



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**  
**Facultad de Posgrados e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magíster en:**  
**Administración de Empresas**

**Tema de Tesis:**  
**Aplicación de un Modelo de Mejora Continua para las Áreas Administrativas y de**  
**Producción de la Empresa Frutical S.A. en el mercado Guayaquileño.**

**Autor:**  
**Ing. Vicente Alberto Cárdenas Morán**

**Director de Tesis:**  
**Ing. Olga Bravo Acosta, PhD.**

**Marzo 2021**  
**Guayaquil – Ecuador**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado me corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil”

Atentamente,

---

Ing. Vicente Cárdenas Morán.

C.I. 0917018434

## **DEDICATORIA**

A Joaquín que nació para traer lo único que cuando se divide se multiplica: el amor.

A Diana, mi esposa pero sobre todo mi amiga, por aguantar más de lo que cualquiera podría. Amor, ya llegaron los tiempos buenos!. Te dedico esto por no dejarme caer y arrastrarme hacia la realidad, y por no perder el amor en “tiempos de guerras”, y por enseñarme con ejemplo que, pase lo que pase, el amor siempre gana. Este 2021 ya somos familia de tres.

***Vicente Cárdenas***

## **AGRADECIMIENTOS**

A Lita, por desear esto más que yo. Ojalá más de uno tenga la suerte de tener una abuela que representa tanto el amar a otros como lo hace ella, que nunca se cansa de dar el corazón en cada paso.

A mi tía Madelca, que me enseñó a tomar la vida “por los cuernos” y enfrentar lo que sea.

A mi Mami Ali, por amar mis defectos y por aconsejarme cuando las cosas no andan bien. Por darme aliento cuando se acaba el aire.

A Guidi, por ser lo más precioso que camina en el mundo. Te tengo tanta fé ñaño!. Me llena de alegría verte viviendo y amo estar en tu vida! Que sea así siempre!

A Gaby, porque en una casa llena de sensatos y estrictos, vives como una planta en el desierto, cómoda y dándonos vida. Con esos lentes muy redondos, esas camisetas muy grandes y tu inconmensurable amor por vernos juntos, eras y sigues siendo, nuestra lucecita en el camino.

***Vicente Cárdenas***

## RESUMEN

La mejora continua es un proceso mediante el cual se resuelven problemas empresariales, considerada una herramienta por su fácil diseño, en esta se consideran varios aspectos importantes. En esta investigación se define como objeto de estudio a la empresa Frutical S.A., dedicada a producir y comercializar productos a base de ingredientes naturales, que tiene como principal problemática la descoordinación que se evidencia entre áreas de producción y administración. Como base teórica y conceptual se definieron temas en relación con el tema de investigación como la mejora continua, productividad, calidad, gestión de la calidad, enfoque basado en procesos y otros. También se determinó el tipo de investigación exploratoria no experimental, con un enfoque cualitativo para analizar la posición de la empresa frente a los aspectos de mejora; y un enfoque cuantitativo para medir variables, dimensiones e indicadores. Como instrumentos para la recolección de información preliminar se emplearon tres: ficha de observación, entrevista y encuesta permitiendo abarcar desde diferentes perspectivas los temas más importantes, para ello se eligió la población, para la entrevista a los miembros de la organización y para la encuesta a la población de Guayaquil y los clientes potenciales. Como resultado se pudo evidenciar que las principales actividades de mejora estaban direccionadas a las áreas administrativas y de producción, también se pudo analizar que había déficit en la satisfacción y atención al cliente. Con ello se propone una planificación de las actividades del área administrativa y de producción para la coordinación efectiva, un diseño de flujograma para la mejora en la atención al cliente y con ello mejorar el servicio, la capacitación del personal en temas de manejo de conflicto, relación con el cliente y atención de quejas y sugerencias, finalmente se sugiere la aplicación de cuestionarios dirigidos a conocer la satisfacción del cliente.

**Palabras Clave:** Calidad, mejora continua, productividad, planificación, atención al cliente.

## **ABSTRACT**

Continuous improvement is a process by which business problems are solved, considered a tool for its easy design, in this are considered several important aspects. In this research, Frutical S.A., dedicated to producing and marketing products based on natural ingredients, is defined as the object of study, which has as its main problem the uncoordination that is evident between areas of production and administration. As a theoretical and conceptual basis, topics related to the topic of research were defined such as continuous improvement, productivity, quality, quality management, process-based approach and others. The type of non-experimental exploratory research was also determined, with a qualitative approach to analyzing the company's position on aspects of improvement; and a quantitative approach to measuring variables, dimensions and indicators. Three instruments for the collection of preliminary information were used: observation sheet, interview and survey allowing to cover from different perspectives the most important topics, for this the population was chosen, for the interview with the members of the organization and for the survey to the population of Guayaquil and potential customers. As a result, it was shown that the main improvement activities were directed to the administrative and production areas, it was also analyzed that there was a shortfall in satisfaction and customer service. This proposes a planning of the activities of the administrative and production area for effective coordination, a flowchart design for improvement in customer service and thereby improve service, training of staff in conflict management issues, customer relationship and attention of complaints and suggestions, finally suggests the application of questionnaires aimed at knowing customer satisfaction.

**Keywords:** Quality, continuous improvement, productivity, planning, customer service.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA .....	i
DECLARACIÓN EXPRESA.....	I
DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
RESUMEN .....	IV
ABSTRACT .....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	X
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	4
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	4
1.1 Antecedentes de la investigación .....	4
1.2 Planteamiento del problema de investigación .....	5
1.2.1 Formulación del problema.....	6
1.2.2 Sistematización del problema .....	7
1.3 Objetivos de la investigación .....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos .....	7
1.4 Justificación de la investigación.....	8
1.5 Marco de referencia de la investigación .....	9
1.5.1 La mejora y su gestión estratégica en los procesos .....	9
1.5.2 El rediseño de procesos como herramienta de mejora continua .....	10
1.5.3 Conceptos y definición de la productividad .....	11
1.5.4 La productividad y su relación con la eficiencia y la eficacia.....	12

1.5.5 La calidad.....	13
1.5.6 Mejora Continua y Sistemas de Gestión de Calidad .....	14
1.5.6.1 Enfoque basado en procesos .....	16
CAPÍTULO II .....	19
MARCO METODOLÓGICO .....	19
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	19
2.2 Métodos de investigación .....	21
2.3 Unidad de análisis población y muestra .....	21
2.4 Variables de la investigación, operacionalización.....	25
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación .....	26
2.6 Tratamiento de la información .....	27
CAPÍTULO III.....	28
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	28
3.1 Análisis de la situación actual.....	28
3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	30
CAPÍTULO IV.....	47
PROPUESTA.....	47
4.1 Justificación de la propuesta .....	47
4.2 Propósito general .....	47
4.3 Desarrollo de la propuesta.....	48
CONCLUSIONES .....	74
RECOMENDACIONES .....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS.....	80
Anexo 1. Marco legal de la investigación .....	81
Anexo 2. Argumentación científica .....	86

Anexo 3. Formato de la ficha de observación.....	97
Anexo 4. Formato de la entrevista.....	99
Anexo 5. Formato de la encuesta.....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Talento Humano de Frutical S.A. ....	22
Tabla 2. Clientes Potenciales de Frutical S.A. ....	23
Tabla 3. Cálculo de la muestra de clientes potenciales Frutical S.A. ....	24
Tabla 4. Matriz de Operacionalización de variables.....	25
Tabla 5. Propuesta de mejora – Frutical S.A. ....	49
Tabla 6. Clasificación del proceso de Coordinación entre las áreas administrativas y de producción. ....	61
Tabla 7. Clasificación del proceso de Servicio al Cliente .....	62
Tabla 8. Clasificación del proceso de Manejo de Quejas.....	63
Tabla 9. Clasificación del proceso de Encuestas de Satisfacción.....	64
Tabla 10. KPI's Frutical S.A. – Coordinación de áreas .....	66
Tabla 11. KPI's Frutical S.A. – Servicio al cliente.....	67
Tabla 12. KPI's Frutical S.A. – Manejo de quejas .....	68
Tabla 13. KPI's Frutical S.A. – Satisfacción al Cliente .....	69
Tabla 14. Priorización de acciones de mejora continua .....	71
Tabla 15. Plan de Mejora de Frutical S.A.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre la eficiencia, efectividad y productividad. ....	12
Figura 2. Perspectivas de la calidad en la cadena de valor. ....	14
Figura 3. Reacción en cadena. ....	15
Figura 4. Flujo para la clasificación. ....	18
Figura 5. Cronograma de la aplicación de las 5's. ....	19
Figura 6. PIB – Sector Alimentos y Bebidas .....	30
Figura 7. Sección 2: Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero. ....	31
Figura 8. Participación del sector en el PIB .....	32
Figura 9. Descripción PIB del sector .....	32
Figura 10. Género .....	39
Figura 11. Edad.....	39
Figura 12. Frecuencia de consumo.....	40
Figura 13. Frecuencia de consumo.....	40
Figura 14. Calificación del producto .....	42
Figura 15. Calidad del producto .....	42
Figura 16. Acciones correctivas .....	43
Figura 17. Presentación del producto .....	43
Figura 18. Conservación del producto .....	44
Figura 19. Precios .....	44
Figura 20. Satisfacción del cliente.....	45
Figura 21. Recomendación del producto .....	45
Figura 22. Redes Sociales .....	46
Figura 23. Marketing digital .....	46
Figura 24. Estructura del Modelo de Mejora Cotinua para Frutical S.A. ....	48

Figura 25. Procesos del Área Administrativa y de Producción.....	50
Figura 26. Procesos de Servicio al Cliente .....	51
Figura 27. Procesos de Manejo de quejas.....	52
Figura 28. Procesos para elaboración y ejecución de encuestas de satisfacción al cliente.....	53
Figura 29. Mejora de procesos del Área Administrativa y de Producción .....	55
Figura 30. Mejora del proceso de Servicio al Cliente .....	56
Figura 31. Mejora del proceso de Manejo de quejas .....	57
Figura 32. Mejora del proceso para elaboración y ejecución de encuestas de satisfacción al cliente .....	58
Figura 33. Proceso de mejora continua .....	70

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se encuentran desarrollándose en un medio donde la tecnología y sus bondades han hecho posible escuchar más a los clientes generando una nueva generación de empresas más enfocadas en diseñar algo que las personas estén buscando que en algo que les cree necesidad. La tecnología ha incrementado tanto el nivel de competencia entre las empresas que estas deben mejorar continuamente renovándose de manera fluida y adaptándose a las necesidades de los consumidores.

Los exigentes cambios en el mercado en los últimos años han provocado que las empresas revisen y realicen retroalimentación para reaccionar de manera más rápida y evolutiva.

En el ámbito comercial actual el entorno demandante ha generado un mercado tan rivalizante que los competidores buscan la satisfacción total de sus clientes no solo para posicionarse, mantenerse y crecer sino también en algunos casos para lograr su subsistencia.

El conocimiento y aplicación de la planificación estratégica es de gran importancia, ya que proporciona una referencia significativa para la actividad organizacional y esta puede guiarla a un mejor funcionamiento, por lo que es de gran ayuda que la empresa tenga definida su visión y misión dentro del mercado y de la sociedad para así tener claras las actividades que se realizarán dentro de ella y el servicio al que están orientada a brindar.

Es por eso que algunas empresas se han visto en la necesidad de buscar nuevas y mejoradas técnicas que les permitan acoplarse a la velocidad con que algunas fuerzas influyentes han desarrollado el mercado, como son la tecnología, los consumidores, la fuerza laboral y el servicio al cliente, siendo éste último un punto clave y estratégico, en el que todas las empresas quieren y necesitan cubrir.

La Empresa FRUTICAL S.A., ubicada en Guayaquil-Ecuador inició sus actividades en el año 2012 y desde entonces hasta la actualidad ha tenido como clientes principales a todo el estudiantado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil así como a los trabajadores del Ministerio de Agricultura

en Guayaquil ofreciéndoles gran variedad de productos alimenticios, tales como jugos naturales, tostadas, sándwiches y una amplia gama de postres.

