de CIF fijos son:

- Impuestos a la propiedad
- Depreciación del edificio de producción
- Alquileres de edificios

c. Costos indirectos de fabricación mixtos: Este tipo de costos no son totalmente fijos ni totalmente variables en su naturaleza pero tienen característica de ambos al costear deben de separarse en sus componentes fijos y variables para propósitos de planeación y control ejemplos son:

- Servicios telefónicos de la fábrica
- Salarios de los supervisores y de los inspectores de fábrica

Naturaleza de los costos indirectos de fabricación

En la industria no solo es necesario adquirir materiales para que sea fabricado y obtener personal para realizar tal fabricación, sino también se requiere proveer de servicios industriales que consisten por ejemplo maquinaria con la cual se produce y personal administrativo como supervisores, ingenieros para planear y supervisar la producción.

Los costos indirectos de fabricación como elemento del costo son más importantes en industrias que cuentan con plantas enormes, maquinaria costosa y gran cantidad de personal técnico, que en las líneas de producción manual como por ejemplo en industria internacionalmente de la producción de vehículos esta la GENERAL MOTORS, y nacionalmente empresa industrial transnacional HOLCIM.

Dado que la tendencia del desarrollo industrial durante algunas décadas ha sido el aumento de la mecanización y complejidad, el problema de los costos indirectos de fabricación ha sido y todavía un problema creciente.

Principal problema de los costos indirectos de fabricación estimados.

El principal problema es el de prorratear (Repartir una cantidad proporcionalmente) equitativamente es decir distribuir los costos entre los distintos departamentos de una fábrica en forma equitativa a fin de asignar a cada departamento y por ende a cada producto o lote de ellos una porción justa del costo incurrido al proveer y usar los servicios industriales como el salario del supervisor, el alquiler de la fábrica, servicio de agua potable, servicio de energía eléctrica etc.

Clasificación del prorrateo

El prorrateo es la cuota parte que cada artículo fabricado debe absorber por este elemento.

Su ciclo contable comienza con el pago o devengamiento de los rubros que lo integran y que se imputan a cada cuenta en particular.

Luego, se asignan conforme a alguna proporción a los departamentos de producción y de servicios (prorrateo primario). Posteriormente, estos costos acumulados en los departamentos de servicios son redistribuidos entre los primeros (prorrateo secundario).

Finalmente, y ya con los costos indirectos concentrados exclusivamente en los departamentos de producción son trasladados a los productos mediante el prorrateo terciario o final.

a. Prorrateo primario: Es la distribución de los costos de los departamentos productiva sobre una base adecuada, no existe un criterio universal para elegir una base, sino que esta se elige de acuerdo a la característica de cada fábrica y la experiencia y criterio del contador entre las cuales se tienen:

- Material directo: se utiliza cuando en un producto es fácilmente identificable al material directo.
- Costo primo: se entiende por costo primo la suma del material directo más la mano de obra directa y se aplica en donde se puede identificar fácilmente el material y la mano de obra directa.
- Mano de obra directa se aplica cuando es fácilmente identificable el trabajo directo.
- Espacio ocupado : se utiliza para los costos conexos en los cuales el espacio sea el factor preponderante tales como : renta del edificio, depreciación, las reparaciones
- Valor del equipo de fábrica: para los gastos conexos que se destaquen la inversión del equipo tales como la depreciación de la maquinaria, las reparaciones, el seguro y contribuciones sobre la misma.
- Número de trabajadores: para aquellos gastos en que el factor hombre influye directamente tales como servicio médico.
- Horas hombre de trabajo: cuando el trabajo indirecto se prorratea se utiliza la base horas trabajadas en cada departamento. También para el prorrateo de los gastos de la planta en general.

b. Prorrateo secundario: Es la distribución de los costos de cada departamento de servicios entre los departamentos productivos en proporción al beneficio recibido por los departamentos productivos de los departamentos de servicio. Por consecuencia, al hacer esta distribución, se está distribuyendo los costos de los departamentos de servicio entre la producción, las bases más comunes para este prorrateo son los siguientes:

- Servicio de edificio espacio ocupado por cada departamento de servicio
- Servicio de herramienta. horas de cada departamento servido.

- Servicio de personal: número de trabajadores servidos.
- Servicio de fuerza: kilovatios – horas estimados para cada departamento servido.
- Servicio de almacenes: número de vales o cantidad de materiales o sus valores requeridos por cada departamento servido.

<http://www.monografias.com/trabajos92/control-costos-indirectos-fabricacion/control-costos-indirectos-fabricacion.shtml#clasificaa>

Costos totales, variable, fijos y de oportunidad

Los costos totales incluyen la suma de todos los costos que están asociados al proceso de producción de un bien, o a la prestación de un servicio, por lo tanto entre más se produce mayor será el costo en el que se incurre. Los costos totales se dividen en dos componentes: costos fijos y costos variables.

Costos Totales (CT) = Costos Fijos (CF) + Costos Variables (CV)

Costos Variables: Son la parte de los costos totales que varían en el corto plazo según cambia la producción. Proviene de todos los pagos aplicados a los recursos que varían directamente en función del volumen de producción; es decir, el valor de las materias primas que se utilicen en función del número de productos, la energía consumida, los salarios pagados al personal de producción y en general cualquier tipo de gasto que igualmente puede variar en función de lo producido.

Costos Fijos: Son parte de los costos totales que no varían en el corto plazo con la cantidad producida. Incluyen todas las formas de remuneración u obligaciones resultantes del mantenimiento de los recursos fijos de la producción que se emplean en una cantidad fija en el proceso productivo. Los costos fijos deben pagarse aunque la empresa no produzca y no varían aunque varíe la producción, permaneciendo constantes para un volumen establecido de productos o servicios, como el alquiler o la renta que se paga por las instalaciones, los sueldos del personal administrativo, las primas del seguro contra incendio, terremoto, etc. Los

gastos que no varían con el nivel de producción, se denominan costos fijos totales (CFT).

Costo de Oportunidad: La capacidad de elegir entre dos o más alternativas es lo que da origen al costo de oportunidad, éste se define como el valor de un recurso en su mejor uso alternativo. Cuando se refiere a la elección que debe hacer el consumidor entre diversas alternativas para la satisfacción de sus necesidades se entiende como costo de oportunidad, al valor de la alternativa perdida que no se eligió.

Por ejemplo, el costo de oportunidad de tener una cantidad de ítems en inventario en el almacén de repuestos en lugar de tener éste dinero en el banco, es el interés mensual que puede generar dicho monto.

<https://sites.google.com/site/monicapresupuestos/>

La rentabilidad económica

Según Sánchez J. (2002), la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá

determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

Cálculo de la rentabilidad económica

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$RE = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

Otros conceptos de resultado que habitualmente se enfrentan al Activo total para determinar la rentabilidad económica serían los siguientes:

- Resultado después de impuestos + Gastos financieros (1-t), siendo t el tipo medio impositivo: se utiliza el resultado después de impuestos y antes de

gastos financieros netos bajo la justificación de que el impuesto sobre beneficios es un gasto del ejercicio y como tal supone una partida negativa a efectos de medir la renta o beneficio; y, por otra parte, los costes financieros se presentan netos del ahorro de impuestos que suponen.

- Resultado de las actividades ordinarias + Gastos financieros: en este caso se prescinde de los resultados extraordinarios por su carácter atípico y excepcional, pretendiendo así calcular la rentabilidad de la actividad ordinaria de la empresa.

Otras formulaciones de la rentabilidad económica

Sin pretensión de ser exhaustivos, como otras posibles formulaciones de la rentabilidad económica podemos mencionar las siguientes:

$$RE = \frac{\text{Resultado neto} + Gf}{\text{Activo neto de rec. ajenos sin coste, promedio}}$$

Esta expresión pretende obtener el rendimiento de los activos financiados con recursos con coste para que cobre verdadero significado la comparación entre el rendimiento de esos activos y el coste medio de los recursos necesarios para financiarlos. Ha sido utilizada, entre otros autores, por la Central de Balances del Banco de España hasta su informe de 1997 con la denominación de rentabilidad del activo neto.

$$RE = \frac{\text{Resultado operativo neto} + Gf}{\text{Activo neto de rec. ajenos sin coste, Ajuste de precios}}$$

Como novedad a partir de su informe de 1998, la CBBE modifica el cálculo de los indicadores de rentabilidad, definiendo rentabilidades ordinarias a partir del resultado operativo neto, el cual prescinde de los resultados extraordinarios. Además de esta modificación, que daría lugar a la que denomina rentabilidad ordinaria del activo neto con inmovilizado material a valores contables, ofrece otra alternativa incorporando en el denominador un ajuste a los inmovilizados

materiales (y, como contrapartida, también a los recursos propios), para aproximar su valoración a precios corrientes y homogeneizar así la serie de los efectos de la actualización de balances del RD-L 7/1996. A esta última expresión, que es la que aquí figura, la denomina rentabilidad del activo neto con inmovilizado material a precios corrientes.

$$RE_{exp} = \frac{\text{Resultado de explotación}}{\text{Activo total netoafecto a la explotac. a su estado medio}}$$

Este indicador suele denominarse rentabilidad económica de explotación, y constituye el núcleo más importante de la rentabilidad de la empresa, puesto que está calculando la rentabilidad de la actividad típica de la empresa.

Descomposición de la rentabilidad económica

La rentabilidad económica, como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de inversión, puede descomponerse, multiplicando numerador y denominador por las ventas o ingresos, en el producto de dos factores, margen de beneficio sobre ventas y rotación de activos, los cuales permiten profundizar en el análisis de la misma.

$$RE = \frac{\text{Resultado}}{\text{Activo}} + \frac{\text{Resultados}}{\text{Ventas}} + \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

La descomposición en margen y rotación puede realizarse para cualquier indicador de rentabilidad económica, si bien es en la rentabilidad económica de explotación donde adquiere mayor significación al establecerse una mayor dependencia causal entre numeradores y denominadores. Esto quiere decir que es el margen de explotación, definido como cociente entre el resultado de explotación y las ventas, la mejor aproximación al concepto de margen, ya que el resultado de explotación prescinde de los resultados ajenos a ésta, y, por tanto, se está enfrentando con las ventas el resultado que guarda una relación más estrecha con las mismas. Y de la misma forma la rotación del activo cobra mayor sentido cuando se pone en relación con las ventas los activos que las han

generado, y no aquellos activos cuyos movimientos son independientes de las ventas. Es por ello que cuanto mayor sea la correlación entre numerador y denominador tanto en el margen como en la rotación mayor será la información que proporcionan ambos componentes de la rentabilidad sobre la gestión económica de la empresa, mayor su utilidad para la toma de decisiones y su validez para efectuar comparaciones entre empresas e intertemporalmente.