El presente trabajo tuvo como finalidad investigar el estado actual de la empresa productora y comercializadora de comidas rápidas Frutical S.A. con respecto a sus características internas así también como al medio donde se desarrolla para implementar directrices administrativas y de producción a través de un Modelo de Mejora Continua que sirva como herramienta de aumento de competitividad para la compañía mediante lineamientos que incrementen el desempeño de los diferentes departamentos y permitan ofrecer al consumidor un producto y servicio más competitivo estandarizando la calidad de los productos terminados y aumentando la percepción de buen servicio de atención considerando las necesidades del nicho atendido y los objetivos estratégicos de la empresa.

Este trabajo también está orientado a investigar, conocer y analizar la misión, visión y objetivos para los cuales fue creada la empresa; así también conocer el plan de trabajo, las herramientas de planificación estratégica y procesos administrativos que la compañía ha utilizado para su desarrollo y conocer el resultado que estas le han proporcionado.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta una empresa cuando implementa un Modelo de Mejora Continua como sistema de administración y producción es la identificación de las fallas de los procesos actuales y su interacción con otras áreas de trabajo.

Al encontrarse FRUTICAL dentro de un mercado altamente competitivo tal como lo es el sector alimenticio, fue necesario evaluar las condiciones en las que se encontraba para conocer, visualizar y aplicar cambios que puedan hacer para diferenciarse de las demás empresas y a su vez lograr la excelencia en servicio al cliente y satisfacción de necesidades mediante la implementación de este Modelo de Mejora Continua para conseguir que la empresa este organizada, lo que a su vez permitirá que se establezcan lineamientos que promuevan el desarrollo y mejoren la actividad comercial a la que se dedica, y en consecuencia entregar productos de mayor calidad y garantizados.

El análisis inicial de la compañía determinó que existen varias debilidades como los son una administración deficiente que se ve reflejada en poco control y seguimiento de tareas, falta de planificación en los objetivos de producción, los empleados no contaban con capacitación y los procesos específicos no estaban registrados en ningún manual interno.

La tesis se da a conocer de la siguiente manera: En el primer capítulo se presenta el marco teórico conceptual, el mismo que analiza los antecedentes importantes de la investigación, se plantea el problema de investigación formulándolo y sistematizándolo, así como también se formulan los objetivos con respecto a dicho problema, y finaliza presentando la justificación de la investigación considerando su relevancia en los diferentes ámbitos en los que se desarrolla la compañía y el marco de referencia sobre el que se sustenta la investigación.

El segundo capítulo menciona es el marco metodológico que determina el diseño, alcance y enfoque de la investigación, así como los métodos utilizados en la recolección de datos, posteriormente se estudian las variables de investigación y el tratamiento de las mismas. El tercer capítulo presenta el análisis comparativo y evolutivo de la puesta en marcha del mencionado Modelo de Mejora y expone los resultados. Y para finalizar el cuarto capítulo es la propuesta que presenta el propósito general y su desarrollo donde queda demostrado la viabilidad de la implementación del presente proyecto.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **1.1 Antecedentes de la investigación**

A nivel global las PYMEs y empresas grandes tienen en común que ambas deben buscar constantemente el mejoramiento tanto de procesos como de productos que al final se traduce en clientes satisfechos. Este ciclo debe repetirse perpetuamente para que la compañía siga funcionando tanto si tuviere años de experiencia o solo unos meses en el mercado.

Los Modelos de Mejora Continua son una nueva tendencia que ha marcado el ámbito empresarial, debido a que son un conjunto de nuevos procesos aplicados que rediseñan los procesos principales de una empresa, proporcionando pautas para establecer cambios en la manera de funcionamiento, procesos, gestión, servicio al cliente, empleando los recursos y tecnología disponibles en la organización.

Los Modelos de Mejora Continua son Sistemas de Gestión de Calidad y la aplicación de éstos en las empresas logran que ellas enfoquen sus esfuerzos en su capacidad crecer, desarrollarse y evolucionar de manera constante y adaptándose al entorno y su cambios, a su vez les permite alcanzar sus objetivos de calidad y de manera eficiente.

Ante lo expuesto, el presente trabajo basó su investigación en publicaciones de tesis, revistas académicas y libros que abordaban las mismas variables de manera que sirvan de base para desarrollar un trabajo con información que fundamente el análisis y proporcione validez al desarrollo y resultados.

En el 2019, Monteros Quimbiulco en su tesis de maestría titulada “Propuesta de un modelo para las etapas de diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en el estándar internacional: NTE ISO 9001-2015” observó que uno de los objetivos de toda empresa debe ser mejorar la calidad y por tanto para todas ellas existe una necesidad de diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de la misma forma en la

que no solo debe estar en búsqueda de la eficiencia de sus procesos sino en una gestión administrativa-operativa de alta productividad.

En el 2018, Palacios Rivera en su tesis titulada “Propuesta de Modelo de Mejora Continua de la empresa Utilesa Cia. Ltda.” comprobó que con la ayuda de un correcto análisis situacional, un fundamento teórico competente y la aplicación de un ciclo de Deming le fue posible aplicar un Modelo de Mejora Continua que se reflejó en la optimización de los resultados de las operaciones de la empresa y la volvió más competente.

En el 2019, Cárdenas Bravo registró en su tesis “Análisis de la Calidad del Servicio de Atención al Cliente en Café Lúcumá para un Plan de Mejora” que fue necesaria la aplicación de un Modelo de Mejora basado en procesos a través de una constante evaluación de la calidad y programas de capacitación dirigidos al personal para lograr controlar todos los procesos internos, reducir errores, aumentar beneficios y crear una ventaja competitiva.

La información recolectada y analizada de las citas y referencias arriba mencionadas apoyan a enriquecer la importancia de la aplicación de un Modelo de Mejora para alcanzar la consecución de los objetivos organizacionales de la Empresa Frutical S.A.

## **1.2 Planteamiento del problema de investigación**

Las actividades que realizan diariamente las empresas son, en muchos casos, procesos repetitivos que necesitan un curso uniforme con respecto al orden y manera en que son realizados, y es necesario tomar en cuenta las áreas administrativas y de producción para que puedan funcionar adecuadamente. Contar con un Modelo de Mejora Continua adecuado conseguirá que en la empresa minimice en gran medida la posibilidad de tener errores tales como la falta de organización, ausencia de identidad organizacional y actividades repetidas. El no poseer un Modelo de Mejora Continua implementado limita el desarrollo y crecimiento de una empresa.

La empresa Frutical S.A. fue fundada en el año 2012 como una iniciativa para vender productos alimenticios y desayunos tradicionales de Guayaquil con una preparación especializada e ingredientes gourmet a precios asequibles para los estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y los

empleados del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) en Guayaquil.

Frutical S.A. tiene como misión ofrecer en Guayaquil productos alimenticios de buena presentación y a bajo precio utilizando solo ingredientes y recetas nacionales. Como parte de la proyección de su visión está ofrecer a los guayaquileños productos de alta calidad para lograr ser reconocida como empresa líder en calidad y servicio al cliente.

La laboriosidad de gestión administrativa y su aplicación en la empresa Frutical S.A. muestra grandes rasgos de deficiencia y desorganización, esta circunstancia ha ocasionado que la empresa se encuentre pasando por varios problemas por la ausencia en la toma de decisiones por parte del director y jefes de las diferentes áreas que no dirigen los equipos de empleados apoyándose en el propósito organizacional (misión, visión, valores y metas de la empresa) y generando así empleados ineficientes con poco conocimiento del producto y deficiente atención al cliente, clientes insatisfechos por recibir productos en mal estado / mal servidos / mal cocinados y ventas bajas o estables pero no al alza, debido a un marketing insuficiente y falta de innovación en los productos.

Se puede notar que la falta de control en el área administrativa y de producción dificulta a la compañía la ágil y correcta operacionalización, y eso a su vez afecta la percepción de los clientes al momento de decidir comprar en Frutical S.A. afectando los resultados empresariales esperados.

De acuerdo a este análisis se generó la necesidad de esquematizar y ejecutar un Modelo de Mejora Continua en las áreas administrativas y de producción que permitirá se tenga un control detallado de las actividades y funciones que el personal realiza, así como también de la empresa en general, y esto a su vez contribuirá a promover la competitividad de la compañía para aumentar la percepción del cliente en su proceso de toma de decisión en la compra y así aumentar la productividad y maximizar los beneficios.

### **1.2.1 Formulación del problema**

¿De qué manera influye un Modelo de Mejora Continua en la satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido por el área de producción de Frutical S.A.?

### **1.2.2 Sistematización del problema**

- Referente al servicio ofrecido por el área de producción de Frutical S.A., ¿cuál es la apreciación de los clientes?
- ¿Cuáles es el estado actual de los procesos de producción de Frutical S.A.?
- ¿Qué procesos administrativos deben aplicarse en la organización para crear mejoras en su servicio y rapidez?
- ¿Los procesos de producción en Frutical S.A. se pueden cumplir gracias al conjunto de normas usadas para administrar los documentos?
- ¿Qué procesos de producción enfocados en la satisfacción al cliente deben aplicarse en la organización para disminuir costos y mejorar la calidad?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un Modelo de Mejora Continua para el fortalecimiento del área administrativa y de producción de la empresa Frutical S.A.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar una investigación de mercado para determinar el grado de apreciación de los clientes con respecto al servicio ofrecido por el área de producción.
- Analizar el proceso de la cadena de valor de Frutical S.A., para el establecimiento de las acciones de mejora en el área administrativa y de producción
- Medir la calidad de servicio que ofrece Frutical S.A., para el fortalecimiento del nivel de satisfacción de los clientes.

- Desarrollar estrategias de mejora continua que contribuyan al posicionamiento de Frutical S.A., en el mercado Guayaquileño

#### **1.4 Justificación de la investigación**

En los mercados actuales, la calidad como concepto sobrepasa las dimensiones físicas de un bien, pues contiene atributos que se relacionan con la gestión integral de la compañía. Esta apreciación está enmarcada en un entorno de competitividad que exige a las empresas evolucionar en el contexto administrativo a uno con una cultura de gestión basada en satisfacer a los clientes mediante un mejoramiento constante de la calidad (administrativa y de producción).

En la actualidad las empresas han tenido que enfrentar una competencia cada vez más agresiva, los consumidores son más exigentes y complejos, la tecnología cambia con gran rapidez, la liberación de los mercados internacionales y la emergencia de los bloques económicos afectan el quehacer de las organizaciones empresariales.

Lo anterior exige una alta disposición a nivel de gerencias jefaturas y administrativos, debido a que todo proceso de cambio o mejora debe ser apoyado por los líderes. (Cárdenas & Fecci, 2007, p. 60)

Es por todo lo mencionado arriba que la empresa debe investigar la percepción de los clientes para verificar el nivel en que se cumplen sus expectativas así como obtener información sobre su opinión acerca de la empresa, sus servicios y productos.

Así pues, la realización de esta investigación es necesaria porque de esta manera se podrá conocer profundamente, analizar y mejorar las actividades de la empresa y su desempeño operacional; se podrá tener conocimiento de las carencias o problemas que se han presentado un tiempo determinado y cuáles fueron las causas que la condujeron a esto y posteriormente, con estos antecedentes se podrá diseñar y aplicar un Modelo de Mejora Continua, el mismo que reorganizará los procesos principales y

fundamentales de la empresa, con lo cual se pretende lograr optimizar los recursos tanto humanos como financieros y tecnológicos, generando impacto en la clientela, lo que posteriormente permitirá mejorar el desempeño de la gestión empresarial y alcanzar sus objetivos.

Se consideró varios criterios para evaluar la utilidad de la investigación, entre los que se detallan:

Criterio de relevancia social, porque el desarrollo de la investigación impactaría de manera positiva a la economía social creando más plazas de trabajo.

Criterio de implicación práctica, porque su desarrollo ayuda a solucionar problemas presentes y prever problemas futuros.

Criterio de valor teórico, porque ayudará a explicar y entender los problemas específicos de la empresa así como los pasos para solucionarlos a través del modelo de mejora.