Margen

$$\text{Margen} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Ventas}}$$

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas. Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional. En el primer caso se puede conocer la participación en las ventas de conceptos como los consumos de explotación, los gastos de personal o las amortizaciones y provisiones, mientras en el segundo se puede conocer la importancia de las distintas funciones de coste, tales como el coste de las ventas, de administración, etc.

Rotación

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

La rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, o, expresado de otra forma, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. De aquí que sea una medida de la eficiencia en la utilización de los activos para generar ingresos (o alternativamente puede verse como medida de la capacidad para controlar el nivel de inversión en activos para un particular nivel de ingresos). No obstante, una baja rotación puede indicar a veces, más que ineficiencia de la empresa en el uso de sus capitales, concentración en sectores de fuerte inmovilizado o baja tasa de ocupación. El interés de esta magnitud reside en que permite conocer el grado de

aprovechamiento de los activos, y con ello si existe o no sobredimensionamiento o capacidad ociosa en las inversiones.

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>

Crecimiento sostenible

Según X Congreso Latinoamericano II (s.f), el crecimiento sostenible donde los recursos se aprovechen con eficacia, que sea sostenible y competitiva, aprovechando el liderazgo de Latinoamérica para el desarrollo de nuevos procesos y tecnologías, incluidas las tecnologías verdes, acelere el desarrollo de redes inteligentes y refuerce las ventajas competitivas de nuestras empresas (particularmente en el campo de las manufacturas) y de nuestras PYME, y que también asista a los consumidores a dar valor al uso eficaz de los recursos. Competitividad; Clima, energía y movilidad; Una Latinoamérica que aproveche eficazmente los recursos. Ayudar a desligar crecimiento económico y uso de recursos, reduciendo las emisiones de carbono de nuestra economía, incrementando el uso de energías renovables, modernizando nuestro sector del transporte y promoviendo un uso eficaz de la energía.

<http://www.unilibre.edu.co/iie/admisiones-y-registro>

Desarrollo sostenible

Según Jimenez M. (2014), se llama desarrollo sostenible aquél desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Intuitivamente una actividad sostenible es aquella que se puede mantener. Por ejemplo, cortar árboles de un bosque asegurando la repoblación es una actividad sostenible. Por contra, consumir petróleo no es sostenible con los conocimientos actuales, ya que no se conoce ningún sistema para crear petróleo a partir de la biomasa. Hoy sabemos que una buena parte de las actividades humanas no son sostenibles a medio y largo plazo tal y como hoy están planteadas. Hay otras definiciones también interesantes como la que proponen D. Pearce, A. Markandya y E.B. Barbier, en la cual se establece que en una sociedad sostenible no debe haber:

- un declive no razonable de cualquier recurso
- un daño significativo a los sistemas naturales
- un declive significativo de la estabilidad social

Otra definición se debe a H. Daly. Esta persona propone que una sociedad sostenible es aquella en la que:

- los recursos no se deben utilizar a un ritmo superior al de su ritmo de regeneración, no se emiten contaminantes a un ritmo superior al que el sistema natural es capaz de absorber o neutralizar,
- los recursos no renovables se deben utilizar a un ritmo más bajo que el que el capital humano creado pueda reemplazar al capital natural perdido.

Concretando esta definición en un caso práctico, el de los combustibles fósiles, significa que se tiene que utilizar una parte de la energía liberada para crear sistemas de ahorro de energía o sistemas para hacer posible el uso de energías renovables que proporcionen la misma cantidad de energía que el combustible fósil consumido. <https://prezi.com/hf6vdgag5djx/se-llama-desarrollo-sostenible-aquel-desarrollo-que-es-capaz/?webgl=0>

Principales retos que plantea el desarrollo sostenible

La incapacidad de la especie humana para vivir en armonía con el planeta, la gran interacción entre el hombre y el sistema natural, son los grandes problemas medioambientales de hoy. Hasta nuestros días, ninguna especie, excepto el hombre, ha conseguido modificar tan substancialmente, en tan poco tiempo, las características propias del planeta.

Así, se plantean los grandes problemas planetarios siguientes:

- Superpoblación y desigualdades
- El incremento del efecto invernadero
- Destrucción de la capa de ozono

- Humanización del paisaje
- Preservación de la biodiversidad
- La erosión, la desertización y la destrucción de la selva

Y a escala local:

- El sistema productivo
- El agua
- Los residuos domésticos
- Suministro energético
- El sistema de transportes

<http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/04/17/desarrollo-sostenible-2/>

2.3 Definición de términos básicos.

Planeación estratégica. Delimitar las metas con la finalidad de dirigir las operaciones. En la planeación estratégica son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes.

Proceso. Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Actividades. Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

Competitividad. La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La

competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Control. Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo. Las actividades de control por lo general, se relacionan con la medición del cumplimiento.

Algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y el registro de las horas de trabajo perdidas, son generalmente bien conocidos. Cada uno mide y muestra si los planes están funcionando.

Mejora continua. La mejora continua, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa.

Rentabilidad. La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

Empresa. Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Cadena de valor. La cadena de valor es el uso explícito, formal y consciente de la información de costos para el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Beneficio económico. El beneficio económico (también denominado utilidades) es un término utilizado para designar la ganancia que se obtiene de un proceso o actividad económica. Es más bien impreciso, dado que incluye el resultado positivo de esas actividades medido tanto en forma material o "real" como monetaria o nominal.

Rendimiento patrimonial. Los dueños de toda empresa deben tener, un objetivo fundamental en cuanto a la rentabilidad de la empresa sobre el patrimonio que tienen invertido en ella. La rentabilidad objetivo debe ser mayor, o por lo menos igual que la que los dueños pueden obtener si invierten el dinero en otra actividad o negocio.

Fortalezas. Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

Oportunidades. Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

2.4 Formulación de la hipótesis principal y derivadas

2.4.1 Hipótesis general.

La gestión de calidad incide favorablemente en la rentabilidad de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015

2.4.2 Hipótesis específicas.

- a) El planeamiento estratégico permite alcanzar las metas y objetivos propuestos lo cual influye directamente en la toma de decisiones de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.
- b) El control de calidad está orientado a minimizar los costos y maximizar la utilización de los procesos de producción para mejorar el costo de producción en las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.
- c) La competitividad empresarial como instrumento de gestión empresarial permite posesionarse en el mercado en condiciones favorables, incidiendo directamente en la rentabilidad económica de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?
- d) La mejora continua ayuda a afianzar y optimizar la calidad del producto, mejorar las relaciones con terceros y otros lo que origina una mejora económica para la empresa y mantener el crecimiento sostenible de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?

2.5 Variables y definición operacional

2.5.1 Variable independiente: Gestión de Calidad

Definición conceptual	Crosby (1994) puntualiza qué calidad es “entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo”	
Definición operacional	INDICADORES	ÍNDICES
	x₁. Planeamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias corporativas - Tendencias de la demanda - Diagnóstico de la situación - Evaluación de proveedores
	x₂. Control de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de gestión - Evaluación - Plan de calidad - Estándares de calidad
	x₃. Competitividad Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación del producto - Innovación tecnológica - Fidelización de clientes. - Ambiente laboral.
	x₄. Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación. - Objetivos a corto plazo. - Capacitación constante. - Mayor desempeño
Escala valorativa	Nominal.	

2.5.2. Variable dependiente: Rentabilidad

Definición conceptual	Guiltinan (1984) “la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrada a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión, de la empresa...”	
Definición operacional	INDICADORES	ÍNDICES
	Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado - Identificar al cliente - Determinar necesidades del cliente - Conocimiento sobre el producto
	Costo de Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto operativo - Sistema de costos - Asignación de costos - Costos de administración y distribución
	Rentabilidad Económica	<ul style="list-style-type: none"> - Incursionar en nuevos mercados - Exportación de mercadería - Importación de insumos y materiales - Captación de futuros compradores
	Crecimiento Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de valor - Futuras generaciones - Sostenibilidad económica - Sostenibilidad social
Escala valorativa	Nominal.	

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico.

El diseño de la investigación es de carácter “No Experimental”; en la cual se desarrolló una investigación por objetivos, teniendo como propósito el de investigar las relaciones entre las variables que intervienen en el problema planteado.

3.1.1 Tipo de diseño.

El presente estudio reunió las condiciones necesarias para ser calificada como: “Investigación Aplicada”, debido que se utilizaron conocimientos de Gestión de Calidad y Rentabilidad.

3.2 Diseño muestral

3.2.1 Población de estudio

La población de la investigación estuvo conformada por 60 personas entre Gerentes, administradores y personal que labora en las principales empresas del sector textil ubicadas en el distrito de la Victoria, tal como se indica en la tabla N° 01.

Tabla N° 01: Distribución de la población

RAZON SOCIAL	DIRECCION	POBLACION
BABYMODAS S.A.C.	AV. LAS LOMAS NRO. 780 La Victoria	12
DISENOS FILIPPO ALPI S.A	AV. JOSE PARDO NRO. 455 - La Victoria	14
DCATEXS S.A.C.	C.C. Parque Cánepa Tda. 288 - La Victoria	11
CONFECCIONES RITZY S A	CAL.CHINCHA ALTA MZA. F - La Victoria	10
J & S CASA & ESTILOS GENERALES S.A.C.	AV. PROLONGACION SAN MARTIN NRO. 139 La Victoria	13
		60

Fuente: Consulta RUC–SUNAT y Portal Web del Centro Comercial de Gamarra:
www.gamarra.com.pe.