De esta forma se justifica la propuesta por corregir y mejorar las funciones de las áreas administrativas y de producción de la empresa para que no solo siga existiendo sino que logre posicionarse alcanzando el objetivo de su misión que siga contratando más personal y así colaborar también con el bienestar social.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1 La mejora y su gestión estratégica en los procesos**

Los procesos de mejora continua en las empresas constituyen no solo un reto, sino un compromiso con la búsqueda de la excelencia empresarial; por lo que, es preciso ahondar el tratamiento teórico sobre el tema y su relevancia con la calidad, la gestión y la autoevaluación así como también entender cómo todos estos elementos convergen para alcanzar la mejora continua en relación a la gestión estratégica.

La excelencia se puede alcanzar a través de un proceso de mejora continua, que debe ser el objetivo perenne de la organización López, O., García, J., Monter, I., & Cobas, M. (2015), afirman en su artículo sobre la mejora continua como objetivo determinante para alcanzar la excelencia en

instituciones que “el sistema de gestión de la calidad asume el conjunto de normas de una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales puede administrarse de manera eficaz” (p. 202). Por lo tanto un buen análisis situacional combinado con la aplicación de gestión estratégica dará respuestas a las insuficiencias de la autoevaluación de la empresa.

Se puede inferir que es necesario aplicar un sistema de mejora en todos los campos: en la eficiencia para usar de los recursos, en las capacidades intelectuales de los empleados, en las relaciones interpersonales entre todos los que componen la organización y todo en cuanto se pueda intervenir y que se pueda traducir en un aumento de la calidad del producto o servicio prestado.

Obtener los más sobresalientes resultados (...) es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. (...). Lo peor es un rendimiento irregular. Cuando se detecta un problema, la respuesta y la solución han de ser inmediatas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas. Las instituciones no pueden seguir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su capital humano. (López et al., 2015, p. 203)

Se concluye que la mejora en las empresas se puede alcanzar desde el análisis integral de los resultados de la auto-evaluación, la gestión de la calidad y el control de procesos internos. Por consiguiente la mejora continua debe venir del resultado de un modelo de cambio de elementos sustanciales como: la innovación en los procesos, la excelencia administrativa y la anticipación obtenida desde la autoevaluación. Es por eso que La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación.

### **1.5.2 El rediseño de procesos como herramienta de mejora continua**

El contexto contemporáneo empresarial muestra un creciente avance tecnológico y cambios constantes en el mercado obligando a las empresas maximizar la calidad de los servicios y productos que ofrecen, mejorando su

desempeño y satisfaciendo las expectativas de los clientes mediante sistemas de gestión de calidad basados en mejoramiento continuo para mantener su posición competitiva.

Los sistemas de gestión de calidad aportan con el cumplimiento de los requisitos de los clientes y el aumento del desempeño de las empresas. Existen muchas empresas que han implementado sistemas de gestión de la calidad con el fin de mejorar y optimizar sus procesos y así lograr cumplir con los desafíos y retos del medio comercial donde se desempeñan. Se comienza por dar importancia al hecho de que según Evans & Lindsay (2015):

La mayoría de los problemas de calidad se asocian con los procesos; pocos son causados por la fuerza laboral en forma directa. Por tanto, es vital entender cómo diseñar, gestionar y mejorar los procesos, y esta responsabilidad pertenece a la gerencia.

### **1.5.3 Conceptos y definición de la productividad**

En este período de crecimiento económico ralentizado, conseguir una mayor productividad tiene un nuevo sentido de urgencia debido al rápido aumento poblacional, el decrecimiento de los precios en exportaciones de las materias primas y el aumento del endeudamiento así como de la inflación. Incrementar la productividad podría compensar el efecto de varios de estos problemas así como incentivar el desarrollo social.

Para muchas personas el eficaz y correcto uso de los recursos disponibles significa la promoción de la organización y la tecnología, sin embargo en ocasiones es mejor para el mejoramiento total de la productividad aportar al mejoramiento de los recursos humanos en un sentido más amplio. La productividad es el lugar en el que los intereses humanos, la gestión, la tecnología, el conocimiento técnico y el medio ambiente empresarial se interrelacionan. Al respecto Prokopenko (1989) afirma:

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. (...).

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera

del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. (p. 3)

Cuando el objetivo principal de una compañía es solamente aumentar los beneficios o ventas, o minimizar los costos, es bien sabido que se ven reflejados muchos fracasos. Es por esto que cuando la administración acepta mejorar la productividad como un objetivo principal de su empresa los resultados cambian integralmente para bien integrando y equilibrando las esferas de los costos de producción, la comercialización, los rendimientos de las inversiones, las ventas, las ganancias y el producto.

#### 1.5.4 La productividad y su relación con la eficiencia y la eficacia

Serpell (1999) señaló que la productividad es “la medición de la eficiencia con que los recursos son administrados (...), dentro del plazo establecido y con un estándar de calidad dado” (citado en Botero Botero & Álvarez Villa, 2004, p. 51).

El objetivo principal de los procesos productivos es conseguir una elevada productividad, a la que se llega mediante el alcance de una alta eficiencia y efectividad, como se puede apreciar en la siguiente figura:

UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS			
POBRE	ALTA		
EFFECTIVO PERO INEFICIENTE	EFFECTIVO Y EFICIENTE ÁREA DE ALTA PRODUCTIVIDAD	ALTO	OBTENCIÓN DE LAS METAS
INEFFECTIVO E INEFICIENTE	EFICIENTE PERO INEFFECTIVO	BAJO	

**Figura 1.** Relación entre la eficiencia, efectividad y productividad.

De una manera más amplia podemos definir la productividad como la relación entre lo que se produce y se gasta, y que su logro involucra la eficiencia y la efectividad, pues no tiene sentido práctico producir si se presentan problemas de calidad. Botero Botero & Álvarez Villa (2004) afirmaron:

El nuevo concepto de producción (Lean production), establece que el proceso productivo se compone de conversiones y flujos, a diferencia del sistema tradicional de producción en el que solo se consideran los primeros. Se denominan conversiones a todas las actividades de transformación que convierten los materiales y la información en productos, pensando en los requerimientos del cliente, por lo tanto en el proceso de producción son las actividades que agregan valor. Las pérdidas, por el contrario, se consideran todas las actividades que no agregan valor pero que consumen tiempo, recursos y espacio, generando costos en el proceso de producción (actividades de flujos). (p. 52)

“La productividad es el cociente de producto vendible dividido entre los recursos utilizados. Los recursos incluyen mano de obra, materia prima y capital. Cualquiera de éstos (o el total) puede ser el denominador en la razón de productividad” (Gryna et al., 2007, p. 18).

### **1.5.5 La calidad**

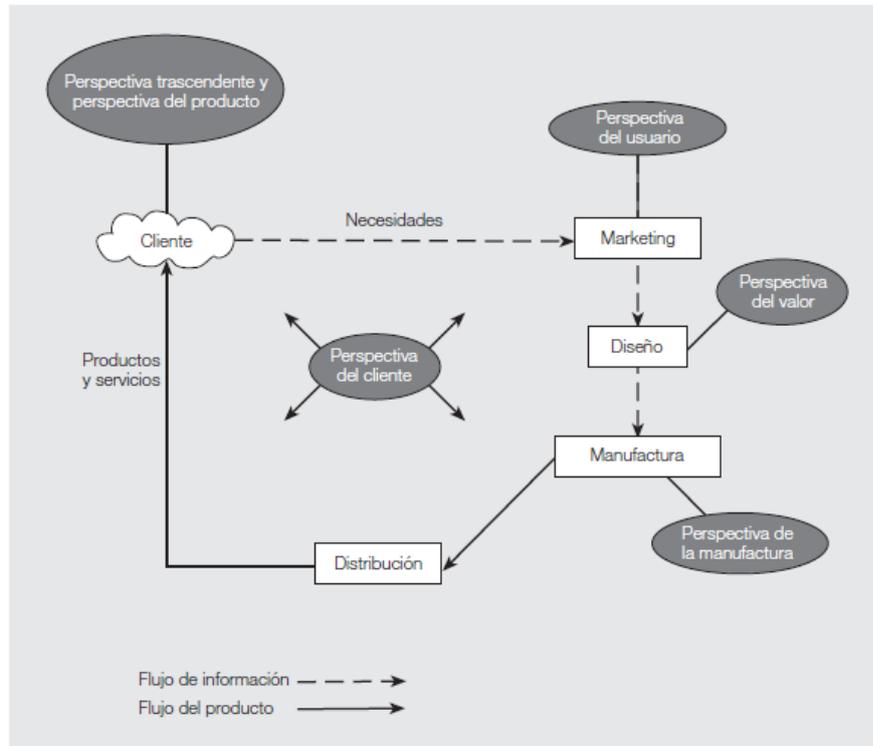
La calidad suele relacionarse genéricamente con las particularidades externas y estéticas de productos, esto debido a que estas características son promocionadas por la publicidad y el marketing. Una idea comúnmente aceptada sobre calidad, usada a menudo por los clientes es que es sinónimo de superioridad o excelencia. Evans & Lindsay (2015) afirmaron que la calidad es “absoluta y universalmente reconocible, una marca de estándares inflexibles y logro elevado” (p. 6). De manera que, es relevante considerar diversas perspectivas para observar y analizar la calidad para poder apreciar extensamente su función en una organización.

La calidad puede definirse desde varias perspectivas diferentes, por ejemplo; desde la perspectiva del usuario, donde éstos tienen expectativas distintas en cuanto al producto y analizan la calidad en función de cuán bien desempeña su función el producto; desde la perspectiva del valor, que se basa en la relación del precio con los beneficios del producto; desde la perspectiva de la manufactura, pues los clientes y empresas buscan consistencia en los productos y servicios; entre otras.

El Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI; siglas de American National Standards Institute) y la Sociedad Estadounidense para la Calidad (ASQ, American Society for Quality) estandarizaron las definiciones oficiales de la terminología de la calidad en 1978. Definieron calidad como la totalidad de particularidades y características

de un producto o servicio que están relacionadas con su capacidad para satisfacer necesidades determinadas.

Esta descripción se basa en las definiciones de producto y usuario, y está motivada por la necesidad de crear clientes satisfechos cumplir o exceder las expectativas del cliente. (citado en Evans & Lindsay, 2015, pp. 8 y 9)



**Figura 2.** Perspectivas de la calidad en la cadena de valor.

A través de la cadena de valor, las funciones realizadas son clientes internos de otros, y la empresa en cuestión podría ser un cliente externo o la que provea a otras. Por consiguiente, el fundamento para coordinar la cadena de valor es proporcionado por la perspectiva del cliente.

### 1.5.6 Mejora Continua y Sistemas de Gestión de Calidad

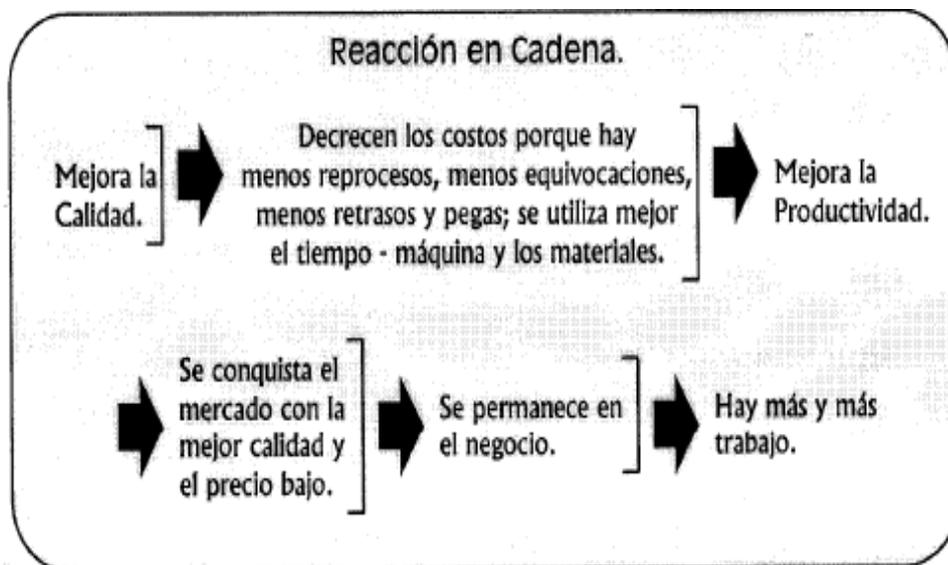
Para conducir exitosamente una organización es necesario implementar y mantener un sistema de gestión que esté planificado para mejorar continuamente su desempeño tomando en cuenta las expectativas y necesidades de todas las partes interesadas.

La administración de una empresa engloba la gestión de la calidad además de otras disciplinas de gestión. La gestión de la calidad principalmente es el inicio de la mejora continua porque se enfoca en individuos y procesos

por igual, y su principal objetivo es obtener más calidad y menos costo. Los sistemas de gestión de la calidad otorgan a las organizaciones satisfacción de sus clientes.

Con respecto al concepto de Mejoramiento Continuo y su enfoque desde un punto de vista de acción correctiva y preventiva Cobos Méndez & Morales Espinoza (2018) afirmaron que es un conjunto de acciones tomadas para la eliminación de la causas de una no conformidad detectada/potencial y otra situación no deseada/potencial indeseable.

Según la óptica de Demming (1989) la administración de la calidad total es un proceso permanente, que deberá considerarse Mejoramiento Continuo porque se está en constante búsqueda de la perfección aunque nunca se logre. También menciona, como se puede apreciar en la figura 8 que al aplicar un mejoramiento continuo a la calidad se transfieren las horas-máquina y las horas-hombre mal empleadas a la producción de productos y servicios de mejor calidad y que el resultado de aplicar esto es una reacción en cadena que reduce los costos volviendo a la empresa más competitiva en el mercado.



**Figura 3.** Reacción en cadena.

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite obtener mejoras dentro de los procesos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas; creando beneficios como mejoras en corto plazo con resultados visibles, reducción en sus costos de producción, menor

consumo de materia prima, aumento de la productividad, eliminación de retrabajos, una fácil adaptabilidad a los avances tecnológicos y una alta competitividad en el mercado. (Hernández, 2015, pp. 9 y 10)

La Mejora Continua requiere esforzarse al máximo para eliminar persistentemente los desperdicios y derroches, esto implica elevado nivel de involucración de todos los miembros de la empresa involucrados en el proceso de mejora continua, expresando sugerencias o efectuando mejoras diariamente. (Cabrera Calva, 2012)

#### **1.5.6.1 Enfoque basado en procesos**

Las actividades que se valen de recursos para modificar elementos de entrada en resultados se consideran procesos. Las empresas que funcionan eficazmente son aquellas que gestionan varios procesos interrelacionados y que interactúan entre sí. A esto se le conoce como "enfoque basado en procesos".

##### 157 5's (cinco eses)

Con el objetivo de poder implementar un sistema de gestión de calidad es esencial poner en marcha una cultura para el mejoramiento continuo que permita la adopción de herramientas para alcanzar los objetivos de la empresa. Algunos cambios importantes en la organización que permitan este cambio cultural inter-organizacional serán comprometer al personal y hacer que crean en la propuesta de calidad. Para esto, las 5S forman son una metodología compuesta por cinco conceptos esenciales que logran que los empleados y la empresa puedan alcanzar condiciones adecuadas para producir productos y/o servicios de alta calidad. Tejeda (2011) sostiene sobre la metodología de las 5's:

Busca mejorar el área de trabajo, con el propósito de facilitar el flujo de materiales y personas, disminuyendo así errores y tiempo. Una de las herramientas de estandarización más importantes de Lean son las 5 S\_s:

- Organización (Seiri), se refiere a organizar los materiales y herramientas que se utilizan en el proceso y descartar aquellos que no sean utilizados.
- Orden (Seiton), se refiere a colocar los artículos de forma organizada, es decir, mantener los que se utilizan con mayor frecuencia cerca del trabajador.

- Limpieza (Seiso), se refiere a mantener el área de trabajo siempre limpia.
- Estandarización (Seiketsu), se refiere a seguir las S\_s anteriormente mencionadas para lograr un área de trabajo organizada.
- Disciplina (Shitsuke), es entrenar y motivar a que los trabajadores sigan estas reglas como parte de su trabajo diario.

[Estas métricas] monitorean el progreso de un plan de mejora continua y proveen información sobre cada situación. Estos deben ser mostrados o visibles a todo el personal. Entre las métricas (...) están: entrega a tiempo, utilización del espacio, tiempo de entrega, tiempo de ciclo.

Arrieta Posada (2007) concluye que “cada uno de los pilares de las 5S involucra tareas y responsabilidades diferentes (...), se recomienda empezar a trabajar con las 5S, porque esta técnica de producción genera el mayor impacto visual y alista el terreno para el montaje de técnicas más puntuales.” La metodología de las 5’s es una herramienta que otorga importancia a la mejora de lo existente, fundamentándose en la participación de los empleados, la creatividad y su iniciativa. Es por estas características que esta metodología importante para alcanzar una mejora en la competitividad.

Vargas Rodríguez (2004) en su Manual de Implementación de las 5’s precisó algunas características que debe tener el método de aplicación de las 5’s, como por ejemplo con respecto a la etapa de Clasificación, como se muestra en la figura 11, expone que el propósito de clasificar tiene que ver con eliminar (botar, retirar del sitio, traspasar, etc.) de los lugares de trabajo todas las herramientas y documentos que no son necesarios para las operaciones inherentes al área de trabajo sean estas administrativas o de producción; y que los elementos de mayor uso o necesarios se deben mantener cerca.



**Figura 4.** Flujo para la clasificación.

La aplicación de las directrices del cuadro que antecede a este párrafo podría generar un aumento de productividad en virtud de que traería mayor satisfacción de los empleados al perder menos tiempo buscando papeles o herramientas, disminuirían los desperdicios generados, aumentaría la calidad de los servicios o productos entregados aumentando la satisfacción de los clientes e incluso podría disminuir la tasa de accidentes. La figura 12 muestra un ejemplo de un cronograma de aplicación de esta metodología denominada 5's. Al respecto Becerra López (2016) afirma que:

El sistema de 5-S, desarrollado a partir de las técnicas de gestión japonesa, es una herramienta útil para la gestión y el mantenimiento de un entorno físico de calidad. Se aplica extensamente en diversos sectores industriales y comerciales. (...) En japonés, 5-S representa a Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, lo que podría traducirse en clasificar, organizar, limpiar, estandarizar y tener disciplina. Se basa en la creencia de que un buen lugar de trabajo físico es fundamental para mejorar la productividad del trabajo y la eficiencia. (p. 2)

ACTIVIDADES	ENERO					FEBRERO				
	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V
	27	28	29	30	31	2	3	4	5	6
<b>CLASIFICAR</b>										
Plan de Aplicación de las 5-S										
Identificación de elementos y documentos innecesarios										
Cuantificación de elementos y documentos necesarios										
Verificación										
<b>ORGANIZAR</b>										
Elaboración de indicadores										
Ejecución de los indicadores										
Planificación de la remodelación										
Verificación										
<b>LIMPIAR</b>										
Planificación de la Limpieza										
Limpieza general de equipos y superficies										
Evaluación de las primeras 3-S										
<b>ESTANDARIZAR</b>										
Asignación de tareas al personal										
Diseño de Etiquetas										
Coordinación de Leyendas y Colores identificadores										
<b>AUTODISCIPLINA</b>										
Diseño del afiche de las 5-S										
Charla sobre la importancia de mantener el sistema										
Evaluación General										

**Figura 5.** Cronograma de la aplicación de las 5's.

Como respuesta a las necesidades de desarrollo de la empresa Frutical S.A. y luego de haber revisado todos los conceptos inherentes a las variables de investigación del presente trabajo, se plantea la alternativa de implementar un plan de mejora a los procesos administrativos y de producción dejando atrás las antiguas formas y metodologías de trabajo y los esquemas orgánicos para empezar a utilizar modernas herramientas administrativas. La aplicación de esta metodología permitirá mejorar los procesos administrativos y optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, lo que se verá reflejado en el aumento de la competitividad de la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

El estudio denominado “Aplicación de un Modelo de Mejora Continua para las Áreas Administrativas y de Producción de la Empresa Frutical S.A. en el mercado Guayaquileño”, se define como una investigación no experimental, debido a que el investigador no intervino en los hallazgos identificados en el levantamiento de información en la unidad de análisis, sino que se analizó los fenómenos en la organización y en base a lo evidenciado, establecer acciones que permitan generar estrategias para lograr el posicionamiento y ventaja competitiva de Frutical S.A.

El corte fue transversal, es decir, se delimitó en tiempo y espacio al objeto de estudio del cual se recolectó la información que es el año 2020, y es donde se procesaron los datos para su respectivo análisis.

Para el levantamiento de información preliminar, se utilizó la investigación de tipo exploratoria, para tener un panorama general sobre los procesos actuales de mejora continua que se implementan (en caso de que se los aplique), para el mejoramiento de la competitividad de Frutical S.A.

Además, brinda al investigador las primeras evidencias del área de estudio para determinar si realmente se llevan a cabo los procedimientos adecuados para que la organización funcione eficientemente en el área operativa y administrativa.

Una vez que se realizó el levantamiento de información preliminar en Frutical S.A., se realizó un análisis a profundidad de las variables de estudio que son, la competitividad y la mejora continua.

Y para llevar a cabo este proceso se implementó una investigación de tipo descriptiva, que coadyuvó al análisis e interpretación de la información que se pudo obtener del objeto de estudio a través de las diferentes técnicas e instrumentos de información aplicadas.

El estudio llevó a cabo la medición de la percepción de los colaboradores de la empresa Frutical S.A., pues se debe conocer los factores internos concierentes a las acciones de mejora continua que se hayan implementado para el mejoramiento del área administrativa de la organización, es por eso que se diseñó un cuestionario considerando indicadores que

permitan medir la variable mejora continua y en base a aquello tomar las acciones correctivas necesarias.

Por otra parte, es importante también conocer el criterio de los clientes, pues son estos quienes brindan información precisa si la empresa aplica o ha aplicado acciones de mejora en el servicio que se brinda, además, que son los clientes, con la información que se recolecta, que contribuyen a la formulación de estrategias para mejorar el índice de satisfacción y crear una ventaja competitiva en el mercado.

Se aplicó un enfoque mixto, a través del enfoque cualitativo se analizaron los hallazgos sobre las acciones de mejora continua que se implementan en la empresa. Mientras que, a través del enfoque cuantitativo se pudo medir las variables, dimensiones e indicadores y analizar datos concretos sobre el proceso de mejora continua de manera interna con el talento humano, equipo de ventas y personal administrativo de Frutical S.A., y de manera externa, con la información presentada por los clientes de la empresa, que se utilizó para formular estrategias de crecimiento y expansión en la compañía.

## **2.2 Métodos de investigación**

Se consideraron dos métodos de investigación para la presente investigación, en primera instancia se aplicó el método analítico que permite describir y estudiar los fenómenos observados en el objeto de estudio.

Por otra parte, se aplicó el método deductivo, que permite establecer conclusiones específicas, partiendo desde una premisa general, es decir, como antecedente, se indagó estudios, investigaciones o artículos acerca de la mejora continua en las empresas y las repercusiones positivas o negativas que tiene su implementación para determinar el mecanismo adecuado para aplicar en la empresa Frutical S.A.

## **2.3 Unidad de análisis población y muestra**

### **Unidad de análisis**

Para Hinojosa Pérez, (2017) la unidad de análisis “son los sujetos u objetos de estudio”, (pág. 94). Para el autor, se considera como objetos de estudio a las personas, ya sea de una organización o de un lugar específico (un país, estado, provincia, ciudad, comunidad, etc) y organizaciones de un grupo específico como por ejemplo las pymes de un sector de la industria.