Elaboración: Propia

3.2.2 Muestra

La muestra estuvo determinada mediante la fórmula para técnicas no paramétricas usadas en técnicas de encuesta cuya expresión matemática es la siguiente:

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

Dónde:

- n Es el tamaño de la muestra por determinar
- p Representan la proporción de hombres dedicados al rubro del sector textil ubicadas en el distrito de la Victoria, para el caso del presente estudio, se considera un valor de $p = 0.3$, valor obtenido mediante observación en campo.
- q Representan la proporción de mujeres dedicadas al rubro del sector textil ubicadas en el distrito de la Victoria, para el caso del presente estudio, se considera un valor de $p = 0.7$, valor obtenido mediante observación en campo.
- Z Representa el valor asociado al nivel de confianza ubicado en la tabla de distribución normal estándar, para el caso del presente estudio se considera una confianza del 90%, correspondiendo un valor de $Z = 1.64$.
- N El total de la población. Considerando solamente aquellas que facilitan información para la investigación.
- \mathcal{E} Representa el error estándar de la estimación, que existe en todo trabajo de investigación, el rango de variación es $1\% \leq \mathcal{E} \leq 10\%$, para el caso del presente estudio, se considera un valor del 8%.

Sustituyendo:

$$n = \frac{(0.3 \cdot 0.7)(1.64)^2 \cdot 60}{(0.08)^2 (60 - 1) + (0.3 \cdot 0.7)(1.64)^2}$$

Siendo $n = 36$, el tamaño de muestra ideal para efectuar el presente estudio. Con dicho valor se obtiene el factor de distribución de la muestra (FDM) = n/N

$$n = \frac{36}{60} = 0.6$$

Con este número he obtenido el cuadro de distribución muestral:

Tabla Nº 02: Distribución de la muestra

RAZON SOCIAL	DIRECCION	MUESTRA
BABYMODAS S.A.C.	AV. LAS LOMAS NRO. 780 La Victoria	7
DISENOS FILIPPO ALPI S.A	AV. JOSE PARDO NRO. 455 - La Victoria	8
DCATEXS S.A.C.	C.C. Parque Cánepa Tda. 288 - La Victoria	7
CONFECCIONES RITZY S A	CAL.CHINCHA ALTA MZA. F - La Victoria	7
J & S CASA & ESTILOS GENERALES S.A.C.	AV. PROLONGACION SAN MARTIN NRO. 139 La Victoria	7
		36

Elaboración: Propia

3.3 Técnicas de recolección de datos.

3.3.1 Descripción de las técnicas e instrumentos

Las técnicas que se utilizaron en la investigación serán las siguientes:

- **Encuestas.-** Se aplicó al personal de la empresa para obtener respuestas en relación a la gestión de calidad y la rentabilidad.
- **Toma de información.-** Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionada a la Gestión de Calidad y la Rentabilidad.

- **Análisis documental.**- Necesario para evaluar la relevancia de la información que se consideró para el trabajo de investigación, relacionada a la Gestión de Calidad y la Rentabilidad, los instrumentos que se utilizaron en la investigación: Cuestionarios, Fichas bibliográficas, Guías de análisis documental.

3.3.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

Al culminar la elaboración de los instrumentos, fueron consultados a empresarios y trabajadores con la experiencia requerida para así comprobar su confiabilidad, se aplicó una encuesta piloto a 10 personas al azar, para comprobar la calidad de la información, obteniendo resultados óptimos.

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- **Proceso computarizado con SPSS.**- Se utilizaron para digitar, procesar y analizar datos sobre la gestión de calidad y la rentabilidad.
- **Ordenamiento y Clasificación.**- Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa sobre la gestión de calidad y la rentabilidad.

3.5 Aspectos éticos

Por ser una investigación propia, es inédita, desarrollada por la suscrita bajo la regulación de valores éticos observados en el desarrollo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados de la encuesta

GESTIÓN DE CALIDAD

Indicador: Planeamiento estratégico

TABLA 1: Estrategias corporativas

1. ¿Qué tipo de estrategia corporativa le ha permitido a la empresa incrementar su rentabilidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estrategia de Estabilidad.	5	13,9	13,9	13,9
	Estrategia de Crecimiento.	13	36,1	36,1	50,0
	Estrategia de Contracción.	13	36,1	36,1	86,1
	Estrategia de Combinación.	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 13.9% de los encuestados señaló la estrategia de estabilidad, 36.1% estrategia de crecimiento, 36.1% estrategia de contracción y 13.9% estrategia de combinación; esto se debe a que tanto los empresarios como los trabajadores desconocen sobre las estrategias que se pueden emplear en las empresas.

TABLA 2: Tendencias de la demanda**2. La empresa ¿Con qué instrumento de análisis técnico ha determinado la tendencia del mercado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Investigación de mercado.	20	55,6	55,6	55,6
	Método de consenso de panel.	2	5,6	5,6	61,1
	Análisis de series de tiempo.	5	13,9	13,9	75,0
	Todas las Anteriores.	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 55.6% de los encuestados indicó la investigación de mercado, 5.6% método de consenso de panel, 13.9% análisis de series de tiempo y 25% todas las anteriores por lo que se concluye que más de la mitad de los encuestados prefieren un proceso que comprende las acciones de identificación, recopilación, análisis y difusión de información con el propósito de mejorar la toma de decisiones que es la Investigación de mercado.

TABLA 3: Diagnóstico de la situación**3. Cómo se determina la situación actual de la empresa en el período de evaluación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Con el total de las ventas.	25	69,4	69,4	69,4
	Con el estado de situación financiera.	4	11,1	11,1	80,6
	Con el análisis FODA.	2	5,6	5,6	86,1
	Ninguna de las anteriores.	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 69.4% de los encuestados señaló el total de las ventas, 11.1% el estado de situación financiera, 5.6% el análisis FODA y 13.9% ninguna de las anteriores; esto se debe a que obteniendo el total de las ventas uno puede estimar como está yendo el negocio.

TABLA 4: Evaluación de proveedores

4. ¿Qué factor ha determinado la selección y contratación de los proveedores para la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Tecnología, infraestructura y logística.	9	25,0	25,0	25,0
Precio y servicio post venta.	2	5,6	5,6	30,6
Puntualidad de entrega.	1	2,8	2,8	33,3
Todas las anteriores.	24	66,7	66,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 25% de los encuestados optó por tecnología, infraestructura y logística, 5.6% Precio y servicio post venta, 2.8 puntualidad de entrega y 66.7 todas las anteriores, de ello se concluyó que existen varios factores importantes al contratar a los proveedores.

Indicador: Control de calidad

TABLA 5: Proceso de gestión

5. ¿Cuál es la importancia de una gestión por procesos en una empresa del sector textil?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.	31	86,1	86,1	86,1
La coordinación y el control de su funcionamiento.	3	8,3	8,3	94,4
Ninguna de las anteriores.	1	2,8	2,8	97,2
Todas las anteriores.	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 86.1% de los encuestados indico la alternativa comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso, 8.3% la coordinación y el control de su funcionamiento, 5.6% Precio y servicio post venta, 2.8 ninguna de las anteriores y 2.8 todas las anteriores.

TABLA 6: Evaluación

6. ¿Cuál es el mejor tipo de evaluación en las empresas del sector textil?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Monitoreo.	13	36,1	36,1	36,1
Evaluación de resultados.	4	11,1	11,1	47,2
Evaluación de Impacto.	16	44,4	44,4	91,7
Todas las anteriores.	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 36.1% de los encuestados señaló el monitoreo, 11.1% evaluación de resultados, 44.4% evaluación de impacto y 8.3% todas las anteriores.

TABLA 7: Plan de calidad

7. En las empresas del sector textil ¿Por qué es útil realizar un plan de calidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Por el desarrollo y validación de nuevos productos o procesos.	2	5,6	5,6	5,6
Por el cumplimiento con los requisitos legales o reglamentarios del cliente.	23	63,9	63,9	69,4
Para demostrar, interna y/o externamente, cómo se cumplirá con los requisitos de calidad.	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Los resultados observados en la tabla el 5.6% señaló por el desarrollo y validación de nuevos productos o procesos, 63.9% por el cumplimiento con los requisitos legales o reglamentarios del cliente, 30.6% Para demostrar, interna y/o externamente, cómo se cumplirá con los requisitos de calidad.

TABLA 8: Estándares de calidad

8. ¿Qué estándares de calidad se debe fijar para saber qué tan bueno es el producto que están brindando?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Calidad de insumos y procesos.	28	77,8	77,8	77,8
	Calidad de proveedores.	4	11,1	11,1	88,9
	Calidad de servicios.	2	5,6	5,6	94,4
	Ninguna de las anteriores.	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

En relación a la pregunta formulada los encuestados señalaron un 77.8% calidad de insumos y procesos, 11.1% calidad de proveedores, 5.6% calidad de servicios y 5.6% ninguna de las anteriores.

Indicador: Competitividad empresarial

TABLA 9: Diferenciación del producto

9. ¿Cuáles son las razones básicas para diferenciar los productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Para estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.	1	2,8	2,8	2,8
	Para servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos.	3	8,3	8,3	11,1
	Todas las anteriores.	32	88,9	88,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Según los resultados observados en la tabla, los encuestados señalaron el 2.8/% para estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente, 8.3% para servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos, 88.9% Todas las anteriores.

TABLA 10: Innovación tecnológica

10. ¿Cuáles son los objetivos de la innovación tecnológica en las empresas del sector textil?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Fomentar las tareas de investigación y desarrollo.	5	13,9	13,9	13,9
La reducción de tiempo, costos y mano de obra.	29	80,6	80,6	94,4
Todas las anteriores.	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Referente a los resultados observados en la tabla, los encuestados señalaron el 13.9/% Fomentar las tareas de investigación y desarrollo, 80.6% la reducción de tiempo, costos y mano de obra., 5.6% Todas las anteriores

TABLA 11: Fidelización de clientes.

11. En las empresas del sector textil ¿Cómo se logra la fidelización de los clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ofreciendo un producto a bajo precio.	4	11,1	11,1	11,1
	Brindar un buen servicio al cliente.	2	5,6	5,6	16,7
	Todas las anteriores	30	83,3	83,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene como resultados que los encuestados optaron por un 11.1% ofreciendo un producto a bajo precio, 5.6% brindar un buen servicio al cliente, 83.3% todas las anteriores.

TABLA 12: Ambiente laboral.

12. ¿Cree usted que un buen ambiente laboral influye en la rentabilidad de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí.	29	80,6	80,6	80,6
	No.	1	2,8	2,8	83,3
	No sabe.	5	13,9	13,9	97,2
	No opina.	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Referente a la pregunta formulada sobre si cree usted que un buen ambiente laboral influye en la rentabilidad de la empresa, los encuestados señalaron un 80.6% sí, 2.8% no, 13.9% no sabe, 2.8 ninguna de las anteriores y 2.8 no opina.

Indicador: Mejora continua

TABLA 13: Innovación.

13. En una empresa del sector textil ¿Qué tipo de innovación es la requerida para obtener un producto de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Innovación en proceso.	17	47,2	47,2	47,2
	Innovación organizacional.	16	44,4	44,4	91,7
	Innovación en servicio.	1	2,8	2,8	94,4
	Innovación de marketing.	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 47.2% de los encuestados indicó la alternativa de innovación en proceso, 44.4% innovación organizacional, 2.8% innovación en servicio y 5.6% innovación de marketing.

TABLA 14: Objetivos a corto plazo.

14. ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo que una empresa del sector textil debe tener?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Incrementar las ventas.	31	86,1	86,1	86,1
	Aumentar los ingresos.	1	2,8	2,8	88,9
	Lograr una mayor participación en el mercado.	3	8,3	8,3	97,2
	Todas las anteriores.	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Observando la tabla se puede concluir que los encuestados optaron por un 86.1% incrementar las ventas, 2.8% aumentar los ingresos, 8.3% lograr una mayor participación en el mercado y 2.8% todas las anteriores.

TABLA 15: Capacitación constante.**15. ¿Cuál es la importancia de la capacitación constante de los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estimula y desarrolla el conocimiento de los miembros de la organización.	1	2,8	2,8	2,8
	Proporcionándoles las herramientas para hacer mejor su trabajo.	30	83,3	83,3	86,1
	Lograr exitosamente los objetivos organizacionales.	3	8,3	8,3	94,4
	Todas las anteriores.	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

En relación a la pregunta formulada los encuestados señalaron un 2.8% estimula y desarrolla el conocimiento de los miembros de la organización, 83.3% proporcionándoles las herramientas para hacer mejor su trabajo, 8.3% lograr exitosamente los objetivos organizacionales y 5.6% todas las anteriores.

TABLA 16: Mayor desempeño**16. ¿Cómo se motiva a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Darles mayores responsabilidades.	2	5,6	5,6	5,6
	Recompensar los logros obtenidos.	17	47,2	47,2	52,8
	Ofrecer un buen clima laboral.	16	44,4	44,4	97,2
	Todas las anteriores.	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el un 5.6% de los encuestados indicó darles mayores responsabilidades, 47.2% recompensar los logros obtenidos, 44.4% ofrecer un buen clima laboral y 2.8% todas las anteriores.

RENTABILIDAD

Indicador: Toma de decisiones

TABLA 17: Estudio de mercado

17. ¿Qué método de estudio de mercado se utilizaría en una empresa del sector textil?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Encuesta o entrevista.	28	77,8	77,8	77,8
Prueba de mercado.	2	5,6	5,6	83,3
La técnica de observación.	4	11,1	11,1	94,4
Todas las anteriores	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 77.8% de los encuestados optaron por encuesta o entrevista, 5.6% prueba de mercado, 11.1 la técnica de observación y 5.6% todas las anteriores, de ello se concluyó que un mayor número de personas escoge la encuesta o entrevista como método de estudio de mercado.

TABLA 18: Identificar al cliente**18. En una empresa del sector textil ¿Cómo identificas al cliente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por el interés al producto.	14	38,9	38,9	38,9
	Por el precio.	7	19,4	19,4	58,3
	Por la calidad.	2	5,6	5,6	63,9
	Todas las anteriores.	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

En relación a la pregunta formulada los encuestados señalaron el 38.9% por el interés al producto, 19.4% por el precio, 5.6% por la calidad y 36.1% todas las anteriores.

TABLA 19: Determinar necesidades del cliente**19. ¿Cómo se determina las necesidades del cliente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por el género.	5	13,9	13,9	13,9
	Analizar el territorio sobre el cual quiero trabajar.	5	13,9	13,9	27,8
	Todas las anteriores.	26	72,2	72,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 13.9% de los encuestados optó por el género, 13.9% analizar el territorio sobre el cual quiero trabajar y 72.2% todas las anteriores.

TABLA 20: Conocimiento sobre el producto**20. ¿De qué forma al cliente le das a conocer el producto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mediante la publicidad.	27	75,0	75,0	75,0
	Hablando siempre el mismo lenguaje que el Cliente.	2	5,6	5,6	80,6
	Convirtiendo los atributos o características del producto en beneficios para el Cliente.	4	11,1	11,1	91,7
	Todas las anteriores.	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 75% de los encuestados señaló mediante la publicidad, 5.6% hablando siempre el mismo lenguaje que el Cliente, 11.1% convirtiendo los atributos o características del producto en beneficios para el Cliente y 8.3% todas de las anteriores.

Indicador: Costo De producción**TABLA 21: Presupuesto operativo****21. Para la empresa ¿Por qué es importante la previsión a través de un presupuesto operativo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Porque permitirá cubrir los requerimientos o necesidades que se presentan de manera fortuita en el futuro.	33	91,7	91,7	91,7
	Ninguna de las anteriores.	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

En relación a la pregunta formulada los encuestados señalaron el 91.7% porque permitirá cubrir los requerimientos o necesidades que se presentan de manera fortuita en el futuro y 8.3% ninguna de las anteriores.

TABLA 22: Sistema de costos

22. ¿Para qué se puede utilizar la información obtenida al realizar un sistema de costos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Para la Información contable.	1	2,8	2,8	2,8
Para el Control de gestión.	5	13,9	13,9	16,7
Para la toma de decisiones.	2	5,6	5,6	22,2
Todas las anteriores.	28	77,8	77,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 2.8/% de los encuestados indicó para la Información contable, 13.9% para el Control de gestión trabajar, 5.6% para la toma de decisiones y 77.8% todas las anteriores.

TABLA 23: Asignación de costos

23. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa al realizar la asignación de costos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Obtener calidad en el producto.	3	8,3	8,3	8,3
Determinar los costos unitarios de cada producto que se fabrica y de acuerdo a ellos fijar su precio.	29	80,6	80,6	88,9
La rotación de ventas del producto.	2	5,6	5,6	94,4
Todas las anteriores.	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que 8.3% de los encuestados señaló obtener calidad en el producto, 80.6% determinar los costos unitarios de cada producto que se fabrica y de acuerdo a ellos fijar su precio, 5.6% la rotación de ventas del producto y 5.6% todas las anteriores.

TABLA 24: Costos de administración y distribución

24. ¿Cree usted que los costos de administración y distribución son importantes para la empresa del sector textil?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí.	32	88,9	88,9	88,9
No sabe.	2	5,6	5,6	94,4
No opina.	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 88.9% de los encuestados optó por un sí, 5.6% no sabe, 5.6% no opina.

Indicador: Rentabilidad económica

TABLA 25: Incursionar en nuevos mercados

25. ¿Cómo se beneficia la empresa al incursionar en nuevos mercados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ampliar el giro del negocio.	3	8,3	8,3	8,3
	Mayor ganancia.	1	2,8	2,8	11,1
	Mayor nivel de ventas.	1	2,8	2,8	13,9
	Todas las anteriores.	31	86,1	86,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

En relación a la pregunta formulada los encuestados señalaron el 8.3% ampliar el giro del negocio, 2.8% mayor ganancia, 2.8% mayor nivel de ventas y 86.1% todas las anteriores.

TABLA 26: Exportación de mercadería

26. ¿Cómo se beneficia la empresa al realizar la exportación de mercadería?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayores ventas.	1	2,8	2,8	2,8
	Captación de nuevos mercados.	4	11,1	11,1	13,9
	Mayor ganancia.	2	5,6	5,6	19,4
	Todas las anteriores.	29	80,6	80,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

En relación a la pregunta formulada los encuestados señalaron el 2.8% mayores ventas, 11.1% captación de nuevos mercados, 5.6% mayor ganancia y 80.6% todas las anteriores.

TABLA 27: Importación de insumos y materiales

27. ¿Cómo se beneficia la empresa al importar los insumos y materiales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Minimizar costos.	26	72,2	72,2	72,2
	Mayor variedad de productos.	4	11,1	11,1	83,3
	Mayor ganancia.	3	8,3	8,3	91,7
	Ninguna de las anteriores.	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

En relación a la pregunta formulada los encuestados señalaron el 72.2% minimizar costos, 11.1% mayor variedad de productos, 8.3% mayor ganancia y 8.3% ninguna de las anteriores.

TABLA 28: Captación de futuros compradores

28. ¿De qué forma la empresa puede captar futuros compradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mediante publicidad.	28	77,8	77,8	77,8
	Mediante descuentos.	3	8,3	8,3	86,1
	Por recomendaciones.	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

En relación a la pregunta formulada los encuestados señalaron el 77.8% mediante publicidad, 8.3% mediante descuentos, 13.9% por recomendaciones.

Indicador: Crecimiento sostenible

TABLA 29: Creación de valor

29. ¿Cuál es la importancia de la creación de valor para una empresa del sector textil?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La aportación de recursos financieros para la empresa.	2	5,6	5,6	5,6
Maximizar todo aquello que integra la empresa y brinde buenos resultados a los accionistas.	33	91,7	91,7	97,2
Todas las anteriores.	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que 5.6% de los encuestados señaló la aportación de recursos financieros para la empresa, 91.7% maximizar todo aquello que integra la empresa y brinde buenos resultados a los accionistas, 2.8% todas las anteriores.