Como la unidad de análisis de la investigación se definió al talento humano de Frutical S.A., debido a que se analizó la situación del área administrativa y de producción para definir las herramientas estratégicas adecuadas para la implementación de un modelo de mejora continua.

### **Población**

Hinojosa Pérez, (2017) expresa que “la población objeto de estudio está constituida por la cantidad total de personas, empresas, de instituciones, a las cuales se contempla aplicar el o los instrumentos de recolección de información (entrevista o encuesta), que darán como resultado la interpretación estadística de los datos” (pág. 95)

Se consideró dos elementos poblacionales para obtener información precisa y puntual de los procesos internos del área de producción y del área administrativa de Frutical S.A., y con base a los resultados obtenidos definir las bases del Modelo de Mejora Continua y contrubir con el posicionamiento de la empresa en el mercado Guayaquileño.

*Tabla 1. Talento Humano de Frutical S.A.*

<b>Departamento</b>	<b>No. de Personas</b>
Gerencia	1
Administración	2
Contabilidad	2
Caja	2
Producción	6
Limpieza	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

*Fuente: Frutical S.A.*

Por otra parte, se consideró como población de estudio a los habitantes de la ciudad de Guayaquil, como clientes potenciales para el mercado donde quiere expandir sus servicios Frutical S.A., considerando los siguientes criterios de segmentación:

**Tabla 2.** Clientes Potenciales de Frutical S.A.

<b>POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL</b>	
No. Habitantes de la ciudad de Guayaquil (2020)	2.723.665
<b>SEGMENTACIÓN</b>	
Porcentaje de habitantes en edad de 20 a 69 años	48,2%
Subtotal	1.314.126
Nivel Socioeconómico (PEA) - Septiembre 2020	32,10%
<b>Población del Estudio</b>	<b>421.834</b>

*Fuente:* Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU)

### **Muestra**

La muestra es una parte de la población, la misma tiene que ser representativa para que los datos puedan arrojar los resultados esperados por el investigador y tomar las decisiones adecuadas para la elaboración del Modelo de Mejora Continua para Frutical S.A.

En el primer caso, del equipo de trabajo de Frutical S.A., no se aplica un método para calcular la muestra, puesto que es una población finita, limitada y conocida, es decir, la muestra para el análisis de los indicadores internos se lo realizará a quienes conforman la empresa.

En tanto que, para los clientes potenciales de Frutical S.a., si se aplica un proceso para el cálculo de la muestra porque es una población extensa, y los recursos y tiempo no permitirán llegar a la totalidad de la población segmentada, por lo que se aplicó un muestreo aleatorio simple.

La siguiente tabla muestra el resultado del cálculo de la muestra de la investigación para la aplicación del instrumento de investigación (encuesta) dirigida a clientes potenciales de Frutical S.A.

**Tabla 3.** Cálculo de la muestra de clientes potenciales Frutical S.A.

**Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas**

N [tamaño del universo]	<b>421.834</b>
-------------------------	----------------

Escriba aquí el tamaño del universo

p [probabilidad de ocurrencia]	<b>0,5</b>
--------------------------------	------------

Escriba aquí el valor de p

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left( \frac{Z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

**Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 421834 con una p de 0,5**

Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	67	83	105	137	187	269	420	746	1.674	6.619
95%	96	119	150	196	267	384	599	1.064	2.387	9.390
97%	118	145	184	240	327	470	734	1.304	2.923	11.453
99%	166	205	260	339	462	665	1.038	1.841	4.120	16.009

**Fuente:** Matriz de Tamaños Muestrales

Para el cálculo de la muestra se consideró un nivel de confianza del 90% debido a que no se realizaron encuestas en el campo de estudio debido a las normas de bioseguridad establecidas por el Gobierno Nacional como medidas de prevención por el brote de pandemia en el año 2020 por el SARS-CoV-2 o Coronavirus, de tal manera que se pueda garantizar el cuidado y la salud del investigador y de quienes participan en el presente proyecto. El margen de error que se estableció fue del 5%, la probabilidad de éxito del 50% y la probabilidad de fracaso con igual porcentaje, dejando como resultado que se deben aplicar 269 encuestas online a clientes potenciales de Frutical S.A para obtener resultados favorables.

## 2.4 Variables de la investigación, operacionalización

**Tabla 4.** Matriz de Operacionalización de variables

Variables	Objetivos	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumentos
Competitividad	<b>Objetivo General</b>	La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes durante un cierto periodo de tiempo	Estandarización de productos	Empaque	Clientes	Encuesta
	<b>Objetivos Específicos</b>			Componentes	Clientes	Encuesta
				Cantidades	Clientes	Encuesta
			1.- Realizar una investigación de mercado para determinar el grado de apreciación de los clientes con respecto al servicio ofrecido por el área de producción.	Mercado / Comercialización	Directivos	Entrevista
				Operaciones	Directivos	Entrevista
	2.- Analizar el proceso de la cadena de valor de Frutical S.A., para el establecimiento de las acciones de mejora en el área administrativa y de producción			Desarrollo Tecnológico	Directivos	Entrevista
				Recursos Humanos	Directivos	Entrevista
Mejora continua	3.- Medir la calidad de servicio que ofrece Frutical S.A., para el fortalecimiento del nivel de satisfacción de los clientes.  4.- Desarrollar estrategias de mejora continua que contribuyan al posicionamiento de Frutical S.A., en el mercado Guayaquileño	Los modelos de mejora son acciones conjuntas orientadas a optimizar los resultados de un proceso interno	Calidad	Finanzas	Directivos	Entrevista
				Calidad total	Clientes	Encuesta
				Satisfacción del cliente	Clientes	Encuesta
				Expectativa	Clientes	Encuesta
			Mejora Continua	Percepción	Clientes	Encuesta
				Planificar	Directivos	Entrevista
				Hacer	Directivos	Entrevista
Verificar	Directivos	Entrevista				
Actuar	Directivos	Entrevista				

*Elaborado por: Cárdenas Moran Vicente*

## **2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación**

### **Fuentes**

#### **Fuentes primarias**

Como fuentes primarias de investigación se utilizaron: una entrevista dirigida al personal administrativo de Frutical S.A., pues, es el nivel directivo de la empresa quienes pueden brindar información precisa y significativa sobre la situación actual de la empresa, específicamente en las áreas administrativas y de producción.

Además, se desarrolló un cuestionario (encuesta) dirigida a los clientes potenciales de Frutical S.A., para conocer la perspectiva que tienen los consumidores sobre el servicio que prestan los Ejecutivos de venta y sobre la calidad del producto que se encuentra en el mercado y con los resultados analizar las alternativas para corregir errores que conlleven a mejorar el servicio y los productos.

#### **Fuentes secundarias**

Mientras que, en las fuentes secundarias se recurrió a artículos científicos de alto impacto como Taylor & Francis, Scopus, Latindex, entre otros, citando investigaciones relacionadas a la mejora continua y evidenciando los resultados alcanzados por los investigadores.

También se utilizó información de libros y páginas web de sitios oficiales como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Banco Central del Ecuador, y repositorios oficiales para analizar artículos científicos y tesis doctorales sobre investigaciones de mejora continua.

### **Técnicas e Instrumentos**

#### **Entrevista – Guía de entrevista**

La entrevista es una técnica que permite recoger información de primera mano, en este caso, se desarrolló un banco de preguntas abiertas para que el personal directivo de Frutical S.A., brinden información específica sobre los procesos de mejora continua que se aplican en la empresa para mejorar la competitividad en el mercado guayaquileño. El

instrumento de la entrevista es la guía de entrevista que la utiliza el entrevistador.

### **Encuesta – Cuestionario.**

La encuesta es uno de los instrumentos que se utilizan con mayor frecuencia en trabajos de investigación ya que, permite la recolección de información de un grupo de personas para la toma de decisiones del investigador. El cuestionario desarrollado contiene preguntas sobre la calidad del producto, el servicio, valor agregado entre otros.

### **Observación directa – Ficha de observación**

La observación directa Hernández Sampieri et al., (2014) Además se refiere a que no es simplemente la contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones., que es una técnica de investigación que le da una mejor orientación al investigador, puesto que, se observa de manera directa el objeto de estudio y los elementos que influyen en las variables que se presentan.

Por tal razón, se implementó esta técnica en el presente estudio, la misma que permitió observar, analizar y tomar decisiones sobre los elementos que se identificaron acerca de los procesos internos de las áreas de producción y administrativas en Frutical S.A.

En el instrumento, que es la ficha de observación se incluyeron elementos como la coordinación de las actividades entre las áreas de estudio, el tiempo de espera del cliente, la atención por parte del personal de venta, entre otros.

## **2.6 Tratamiento de la información**

Los datos recolectados a través de la aplicación de la encuesta a los clientes de Frutical S.A. se tabularon mediante el programa estadístico SPSS versión 25, para su posterior análisis.

Por otra parte, la entrevista fue realizada a los directivos de la empresa donde se analizó cada respuesta para determinar el nivel de incidencia en la investigación de cada indicador en cuestión.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1 Análisis de la situación actual**

El mercado alimenticio de la ciudad de Guayaquil actualmente es muy competitivo, y frente a eso las empresas han desarrollado nuevos mecanismos que permitan realizar de manera estratégica planes en mejora ya sea en la parte interna o externa de la empresa. Dentro de este contexto se encuentra la empresa Frutical S.A. la cual ha venido atendiendo las necesidades de sus consumidores al momento de alimentarse ofreciendo una gran variedad de productos hecho a base de ingredientes naturales tales como jugos, batidos, tostadas, postres, entre otros.

Ubicado en un sitio estratégico de ciudad y de fácil acceso para transeúntes, se puede describir el sitio como acogedor y óptimo para consumir alimentos, pero mucho más allá de eso la variedad de productos, precios y presentación de los productos juegan un rol muy importante, se menciona que al momento la empresa no cuenta con una estrategia que le permita ganar en el mercado como los mejores en este tipo de comidas, sin embargo han venido laborando así durante nueve años, lo que les ha permitido ganar en cierta parte fidelidad de los cliente y preferencia al momento de comprar.

A todo lo mencionado anteriormente se suma la experiencia que la empresa ha venido teniendo con los clientes durante estos años, es así como sabe identificar a sus clientes potenciales describiendo principalmente a los estudiantes que cursan la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y los trabajadores del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca quienes son los principales consumidores.

Esta investigación reúne toda información posible para poder obtener de una manera eficiente un análisis de la situación actual de empresa de manera interna como externa y poder adecuar un plan de mejoras enfocado tanto en la parte de producción y administrativa, que tenga como resultado al mismo tiempo productos de calidad y satisfacción por parte de los consumidores.

### 3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

En este apartado se analizan las diferentes situaciones presentadas de acuerdo con datos estadísticos de temas relacionados con la investigación. Según datos del portal Expoindustria (2020) “del total de consumos intermedios (compras) que hace el sector manufacturero no petrolero, el 47% lo realiza el sector de alimentos y bebidas, esto es alrededor de 13 mil millones de dólares al año”.

También presenta los siguientes datos basados en la participación de las ramas alimentarias, respecto al PIB no petrolero en Ecuador:



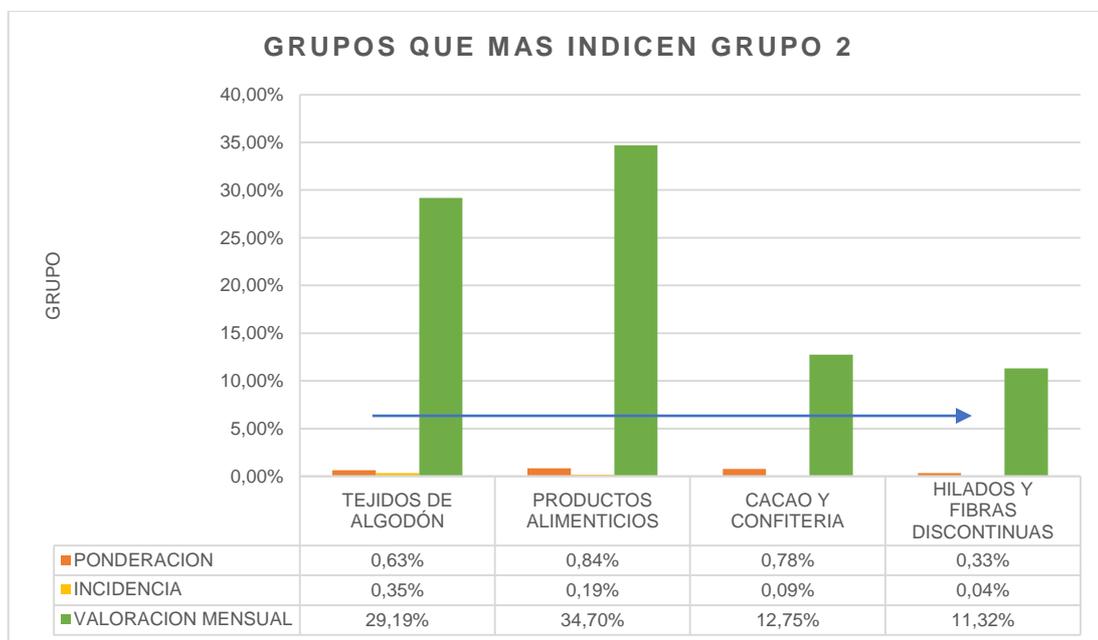
**Figura 6.** PIB – Sector Alimentos y Bebidas

En esta ilustración se puede observar que en lo que respecta a la investigación las bebidas, panadería, lácteos, grasas y otros alimentos orgánicos como los que ofrece Frutical S.A. son representativos para la economía del país.

Por otra parte, un reporte del índice de producción de la industria manufacturera (IPI-M), (2016) recalca que entre los grupos que más inciden en esta sección de crecimientos de productos a base de elementos

naturales, son los productos alimenticios que representan un 0.19% frente a otros elementos como se muestra a continuación:

**Sección 2: Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero.**



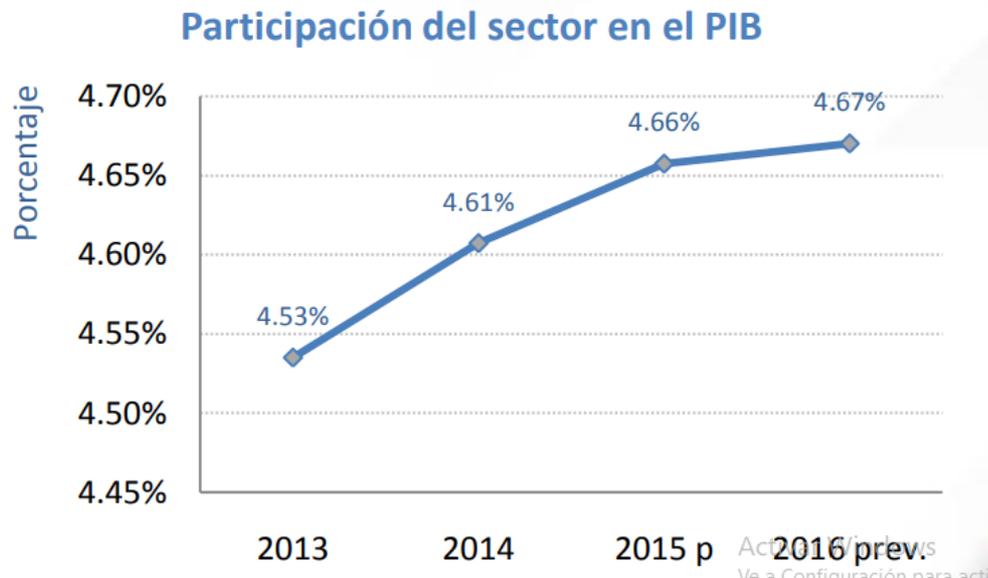
**Figura 7.** Sección 2: Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero.

La producción de alimentos según este informe se presenta entre los principales componentes representativos en índice de crecimiento, lo que indica que del contexto de la investigación es importante reforzar este sector de la industria por la alta competitividad y los ingresos económicos que representan para el país. Para la empresa Frutical S.A. el mercado guayaquileño es su principal consumidor, sin embargo, esta industria es extensa.

Finalmente se analizan las cifras presentadas por la Corporación Financiera Nacional, (2017) que indican que de manera porcentual la elaboración de bebidas, productos de molinería, panadería y fideos, así como la elaboración de otros productos son los índices más representativos del PIB de este sector

De acuerdo con estos datos, la línea de tendencia de crecimiento es significativa y ha venido desarrollando buenos resultados desde el 2013 al

2016, “en el año 2016 evidencia un decrecimiento del 1,4% respecto al año 2015, mientras que en este año a pesar de evidenciar un crecimiento de 1,9%, es menor respecto al año 2014 que estuvo en el orden del 5,7%” (Corporación Financiera Nacional, 2017 pág. 3).



**Figura 8.** Participación del sector en el PIB

Continuando con una descripción más detallada se expone que, “el sector de Preparación de alimentos y bebidas suma en el periodo 2013 - 2016 usd 21,095 millones en exportaciones, que representa el 19,2% del total de productos exportados por el Ecuador” (Corporación Financiera Nacional, 2017 pág. 4).



**Figura 9.** Descripción PIB del sector

### **3.3 Presentación de resultados y discusión**

#### **Análisis e interpretación de la ficha de observación aplicada en el área administrativa y de producción de Frutical S.A.**

La técnica de la observación directa es muy útil cuando el investigador aplica la investigación exploratoria, en el levantamiento de información en campo se pueden constatar los factores que inciden en la competitividad de Frutical S.A.

Con los resultados evidenciados, desarrollar las estrategias idóneas para que la implementación de un Modelo de Mejora Continua en el área administrativa y de producción, contribuya con la plena satisfacción de los clientes de la empresa.

A continuación se analizan cinco indicadores determinantes en la competitividad de la organización.

#### **¿Se evidenció una planificación en las actividades desarrolladas por el personal administrativo y operativo de Frutical S.A.?**

En la recolección de información realizada en la unidad de análisis, se evidenció que existe una limitada planificación de las actividades, tanto del personal administrativo y del personal operativo. Debido a esto, en ocasiones se generan retrasos y molestias en los pedidos de clientes que consumen los alimentos en el local como de aquellos que los llevan para ser consumidos en otro lugar.

#### **¿Se observa coordinación en las funciones entre el área administrativa y operativa de Frutical S.A.?**

La limitada planificación de las actividades, en las dos áreas de estudios consideradas en la presente investigación conlleva a que en varias actividades no exista coordinación entre las áreas de Frutical S.A. Además, que la la empresa no cuenta (hasta la fecha de la recolección de información in situ), herramientas o dispositivos digitales que permitan agilizar los procesos operativos junto con los administrativos y de esta manera optimizar tiempo y recursos para incrementar el nivel de productividad de Frutical S.A.

**¿Se pudo observar que el equipo de servicio al cliente de Frutical S.A., atiende preguntas y requerimientos?**

Sobre el tema de dudas y requerimientos, el equipo de ventas y servicio al cliente de Frutical S.A., sí logra responder con amabilidad a los clientes, sin embargo, es importante que al finalizar el proceso de venta, se pueda sugerir a los clientes alguna acción para lograr una mejor atención y satisfacción al 100%, ya sea con los productos o con el servicio brindado.

**¿Se cumple con un tiempo establecido en la entrega de productos para la efectiva atención a los clientes de Frutical S.A.?**

En las visitas de campo en la unidad de análisis, se pudo constatar que en varias ocasiones existen retrasos en los pedidos de los clientes, esto debido a que no hay una adecuada planificación de las actividades, especialmente del área de producción. Los clientes, suelen demostrar su descontento, ya que, muchos de ellos disponen de tiempo limitado para consumir este tipo de alimentos en horas de almuerzo de oficina o de estudios.

**¿Se implementan medidas de bioseguridad para garantizar la salud de los clientes de Frutical S.A.?**

Debido a la emergencia sanitaria (año 2020-2021), fueron necesarios varios cambios en los protocolos de atención al cliente en la mayoría de los negocios. Se tuvo que implementar medidas de bioseguridad que permitan ejecutar el servicio de compra-venta sin riesgos de contagios. En virtud de aquello, se pudo evidenciar que Frutical S.A., si implementa estas acciones para garantizar el cuidado del personal de la empresa y de los clientes.

## **Análisis e interpretación de la entrevista aplicada a Directivos de Frutical S.A.**

### **1.- ¿Cómo se encuentra actualmente el área de producción de Frutical S.A. frente a la competencia?**

Referente a la consulta de la situación actual del área de producción de Frutical S.A., los directivos entrevistados manifestaron que procuran que el proceso de elaboración de los alimentos sea el adecuado para que no exista molestia en los clientes. Sin embargo, mencionaron que desconocen el proceso de otras empresas, puesto que cada una maneja estrategias diferentes, Frutical S.A., se enfoca en cumplir con el tiempo prudencial para que el cliente quede satisfecho.

### **2.- ¿Cuáles son los procesos que se lleva en el área de producción?**

Al respecto, los directivos indicaron que, actualmente no existe un proceso específico para la elaboración de los productos que se ofrecen, es el tradicional en el que los vendedores toman el pedido del cliente y los operarios se encarga de la elaboración, no hay alimentos preparados debido a que todos los productos que Frutical S.A., se caracterizan por su preparación al instante.

### **3.- ¿Considera que los procesos que actualmente lleva la empresa son adecuados para fabricar productos de calidad?**

Las personas que participaron de la entrevista concordaron que la calidad es uno de los pilares de Frutical S.A., que cada día tratan de mejorar los procesos internos para ser competitivos en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes.

### **4.- ¿Qué tipo de procesos enfocados en la mejora continua del área administrativa se realizan en la empresa?**

En cuanto al tema de mejora continua, los directivos respondieron que actualmente no se implementan herramientas o procesos para mejorar la eficiencia o productividad en el área administrativa de Frutical S.A., pero que están trabajando para poder corregir los errores que puedan presentarse.

**5.- ¿Cómo realizan los controles de verificación de calidad de los productos dentro de la empresa?**

Sobre el proceso de verificación de la calidad de los productos, los directivos mencionaron que, siempre se verifica que la materia prima e insumos que se utilizan en el proceso de producción estén en óptimas condiciones y trabajan con proveedores que garantizan que todo se encuentre sin ningún inconveniente.

**6.- ¿Qué proceso utiliza Frutical S.A., para controlar el uso de la materia prima e insumos en el área de producción?**

Los entrevistados mencionaron que el personal del área de producción reciben una inducción de la cantidad de cada insumo o materia prima que se debe utilizar para la elaboración de los alimentos, de esta manera se lleva acabo el control que no haya una mala utilización de los recursos de la empresa.

**7.- ¿Qué mecanismos o herramientas se utilizan para medir el desempeño y/o productividad del talento humano de Frutical S.A.?**

La forma en que se lleva el control del desempeño del personal de Frutical S.A., de acuerdo a las respuestas de los directivos, es a través de las ventas, no cuentan con herramientas que permitan medir directamente la productividad o el desempeño, pero se basan en el resultado de las ventas semanales.

**8.- ¿Actualmente la empresa cuenta con un modelo de mejora o estrategias de calidad para los productos que ofrece a sus clientes?**

En cuanto a las estrategias, los directivos mencionaron que no se han implementado este tipo de herramientas para mejorar la calidad de los productos, pero se tiene proyectado en mediano plazo, la implementación de estrategias administrativas para incrementar la productividad de la empresay mejorar el proceso de atención al cliente.

**9.- ¿Qué tipo de publicidad mediante redes sociales, sea esta, Facebook, WhatsApp, Instagram, etc utiliza Frutical S.A. para promocionarse?**

Los directivos respondieron que Frutical S.A., cuenta con una Fanpage tanto en facebook como en Instagram, en el caso de la primera red social mencionada, no se sube contenido desde el año 2017, mientras que en el caso de la segunda no han subido contenido, pero están trabajando en estrategias de marketing digital para incrementar las ventas y pedidos en línea y a domicilio.