TABLA 30: Futuras generaciones

30. ¿La empresa del sector textil pueden satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí.	30	83,3	83,3	83,3
No sabe.	3	8,3	8,3	91,7
No opina.	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 83.3% de los encuestados señaló sí, 8.3% no sabe, 8.3% no opina.

TABLA 31: Sostenibilidad económica

31. ¿Cómo una empresa textil puede tener sostenibilidad económica que beneficie a los demás?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo un crecimiento económico equitativo.	1	2,8	2,8	2,8
Pensando siempre en el bienestar de la población.	3	8,3	8,3	11,1
Utilizando materiales biodegradables.	3	8,3	8,3	19,4
Todas las anteriores.	29	80,6	80,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que 2.8% de los encuestados optó bajo un crecimiento económico equitativo, 8.3% pensando siempre en el bienestar de la población, 8.3% utilizando materiales biodegradables y 80.6% todas las anteriores.

TABLA 32: Sostenibilidad social**32. ¿De qué forma se beneficia una empresa textil al fomentar la sostenibilidad social?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Al dar una imagen comprometida con el beneficio social y por ende mayor reconocimiento ante la competencia.	20	55,6	55,6	55,6
Al satisfacer las necesidades de la población.	5	13,9	13,9	69,4
Mayor captación de clientes.	2	5,6	5,6	75,0
Todas las anteriores.	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación y análisis.

Apreciando la tabla se tiene que el 55.6% de los encuestados indicó al dar una imagen comprometida con el beneficio social y por ende mayor reconocimiento ante la competencia, 13.9% al satisfacer las necesidades de la población, 5.6 mayor captación de clientes y 25% todas las anteriores.

4.2 Contraste de hipótesis

El procedimiento de Contrastación de las Hipótesis, se efectuó con el software estadístico de mayor uso en las ciencias sociales; Statistical Package for the Social Sciences, conocido por sus siglas SPSS, edición IBM® SPSS® Statistics 21, versión en español (Modelo de correlación de Pearson), teniendo lo siguiente:

Primera Hipótesis

El planeamiento estratégico que sintetiza el posicionamiento actual y futuro de la empresa influye directamente en la toma de decisiones de las empresas del sector textil.

a. Formular la hipótesis nula (H_0)

El planeamiento estratégico que sintetiza el posicionamiento actual y futuro de la empresa **NO** influye directamente en la toma de decisiones de las empresas del sector textil.

b. Formular la hipótesis alternante (H_a)

El planeamiento estratégico que sintetiza el posicionamiento actual y futuro de la empresa **SI** influye directamente en la toma de decisiones de las empresas del sector textil.

c. Fijar el nivel de significación (α), su rango de variación es $5\% \leq \alpha \leq 10\%$, y está asociada al valor de la tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico (X^2_{α}), específicamente el valor de la distribución es $X^2_{\alpha, (k-1), (r-1) \text{ gl.}}$ y se ubica en la Tabla estadística Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si $X^2_c \text{ es } \geq X^2_{\alpha}$, entonces se rechazará la hipótesis nula.

$$X^2_{t(9)} = 16.919$$

d. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde :

oi = Valor observado

ei = Valor esperado

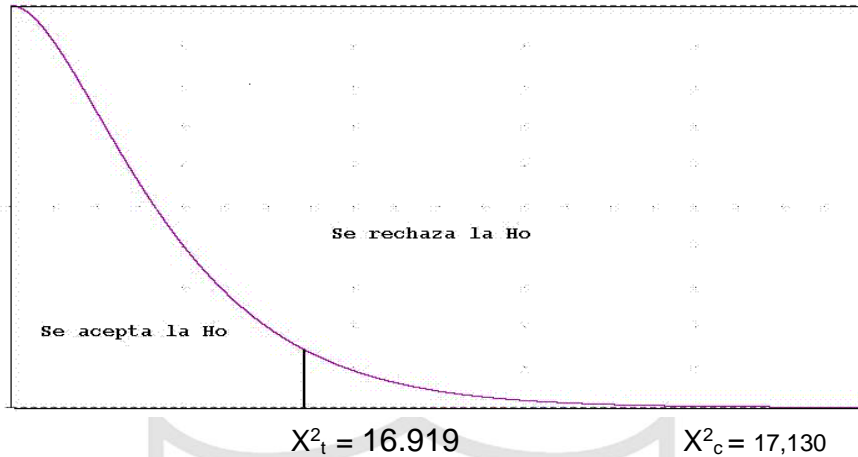
X²_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Ji-Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso c.

$$X_c^2 = 17,130$$

e. Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la tabla.

Figura 01: Distribución de la Chi cuadrado y valores críticos de la primera hipótesis.



Conclusión:

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir “El planeamiento estratégico que sintetiza el posicionamiento actual y futuro de la empresa influye directamente en la toma de decisiones de las empresas del sector textil”, lo cual ha sido probado mediante la prueba de Chi Cuadrado, usando el software estadístico SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias consistente en la tabla de contingencia N° 01 y el resultado de la prueba estadística.

Tabla de Contingencia 01

1. ¿Qué tipo de estrategia corporativa le ha permitido a la empresa incrementar su rentabilidad? *versus* 17. ¿Qué método de estudio de mercado se utilizaría en una empresa del sector textil?

Variables		17. ¿Qué método de estudio de mercado se utilizaría en una empresa del sector textil?				
		Encuesta o entrevista.	Prueba de mercado.	La técnica de observación.	Todas las anteriores	Total
1. ¿Qué tipo de estrategia corporativa le ha permitido a la empresa incrementar su rentabilidad?	Estrategia de Estabilidad.	1	1	2	1	5
	Estrategia de Crecimiento.	10	0	2	1	13
	Estrategia de Contracción.	13	0	0	0	13
	Estrategia de Combinación.	4	1	0	0	5
	Total	28	2	4	2	36

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la prueba	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,130	9	.047
Razón de verosimilitud	18.584	9	.029
Asociación lineal por lineal	8.188	1	.004
N de casos válidos	36		

Segunda Hipótesis

El control de calidad que satisfaga los requisitos de los consumidores se relaciona con el costo de producción en las empresas del sector textil.

a. Formular la hipótesis nula (H_0)

El control de calidad que satisfaga los requisitos de los consumidores **NO** se relaciona con el costo de producción en las empresas del sector textil.

b. Formular la hipótesis alternante (H_a)

El control de calidad que satisfaga los requisitos de los consumidores **SI** se relaciona con el costo de producción en las empresas del sector textil.

c. **Fijar el nivel de significación (α)**, su rango de variación es $5\% \leq \alpha \leq 10\%$, y está asociada al valor de la tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico (X^2_t), específicamente el valor de la distribución es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.}$ y se ubica en la Tabla estadística Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si $X^2_c \text{ es } \geq X^2_t$, entonces se rechazará la hipótesis nula.

$$X^2_{t(9)} = 16.919$$

d. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde :

oi = Valor observado

ei = Valor esperado

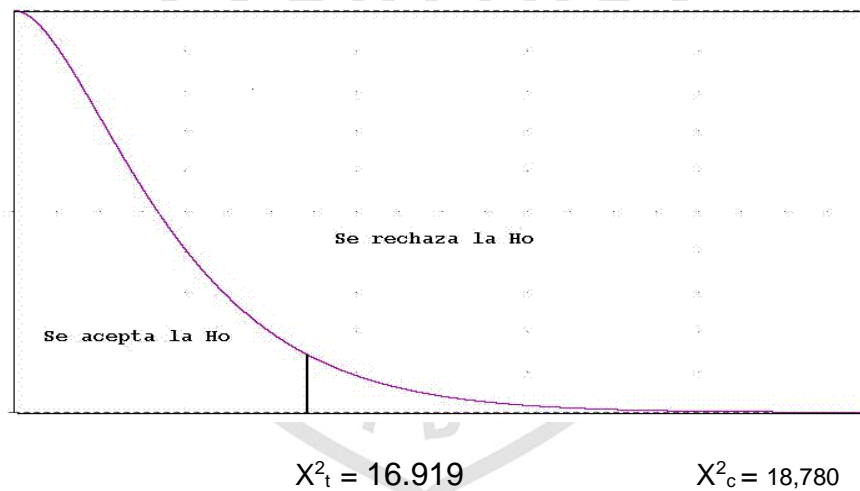
X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Ji-Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso c.

$$X^2_c = 18,780$$

e. Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la tabla.

Figura 02: Distribución de la Chi cuadrado y valores críticos de la segunda hipótesis.



Conclusión:

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir “El control de calidad que satisfaga los requisitos de los consumidores **NO** se relaciona con el costo de producción en las empresas del sector textil”, lo cual ha sido probado mediante la prueba de Chi Cuadrado, usando el software estadístico SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias consistente en la tabla de contingencia N° 02 y el resultado de la prueba estadística.

Tabla de Contingencia 02

5. ¿Cuál es la importancia de una gestión por procesos en una empresa del sector textil?
versus 22. ¿Para qué se puede utilizar la información obtenida al realizar un sistema de costos?