**10.- ¿Qué estrategias de mercado se utilizan en Frutical S.A., para la captación de clientes?**

Los participantes de la entrevista respondieron que, la forma que utilizan para la captación de clientes es la calidad, tanto en sus productos como en el servicio que se ofrece a los clientes, de tal manera que los clientes satisfechos puedan recomendar a Frutical S.A., a sus amigos y/o familiares.

**11.- ¿De qué manera llevan los procesos enfocados a la satisfacción del cliente, tales como, fidelización, quejas y reclamos, vinculación con el cliente, atención prioritaria, etc.?**

Sobre el cuestionamiento, los entrevistados respondieron que la satisfacción al cliente es prioridad en Frutical S.A., de esta manera siempre se realiza un feedback a los colaboradores de las diferentes áreas para que se trate de satisfacer las necesidades de los clientes, y al finalizar la atención, los clientes puedan realizar sugerencias para mejorar el servicio.

**12.- ¿En qué áreas considera usted que influirá de manera positiva el implementar un modelo de mejoras para la empresa Frutical S.A.?**

Sobre el modelo de mejora continua, los directivos afirman que es una herramienta útil para el fortalecimiento de los procesos internos de la organización, por eso consideran que su implementación tendría un impacto positivo en toda la empresa, mejorando notablemente la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente.

**13.- ¿Qué componentes principales considera que debe tener un Modelo de Mejora Continua para fortalecer el área Administrativa y de Producción de Frutical S.A.?**

El modelo, para los directivos, debe enfocarse principalmente en la satisfacción del cliente con el mejoramiento de los procesos internos, de tal manera que los colaboradores de la empresa tengan una guía para mejorar su desempeño.

**14.- ¿La empresa cuenta con Indicadores Clave de Éxito (KPI's) para medir la rentabilidad financiera?**

Según los entrevistados, la empresa actualmente no cuenta con indicadores que permitan medir la rentabilidad financiera de Frutical S.A., pero, al igual que las acciones correctivas a través de la mejora continua, se piensa implementar a mediano o largo plazo.

**15.- Dada las circunstancias actuales por la Emergencia Sanitaria. ¿Qué herramientas tecnológicas se han implementado para garantizar la seguridad de los clientes?**

La respuesta de los directivos ante el cuestionamiento, es que, debido a la recesión económica por la emergencia sanitaria, las ventas bajaron y por ende la rentabilidad también, es por eso que no se han implementado herramientas digitales que permitan mejorar los procesos y brindar una mejor experiencia al cliente.

## Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a clientes potenciales de Frutical S.A.

### Información General

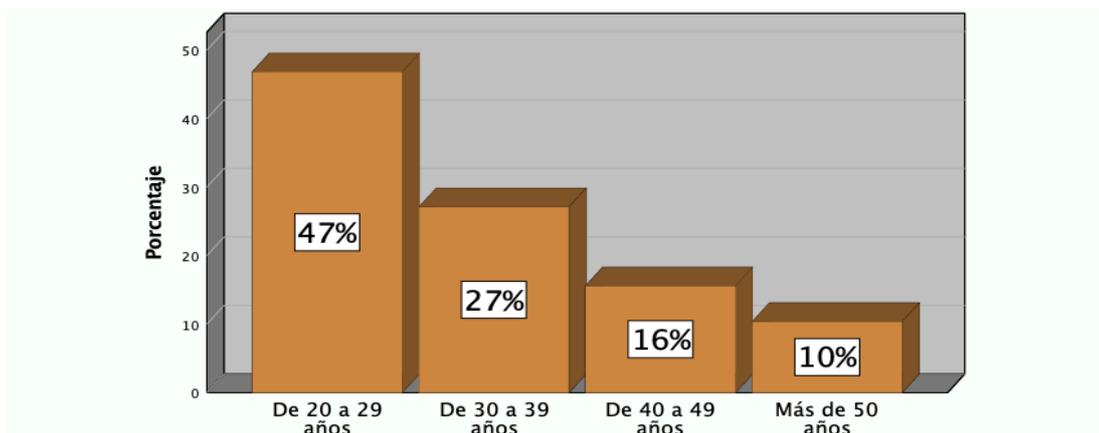
#### a.- Género



**Figura 10.** Género

Los resultados de la encuesta aplicada a clientes potenciales de Frutical S.A., evidencian que, la mayoría de participantes del estudio pertenecen al género masculino, y un menor porcentaje son del género femenino. Es importante mencionar que la aplicación de encuestas fue ejecutada en línea.

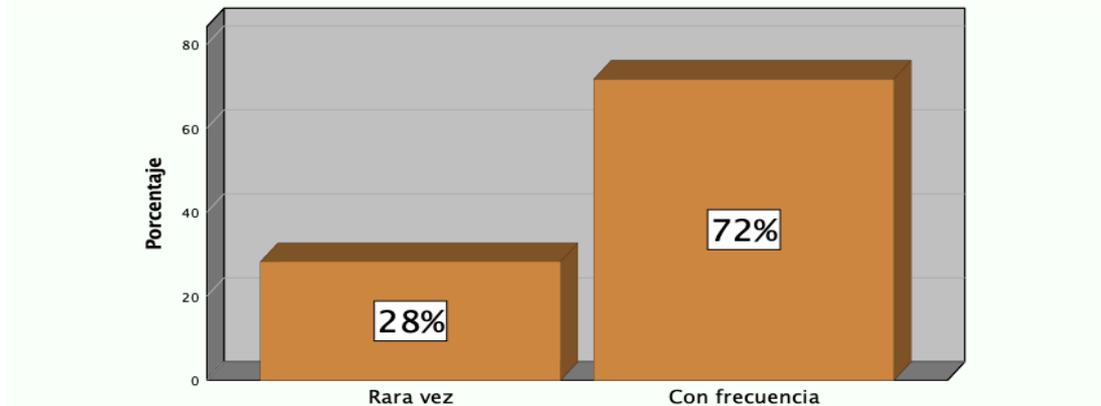
#### b.- Edad



**Figura 11.** Edad

En cuanto a la edad de los participantes, se obtuvo que la mayoría de encuestados se encuentran en el rango de 20 a 29 años de edad, seguido de las personas entre 30 y 39 años de 40 a 49 años y finalmente, se encuentran las personas mayores a 50 años.

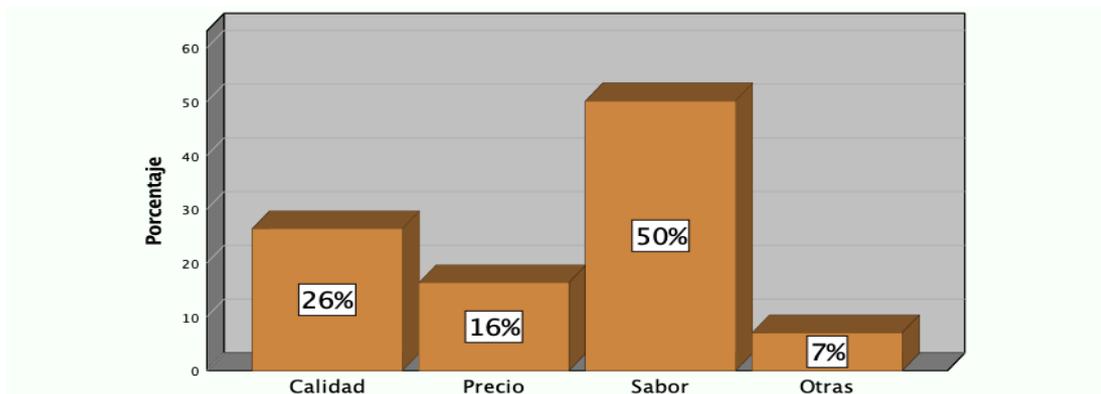
**1.- ¿Con que frecuencia consume los productos de Frutical S. A.?**



**Figura 12.** Frecuencia de consumo

El indicador Frecuencia de consumo refleja que existe un alto porcentaje de clientes de Frutical S.A., que adquieren el producto con frecuencia, en tanto que una menor cantidad indica que lo realiza de vez en cuando. Con el resultado obtenido se puede tener en consideración promociones o beneficios para los clientes que consumen con mayor frecuencia para demostrar que la empresa premia la lealtad de los clientes.

**2.- ¿Cuál de las siguientes características representa principalmente los productos de Frutical S.A.?**

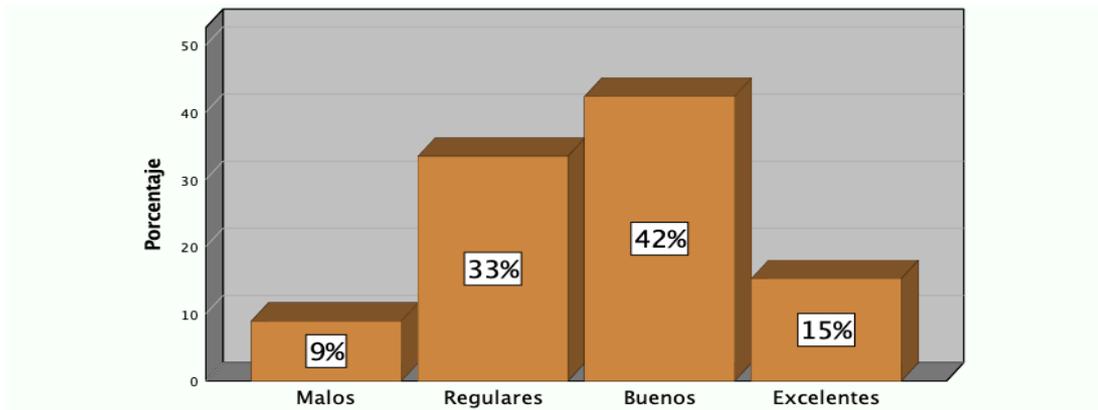


**Figura 13.** Frecuencia de consumo

Los resultados demuestran que, de los clientes potenciales que participaron de la encuesta, hay un porcentaje significativo que considera que le dan una mayor ponderación al sabor de los alimentos que ofrece Frutical S.A., seguido de aquellos clientes que se identifican con la calidad

del producto y/o servicio, al final se encuentran aquellos que mencionaron que la empresa ofrece precios razonables por los productos en venta.

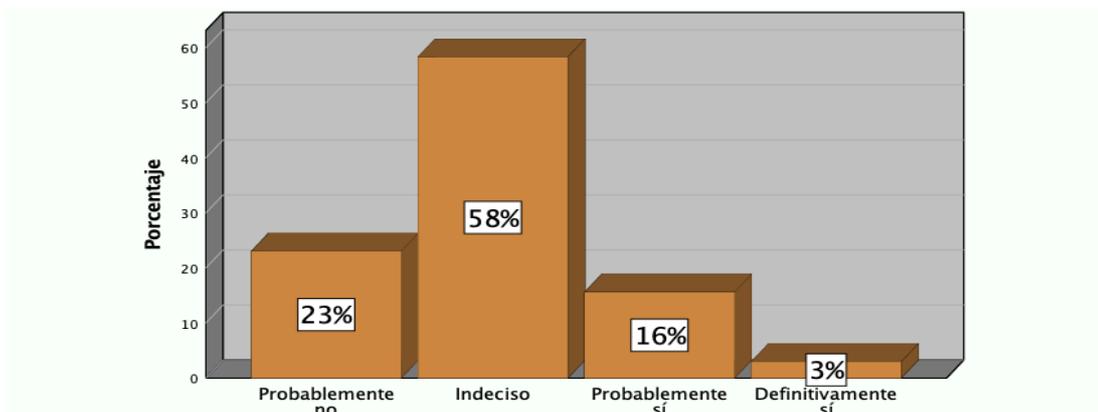
### 3.- ¿Cómo califica los productos que Frutical S.A. ofrece?



**Figura 14.** Calificación del producto

Acerca de la calificación de los productos, la mayoría de los encuestados consideran entre buenos y excelentes, sin embargo, también una cantidad representativa que consideran que son regulares o malos, en tal virtud, se deben establecer acciones de mejora continua en el proceso de producción de los productos que se ofrecen y de esta forma mantener el sistema de innovación o mejoramiento del portafolio de productos.