Variables		22. ¿Para qué se puede utilizar la información obtenida al realizar un sistema de costos?				
		Para la Información contable.	Para el Control de gestión.	Para la toma de decisiones.	Todas las anteriores.	Total
5. ¿Cuál es la importancia de una gestión por procesos en una empresa del sector textil?	La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.	1	4	1	25	31
	La coordinación y el control de su funcionamiento.	0	1	0	2	3
	Ninguna de las anteriores.	0	0	1	0	1
	Todas las anteriores.	0	0	0	1	1
	Total	1	5	2	28	36

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la prueba	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,780	9	.027
Razón de verosimilitud	7.851	9	.549
Asociación lineal por lineal	.044	1	.833
N de casos válidos	36		

Tercera Hipótesis

La competitividad empresarial como instrumento para generar valor agregado incide en la rentabilidad económica de las empresas del sector textil.

a. Formular la hipótesis nula (H_0)

La competitividad empresarial como instrumento para generar valor agregado **NO** incide en la rentabilidad económica de las empresas del sector textil.

b. Formular la hipótesis alternante (H_a)

La competitividad empresarial como instrumento para generar valor agregado **SI** incide en la rentabilidad económica de las empresas del sector textil.

c. **Fijar el nivel de significación (α)**, su rango de variación es $5\% \leq \alpha \leq 10\%$, y está asociada al valor de la tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico (X^2_t), específicamente el valor de la distribución es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.}$ y se ubica en la Tabla estadística Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si $X^2_c \text{ es } \geq X^2_t$, entonces se rechazará la hipótesis nula.

$$X^2_{t(6)} = 12,592$$

d. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde :

oi = Valor observado

ei = Valor esperado

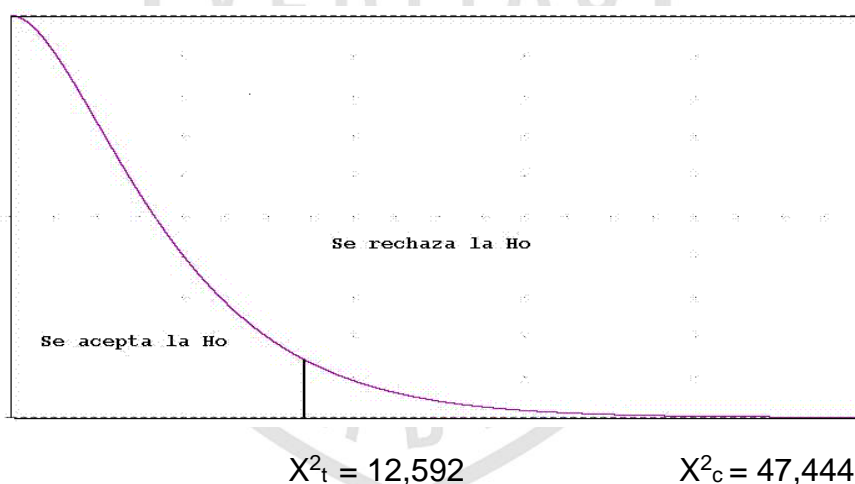
X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Ji-Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso c.

$$X^2_c = 47,444$$

e. Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la tabla.

Figura 03: Distribución de la Chi cuadrado y valores críticos de la tercera hipótesis



Conclusión:

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir “La competitividad empresarial como instrumento para generar valor agregado incide en la rentabilidad económica de las empresas del sector textil.”, lo cual ha sido probado mediante la prueba de Chi Cuadrado, usando el software estadístico SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias consistente en la tabla de contingencia N° 03 y el resultado de la prueba estadística

Tabla de Contingencia 03

**9. ¿Cuáles son las razones básicas para diferenciar los productos?
versus 25. ¿Cómo se beneficia la empresa al incursionar en nuevos mercados?**

Variables		25. ¿Cómo se beneficia la empresa al incursionar en nuevos mercados?				
		Ampliar el giro del negocio.	Mayor ganancia.	Mayor nivel de ventas.	Todas las anteriores.	Total
9. ¿Cuáles son las razones básicas para diferenciar los productos?	Para estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.	0	0	1	0	1
	Para servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos.	0	1	0	2	3
	Todas las anteriores.	3	0	0	29	32
	Total	3	1	1	31	36

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la prueba	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	47,444	6	.000
Razón de verosimilitud	14.783	6	.022
Asociación lineal por lineal	1.079	1	.299
N de casos válidos	36		

Cuarta Hipótesis

La mejora continua que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio influye directamente en el crecimiento sostenible de las empresas del sector textil.

a. Formular la hipótesis nula (H_0)

La mejora continua que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio **NO** influye directamente en el crecimiento sostenible de las empresas del sector textil.

b. Formular la hipótesis alternante (H_a)

La mejora continua que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio **SI** influye directamente en el crecimiento sostenible de las empresas del sector textil.

c. **Fijar el nivel de significación (α)**, su rango de variación es $5\% \leq \alpha \leq 10\%$, y está asociada al valor de la tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico (X^2_t), específicamente el valor de la distribución es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl}$. y se ubica en la Tabla estadística Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si $X^2_c \text{ es } \geq X^2_t$, entonces se rechazará la hipótesis nula.

$$X^2_{t(6)} = 12,592$$

d. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde :

oi = Valor observado

e_i = Valor esperado

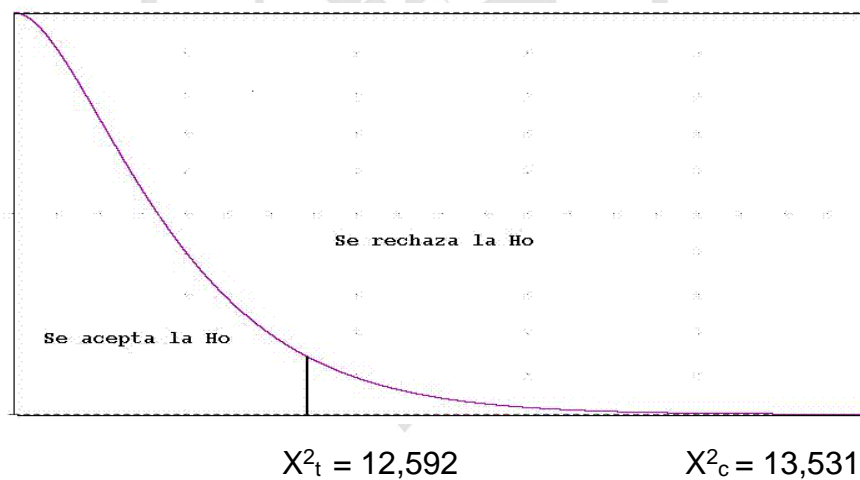
X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Ji-Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso c.

$$X^2_c = 13,531$$

e. Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la tabla.

Figura 04: Distribución de la Chi cuadrado y valores críticos de la cuarta hipótesis.



Conclusión:

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir “La mejora continua que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio **NO** influye directamente en el crecimiento sostenible de las empresas del sector textil”, lo cual ha sido probado mediante la prueba de Chi Cuadrado, usando el software estadístico SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias consistente en la tabla de contingencia N° 04 y el resultado de la prueba estadística

Tabla de Contingencia 04

13. En una empresa del sector textil ¿Qué tipo de innovación es la requerida para obtener un producto de calidad? *versus* 30. ¿La empresa del sector textil pueden satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones?

Variables		30. ¿La empresa del sector textil pueden satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones?			
		Sí.	No sabe.	No opina.	Total
13. En una empresa del sector textil ¿Qué tipo de innovación es la requerida para obtener un producto de calidad?	Innovación en proceso.	15	0	2	17
	Innovación organizacional.	13	2	1	16
	Innovación en servicio.	0	1	0	1
	Innovación de marketing.	2	0	0	2
	Total	30	3	3	36

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la prueba	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,531	6	.035
Razón de verosimilitud	9.181	6	.164
Asociación lineal por lineal	.049	1	.826
N de casos válidos	36		

4.3 Caso práctico

Presentación de la empresa:

Es una empresa del sector textil, ubicada en el distrito de La Victoria. El proceso de producción se desarrolla desde el desmotado del algodón, pasando por el proceso de producción de hilos finos, procesando las telas hasta la confección de una amplísima gama de prendas que son comercializadas por diversas marcas. Los Estados Financieros que se muestran a continuación nos permiten demostrar como incide la gestión de calidad en los beneficios económicos que la empresa puede alcanzar.

Comentario:

Al aplicar las políticas de gestión de calidad en la empresa en sus diversas actividades, se puede lograr alcanzar los beneficios esperados. Así por ejemplo, como se puede observar en el Estado de Situación Financiera al 31.12 15 el total de los activos aumentan de S/. 369,080.00 a S/. 738,160.00; el Patrimonio de S/. 304,855.00 a S/. 609,710.00 como consecuencia de un mayor incremento en las utilidades. Estas cifras demuestran que utilizando una gestión de calidad hace que el producto sea mejor ante la competencia, logrando un posicionamiento mayor en el mercado y así la empresa pueda obtener mayores ventas, como se puede observar en el estado de Resultados Integrales que aumento de S/. 625,386 a 1'147,914 y finalmente los resultados se pueden incrementar de S/. 124,277.00 a S/.429,132.00.

**CASO: COMPAÑÍA INDUSTRIAL TEXTIL CREDISA – TRUTEX S.A.A. –
CREDITEX**

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31.12 15

	AÑO	PROYECTADO
	2015	2015
Efectivo y equivalente de efectivo	12,641	13,000
Mercaderías	155,428	323,136
Cuentas por Cobrar Comerciales	55,979	111,958
Otras Cuentas por Cobrar	23,505	47,010
Total Activo Corriente	247,552	495,104
Activo Fijo Neto	118,760	240,288
Inversiones Mobiliaria	2,230	2,230
Intangibles	538	538
Total Activo No Corriente	121,528	243,056
Activo Total	369,080	738,160
Cuentas por Pagar Comerciales	44,106	88,212
Tributos y Aportes	12,261	24,522
Cuentas por Pagar diversas	582	1,164
Pasivo Corriente	56,949	113,898
Obligaciones Financieras	7,276	14,552
Pasivo No Corriente	7,276	14,552
Pasivo Total	64,225	128,450
Capital Social	173,720	173,720
Reservas Legales	6,858	6,858
Utilidades Acumuladas	124,277	429,132
Patrimonio Neto	304,855	609,710
Pasivo + Patrimonio Neto	369,080	738,160

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES AL 31.12 15

	AÑO	PROYECTADO
	2015	2015
Ventas	625,386	1'147,914
Costo de Ventas	(358,793)	(417,586)
Utilidad Bruta	266,593	730,328
Gastos de Ventas	(28,014)	(36,028)
Gastos Administrativos	(29,891)	(39,782)
Utilidad Operativa	208,688	654,518
Gastos Financieros	(29,356)	(35,280)
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	179,332	619,238
Participación de los Trabajadores	(1,793)	(6,192)
Impuesto a la Renta	(53,262)	(183,914)
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	124,277	429,132

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Como resultado del trabajo de campo podemos concluir que actualmente las empresas del sector textil cuentan con variedades de herramientas y propuestas de calidad que han surgido por las necesidades del entorno globalizado, pero muchas de estas propuestas y herramientas no constituyen un marco de trabajo que ofrezca una gestión basada en principios de la calidad total, no recopilan aquellos aspectos que deben ser desarrollados de manera efectiva en un sistema de gestión, limitándose a una única perspectiva o enfoque y dejando de lado una gran diversidad de puntos de vista, lo que impide conocer los puntos fuertes y aspectos del sistema de calidad que necesitan ser mejorados para avanzar hacia la gestión de calidad total.

Las empresas en estudio no aplican un modelo de gestión integrado que esté orientado a resultados globales del negocio y la mejora continua, logrando con esto alejarse de la búsqueda de la excelencia y por ende ser poco competitivos. No existe un control de calidad, lo que origina una pérdida económica sustancial ya que al ofrecer un producto que no satisface las expectativas del cliente pierde su posicionamiento en el mercado, originando la disminución de los ingresos por ventas y afectando negativamente en los resultados, es decir la rentabilidad de la empresa.

Las empresas del sector textil no ponen en práctica el control de calidad, lo que trae como consecuencia un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa. Por ello no basta tener lo último de la tecnología, ni tampoco instalaciones y equipos modernos, sino contar con personal que utilice la máxima capacidad de producción y se elimine el tiempo ocioso operativo. Tales condiciones son importantes, fundamentalmente cuando se trata de minimizar costos o de mejorar la calidad de los productos; sin embargo, existen también otros factores beneficiosos que pueden aportar un valor importante en la empresa como son el planeamiento estratégico.

En la actualidad, el entorno del sector textil se caracteriza por el endurecimiento de las condiciones de mercado por ello la diferenciación de los productos con la competencia tiene que ser un factor principal en la empresa para fortalecer en crecimiento empresarial.

De acuerdo a lo investigado se propone establecer una gestión de calidad total por la gran importancia e influencia en el resultado del producto terminado y el impacto que tiene en los resultados de la empresa en término de rentabilidad.



5.2 Conclusiones

Luego del procesamiento, interpretación, análisis y contraste de las variables en estudio, se concluye que:

- a) No se elabora el planeamiento estratégico para establecer los objetivos y las metas que esperan alcanzar en términos de resultados lo cual no permite que la gerencia logre tomar decisiones oportunas.
- b) No existe una política de control de calidad que ayude a contribuir con la productividad, tampoco existe un control del tiempo, las mermas y desmedros, perjudicándose de esa manera los costos de producción.
- c) No se toma en cuenta el desarrollo de las empresas que compiten en el mercado, descuidándose su posicionamiento sin medir las consecuencias de ver reducidas las ventas, afectando de esta manera la rentabilidad económica.
- d) Se descuida la mejora continua de los colaboradores que están en condiciones de contribuir con sus nuevas ideas para optimizar la calidad de los productos y por ende desarrollar el crecimiento sostenible.

5.3 Recomendaciones

- a) Elaborar el planeamiento estratégico para establecer los objetivos y las metas que se esperan alcanzar facilitando de esta manera las decisiones gerenciales con la eficiencia y oportunidad y de esa manera lograr los resultados esperados.
- b) Establecer políticas de control de calidad que permitan mejorar el proceso de producción y de esa manera reducir el tiempo ocioso así como las mermas y desmedros que afectan los costos de producción.
- c) Establecer una política de seguimiento y análisis del comportamiento del mercado para estar preparados en la competitividad empresarial y de esa manera asegurar el incremento de las ventas y el mejoramiento de la rentabilidad económica.
- d) Establecer un plan de mejora continua a través de un programa de capacitación del personal tanto operativo como administrativo y de esa manera valiéndose de la experiencia de los trabajadores mantener un crecimiento sostenible.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes bibliográficas

- Apaza Rojas, J. L. (2013). Tesis “*Implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 en la gerencia de auditoría y procesos de supermercados peruanos S.A.*” Informe por experiencia para optar el título profesional de ingeniero de computación y sistemas. Lugar: USMP
- Baca G. (1987). *Evaluación de proyectos*. México: Editorial McGraw-Hill
- Crosby P. (1979). *La calidad no cuesta*. México: Primera edición
- Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- Deming W. (1950). *Some Theory of Sampling*. Canadá: Dover Publications
- Guiltinan, Joseph P. y Gordon W., Paul. (1984). *Administración de Mercadeo. Estrategias y programas*. México: Editorial McGraw-Hill
- Guitman, Lawrence J. (1992) *Fundamentos de Administración Financiera*, Tercera edición. México: Editorial Harla S.A.
- Harrington J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
- Hellriegel D. y Slocum J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Thomson.
- Ishikawa K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma
- Lumpkin y Dess (2003): *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill
- Martínez D. y Milla A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Meza Martínez, V. I. (2013). Tesis “*La gestión estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012*”. Para obtener el título profesional de contador público Lugar: USMP

Ramírez Maldonado, Y. (2015). Tesis “*El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013*”. Para optar el grado académico de doctor en educación. Lugar: USMP

Rojas García, J. (2014). Tesis “*La auditoría de control de la calidad y los niveles de auto-evaluación y acreditación universitaria*”. Para optar el grado de doctor en ciencias contables, económicas y financieras, con mención en contabilidad y finanzas. Lugar: USMP

Sainz De Vicuña A. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Tercera edición: Esic Editorial

Fuentes hemerográficas

Feigenbaum A. (1957). Revista: Industrial Quality Control. Nueva York

Higa Morán, N. (2010). *Modelo de asociatividad para incrementar la rentabilidad del negocio algodonero en Ica – Perú*. Volumen 1, Número 1, Julio-Diciembre de 2010, pp. 73-88 ISSN (e) 2220-9336

Fuentes electrónicas

Aiteco (s.f) <https://www.aiteco.com/el-control-de-calidad-herramientas-basicas/>

Bernal J. (s.f) <https://drbernalneurologo.net/2014/11/01/noviembre-el-mes-de-la-calidad/>

Crece Negocios (2012) <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>

Ecured (s.f). <https://www.ecured.cu/Rentabilidad>

Elvir C. (2001). <http://www.monografias.com/trabajos11/contrest/contrest2.shtml>

Espinosa (2009)

<http://www.monografias.com/trabajos14/calidadtotal/calidadtotal.shtml>

Giugni P. (2009) <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp91/>

Giugni P. (2009). <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp106/>

Iso9001calidad (2013). <http://iso9001calidad.com/el-ciclo-de-mejora-continua-del-sgc-287.html>

Jiménez M. (2014) <https://prezi.com/hf6vdgag5djx/se-llama-desarrollo-sostenible-aquel-desarrollo-que-es-capaz/?webgl=0>

Lefcovich M. (s.f)

<http://www.monografias.com/trabajos25/productividad/productividad.shtml#import>

Luis Jorge Garay S. Colombia: estructura industrial e internacionalización (1967-1996). <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/246.htm>

Sánchez J. (2002). <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>

Tito P. (2003)

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

Vazquez E. (2005) <http://eduardorafael.weebly.com/11-historia-y-desarrollo-de-la-calidad.html>

Vásquez A. (2012)

<http://www.maestrosdelacalidad07.blogspot.pe/2012/09/filosofia-de-armand-feigenbaum.html>

X Congreso Latinoamericano II (s.f) <http://www.unilibre.edu.co/ie/admisiones-y-registro>

<http://calidad.overblog.com/historia-de-la-calidad-parte-i>

https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000

<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

<http://docslide.net/documents/plan-estrategico-56af5a5d1c4a8.html#>

<https://debitoor.es/glosario/definicion-control-calidad>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

https://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>

<http://iso9001calidad.com/conclusiones-acerca-de-la-mejora-continua-289.html>

https://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

<http://blog.conductuempresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html>

<http://www.fao.org/docrep/003/V8490S/v8490s06.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos82/conceptos-basicos-costos-produccion/conceptos-basicos-costos-produccion2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos92/control-costos-indirectos-fabricacion/control-costos-indirectos-fabricacion.shtml#clasificaa>

<https://sites.google.com/site/monicapresupuestos/>

<http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/04/17/desarrollo-sostenible-2/>





MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN EL DISTRITO DE LA VICTORIA, AÑO 2015”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General:</p> <p>¿De qué manera la gestión de calidad incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>a.- ¿De qué forma el planeamiento estratégico influye en la toma de decisiones de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?</p> <p>b.- ¿En qué medida el control de calidad se relaciona con el costo de producción de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?</p> <p>c.- ¿En qué medida la competitividad empresarial incide en la rentabilidad económica de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?</p> <p>d.- ¿En qué medida la mejora continua influye en el crecimiento sostenible de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar si la gestión de calidad incide en la rentabilidad de las del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>a.- Comprobar si el planeamiento estratégico influye en la toma de decisiones de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.</p> <p>b.- Analizar si el control de calidad se relaciona con el costo de producción de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.</p> <p>c.- Establecer si la competitividad empresarial incide en la rentabilidad económica de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?</p> <p>d.- Establecer si la mejora continua influye en el crecimiento sostenible de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>La gestión de calidad incide favorablemente en la rentabilidad de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>a.- El planeamiento estratégico permite alcanzar las metas y objetivos propuestos lo cual influye directamente en la toma de decisiones de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.</p> <p>b.- El control de calidad está orientado a minimizar los costos y maximizar la utilización de los procesos de producción para mejorar el costo de producción en las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015.</p> <p>c.- La competitividad empresarial como instrumento de gestión empresarial permite posesionarse en el mercado en condiciones favorables, incidiendo directamente en la rentabilidad económica de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?</p> <p>d.- La mejora continua ayuda a afianzar y optimizar la calidad del producto, mejorar las relaciones con terceros y otros lo que origina una mejora económica para la empresa y mantener el crecimiento sostenible de las empresas del sector textil en el distrito de la Victoria, año 2015?</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>GESTIÓN DE CALIDAD</p> <p>X1. Planeamiento Estratégico</p> <p>X2. Control de Calidad</p> <p>X3. Competitividad Empresarial</p> <p>X4. Mejora Continua</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Y: RENTABILIDAD</p> <p>Y1. Toma de Decisiones</p> <p>Y2. Costo de producción</p> <p>Y3. Rentabilidad Económica</p> <p>Y4. Crecimiento Sostenible</p>	<p>1. Tipo de investigación: Aplicada.</p> <p>2. Nivel de investigación: Descriptiva.</p> <p>3. Métodos: Descriptivo, Descriptivo, Estadístico y de Análisis-Síntesis.</p> <p>4. Diseño: Investigación no experimental: Transversal correlacional.</p> <p>5. Población: Está conformada por 60 personas entre gerentes, administradores y personal.</p> <p>6. Muestra: La muestra a utilizar es representativa conformada por 36 personas.</p> <p>7. Técnicas: Entre las principales técnicas directas e indirectas utilizadas tenemos: Encuestas Entrevistas Análisis documental.</p> <p>8. Instrumentos: los principales serán: Guía de entrevistas Guía de encuestas Guía de análisis documental.</p>

ANEXO Nº 2**ENCUESTA**

La presente técnica de encuesta, busca recoger información relacionada con el trabajo de investigación titulado “**LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN EL DISTRITO DE LA VICTORIA, AÑO 2015**”, sobre este particular; se le solicita que en las preguntas que a continuación se presenta, elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X), esta técnica es anónima, se le agradece su colaboración.

VARIABLE: GESTION DE CALIDAD
Indicador: Planeamiento estratégico
1. ¿Qué tipo de estrategia corporativa le ha permitido a la empresa incrementar su rentabilidad? a. Estrategia de Estabilidad. b. Estrategia de Crecimiento. c. Estrategia de Contracción. d. Estrategia de Combinación.
2. La empresa ¿Con qué instrumento de análisis técnico ha determinado la tendencia del mercado? a. Investigación de mercado. b. Método de consenso de panel. c. Análisis de series de tiempo. d. Todas de las anteriores.
3. ¿Cómo se determina la situación actual de la empresa en el período de evaluación? a. Con el total de las ventas. b. Con el estado de situación financiera. c. Con el análisis FODA. d. Ninguna de las anteriores.
4. ¿Qué factor ha determinado la selección y contratación de los proveedores para la empresa? a. Tecnología, infraestructura y logística.

<ul style="list-style-type: none"> b. Precio y servicio post venta. c. Puntualidad de entrega. d. Todas las anteriores.
Indicador: Control de Calidad
<p>5. ¿Cuál es la importancia de una gestión por procesos en una empresa del sector textil?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso. b. La coordinación y el control de su funcionamiento. c. Ninguna de las anteriores. d. Todas las anteriores.
<p>6. ¿Cuál es el mejor tipo de evaluación en las empresas del sector textil?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Monitoreo. b. Evaluación de resultados. c. Evaluación de Impacto. d. Todas las anteriores.
<p>7. En las empresas del sector textil ¿Por qué es útil realizar un plan de calidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Por el desarrollo y validación de nuevos productos o procesos. b. Por el cumplimiento con los requisitos legales o reglamentarios del cliente. c. Para demostrar, interna y/o externamente, cómo se cumplirá con los requisitos de calidad. d. Todas las anteriores.
<p>8. ¿Qué estándares de calidad se debe fijar para saber qué tan bueno es el producto que están brindando?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Calidad de insumos y procesos. b. Calidad de proveedores c. Calidad de servicios. d. Ninguna de las anteriores.
Indicador: Competitividad Empresarial
<p>9. ¿Cuáles son las razones básicas para diferenciar los productos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Para distinguir el producto de los similares comercializados por la

<p>competencia.</p> <p>b. Para estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.</p> <p>c. Para servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos</p> <p>d. Todas las anteriores.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los objetivos de la innovación tecnológica en las empresas del sector textil?</p> <p>a. Fomentar las tareas de investigación y desarrollo.</p> <p>b. La reducción de tiempo, costos y mano de obra.</p> <p>c. Todas las anteriores.</p> <p>d. Ninguna de las anteriores.</p>
<p>11. En las empresas del sector textil ¿Cómo se logra la fidelización de los clientes?</p> <p>a. Ofreciendo un producto buena calidad.</p> <p>b. Ofreciendo un producto a bajo precio.</p> <p>c. Brindar un buen servicio al cliente.</p> <p>d. Todas las anteriores</p>
<p>12. ¿Cree usted que un buen ambiente laboral influye en la rentabilidad de la empresa?</p> <p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> <p>c. No sabe.</p> <p>d. No opina.</p>
<p>Indicador: Mejora Continua</p>
<p>13. En una empresa del sector textil ¿Qué tipo de innovación es la requerida para obtener un producto de calidad?</p> <p>a. Innovación en proceso.</p> <p>b. Innovación organizacional.</p> <p>c. Innovación en servicio.</p> <p>d. Innovación de marketing.</p>
<p>14. ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo que una empresa del sector textil debe tener?</p>

<ul style="list-style-type: none"> a. Incrementar las ventas. b. Aumentar los ingresos. c. Lograr una mayor participación en el mercado. d. Todas las anteriores
<p>15. ¿Cuál es la importancia de la capacitación constante de los trabajadores?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Estimula y desarrolla el conocimiento de los miembros de la organización. b. Proporcionarles las herramientas para hacer mejor su trabajo. c. Lograr exitosamente los objetivos organizacionales d. Todas las anteriores
<p>16. ¿Cómo se motiva a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Darles mayores responsabilidades. b. Recompensar los logros obtenidos. c. Ofrecer un buen clima laboral. d. Todas las anteriores.
<p>VARIABLE: RENTABILIDAD</p>
<p>Indicador: Toma de decisiones</p>
<p>17. ¿Qué método de estudio de mercado se utilizaría en una empresa del sector textil?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Encuesta o entrevista. b. Prueba de mercado. c. La técnica de observación. d. Todas las anteriores.
<p>18. En una empresa del sector textil ¿Cómo identificas al cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Por el interés al producto. b. Por el precio. c. Por la calidad. d. Todas las anteriores.
<p>19. ¿Cómo se determina las necesidades del cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Por el género. b. Analizar el territorio sobre el cual quiero trabajar. c. La edad.

d. Todas las anteriores.
<p>20. ¿De qué forma al cliente le das a conocer el producto?</p> <p>a. Mediante la publicidad.</p> <p>b. Hablando siempre el mismo lenguaje que el Cliente.</p> <p>c. Convirtiendo los atributos o características del producto en beneficios para el Cliente.</p> <p>d. Todas las anteriores.</p>
Indicador: Costo de producción
<p>21. Para la empresa ¿Por qué es importante la previsión a través de un presupuesto operativo?</p> <p>a. Ya que de él dependen el resto de presupuestos de la empresa.</p> <p>b. Porque permitirá cubrir los requerimientos o necesidades que se presentan de manera fortuita en el futuro.</p> <p>c. Todas las anteriores.</p> <p>d. Ninguna de las anteriores.</p>
<p>22. ¿Para qué se puede utilizar la información obtenida al realizar un sistema de costos?</p> <p>a. Para la Información contable.</p> <p>b. Para el Control de gestión.</p> <p>c. Para la toma de decisiones.</p> <p>d. Todas las anteriores.</p>
<p>23. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa al realizar la asignación de costos?</p> <p>a. Obtener calidad en el producto.</p> <p>b. Determinar los costos unitarios de cada producto que se fabrica y de acuerdo a ellos fijar su precio.</p> <p>c. La rotación de ventas del producto.</p> <p>d. Todas las anteriores.</p>
<p>24. ¿Cree usted que los costos de administración y distribución son importantes para la empresa del sector textil?</p> <p>a. Sí.</p>

<ul style="list-style-type: none"> b. No. c. No sabe. d. No opina.
Indicador: Rentabilidad económica
<p>25. ¿Cómo se beneficia la empresa al incursionar en nuevos mercados?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ampliar el giro del negocio. b. Mayor ganancia. c. mayor nivel de ventas. d. Todas de las anteriores.
<p>26. ¿Cómo se beneficia la empresa al realizar la exportación de mercadería?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mayores ventas. b. Captación de nuevos mercados. c. Mayor ganancia. d. Todas las anteriores.
<p>27. ¿Cómo se beneficia la empresa al importar los insumos y materiales?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Minimizar costos. b. Mayor variedad de productos. c. Mayor ganancia. d. Ninguna de las anteriores.
<p>28. ¿De qué forma la empresa puede captar futuros compradores?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mediante publicidad. b. Mediante descuentos. c. Por recomendaciones. d. Todas las anteriores.
Indicador: Crecimiento Sostenible
<p>29. ¿Cuál es la importancia de la creación de valor para una empresa del sector textil?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La aportación de recursos financieros para la empresa. b. Maximizar todo aquello que integra la empresa y brinde buenos resultados a los accionistas. c. Todas las anteriores. d. Ninguna de las anteriores.

30. ¿La empresa del sector textil pueden satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones?

- a. Sí.
- b. No.
- c. No sabe.
- d. No opina.

31. ¿Cómo una empresa textil puede tener sostenibilidad económica que beneficie a los demás?

- a. Bajo un crecimiento económico equitativo.
- b. Pensando siempre en el bienestar de la población.
- c. Utilizando materiales biodegradables.
- d. Todas las anteriores.

32. ¿De qué forma se beneficia una empresa textil al fomentar la sostenibilidad social?

- a. Al dar una imagen comprometida con el beneficio social y por ende mayor reconocimiento ante la competencia.
- b. Al satisfacer las necesidades de la población.
- c. Mayor captación de clientes.
- d. Todas las anteriores.