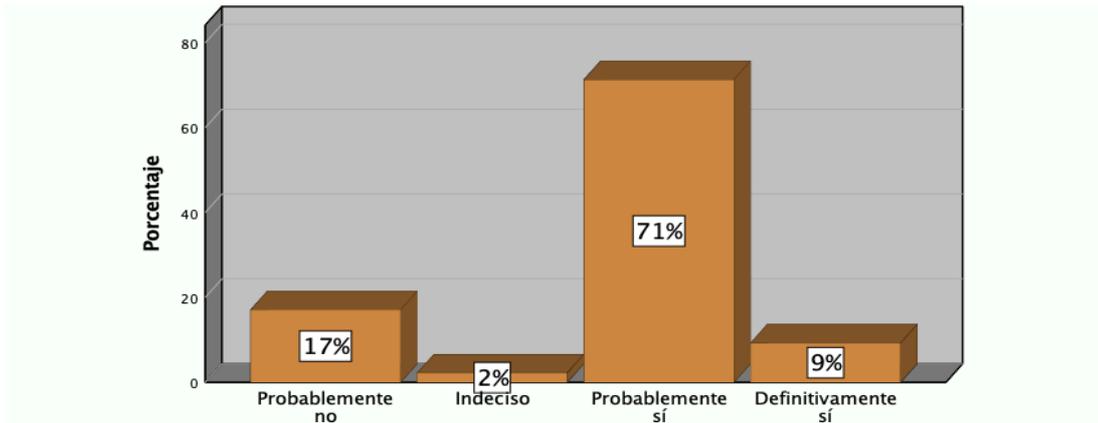
### 4.- ¿Considera usted que los productos que ofrece Frutical S.A. son de calidad?



**Figura 15.** Calidad del producto

En cuanto a la calidad la mayoría de los clientes encuestados prefirió no realizar una ponderación, otro porcentaje representativa manifiesta que probablemente no sean de calidad, mientras que una menor cantidad de personas aseguró que sí consideran de calidad a los productos de Frutical S.A., por lo que se debe fortalecer el proceso de elaboración de cada alimento para satisfacer a la demanda que se encuentra inconforme.

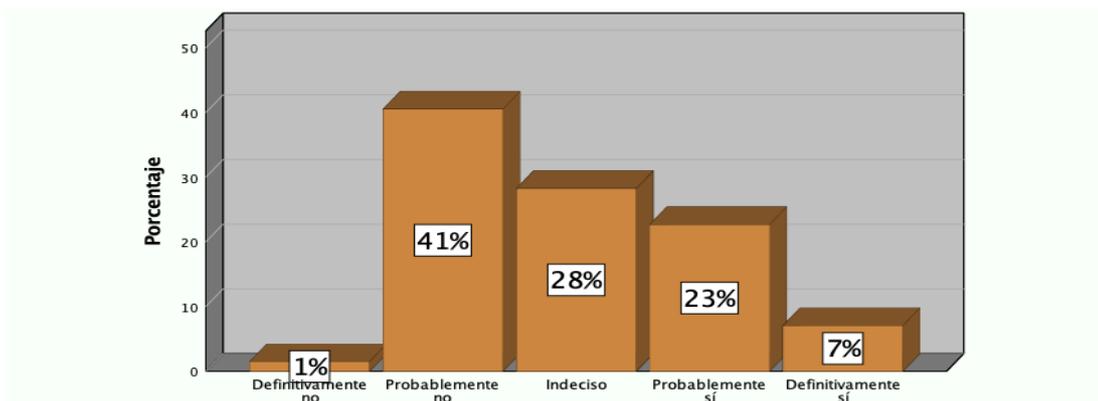
**5.- ¿En base a su experiencia con el producto y servicio, considera que Frutical S.A., necesita mejoras en sus componentes?**



**Figura 16.** Acciones correctivas

Ante la interrogante presentada, la mayoría de clientes sostuvieron que probablemente sí se deben mejorar los procesos, mientras que un pequeño porcentaje consideran que probablemente no sea necesario, ante los resultados presentados, es necesario tomar en cuenta la opinión de los clientes para la formulación de estrategias de mejora continua que Frutical S.A., debe implementar.

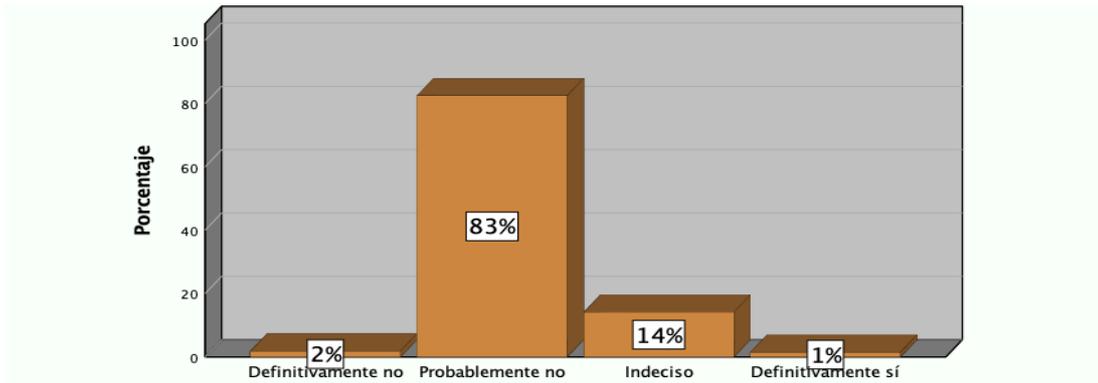
**6.- ¿El contenido y presentación de cada producto va acorde a sus necesidades?**



**Figura 17.** Presentación del producto

El mayor porcentaje de encuestados, sostuvo que probablemente no se alinea con el producto que se ofrece, solamente una menor cantidad de personas manifestaron que la presentación es acorde a la calidad del producto, es decir, se debe tener en consideración, entre los aspectos a mejorar, la presentación o el empaque de los productos de Frutical S.A.

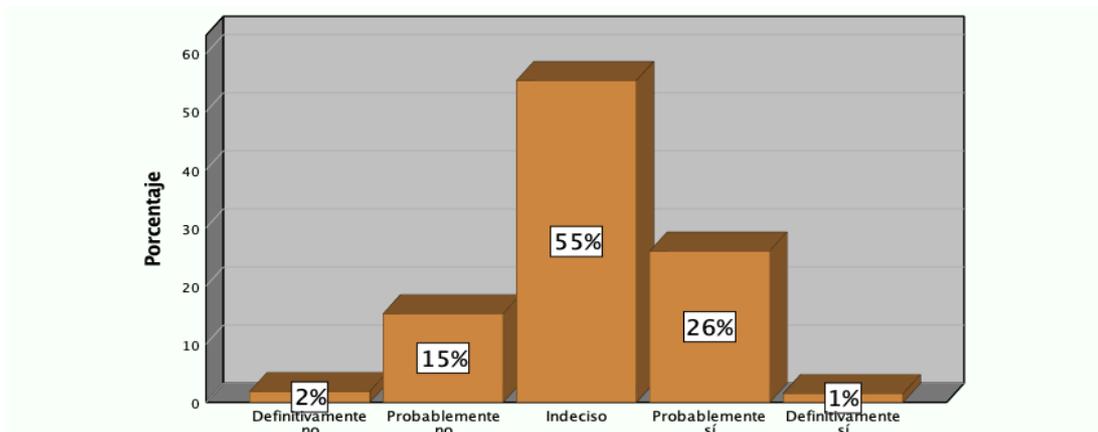
**7.- ¿Cree usted que el empaque de los productos de Frutical S.A. es el adecuado para conservar sus productos?**



**Figura 18.** Conservación del producto

Un aspecto importante en el servicio de comidas rápidas, es su conservación, la mayoría respondió que probablemente, el empaque no permita mantener frescos o conservar los productos que se consumen, en tanto que, solamente el 1% respondió que estos empaques si permiten conservar los alimentos.

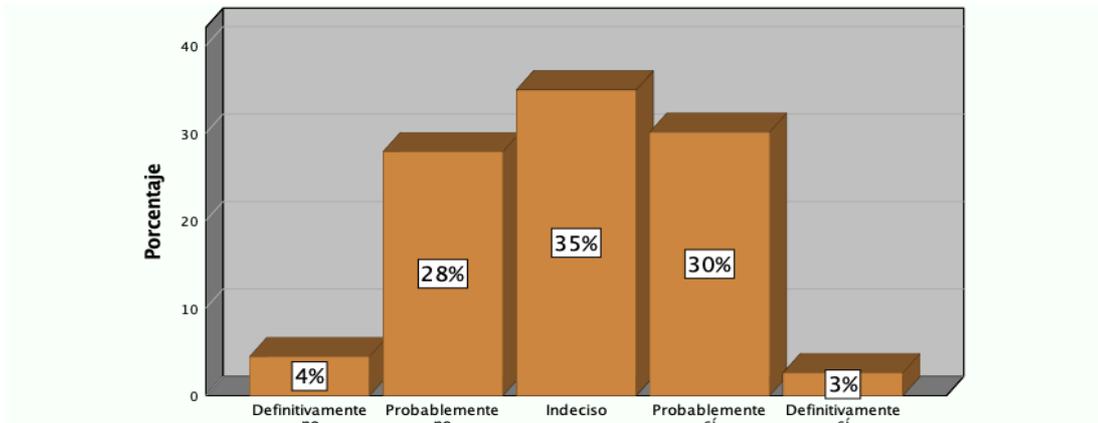
**8.- ¿Cree usted que los precios que le ofrece la empresa Frutical S.A. son mejores que los de la competencia?**



**Figura 19.** Precios

En el tema de precios, el mayor porcentaje de clientes encuestados mostraron una postura neutral, es decir, que el precio de los productos que ofrece Frutical S.A., se encuentran al nivel que los de la competencia, un porcentaje menor afirmó que probablemente, la empresa sí maneja mejores precios que la competencia, finalmente, un mínimo porcentaje respondió que los precios son diferentes al de la competencia directa.

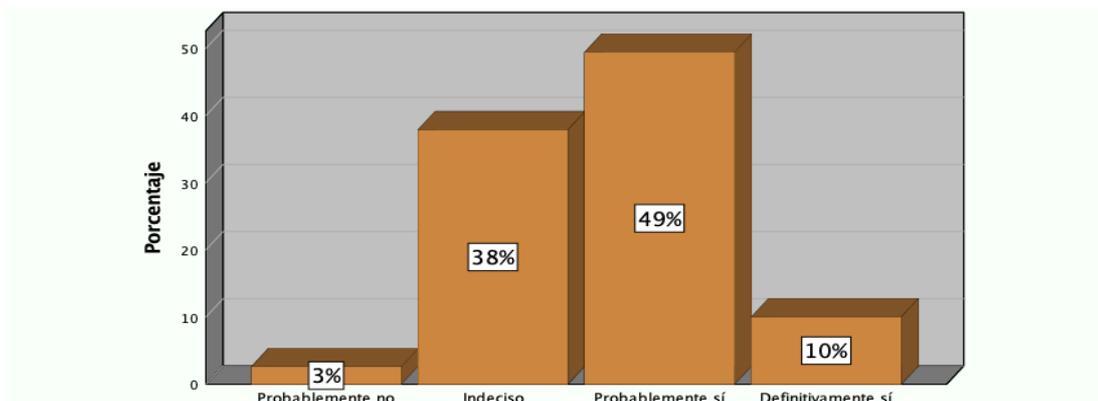
**9.- ¿Se encuentra usted satisfecho con los productos que Frutical S.A. ofrece para usted?**



*Figura 20. Satisfacción del cliente*

Acerca de esta interrogante, los encuestados, en gran parte, mantuvieron una postura neutral, un porcentaje similar aseguraron que probablemente sí están satisfechos, seguidos de aquellos que indican que probablemente y definitivamente, el producto y servicio de Frutical S.A, no superaron sus expectativas.

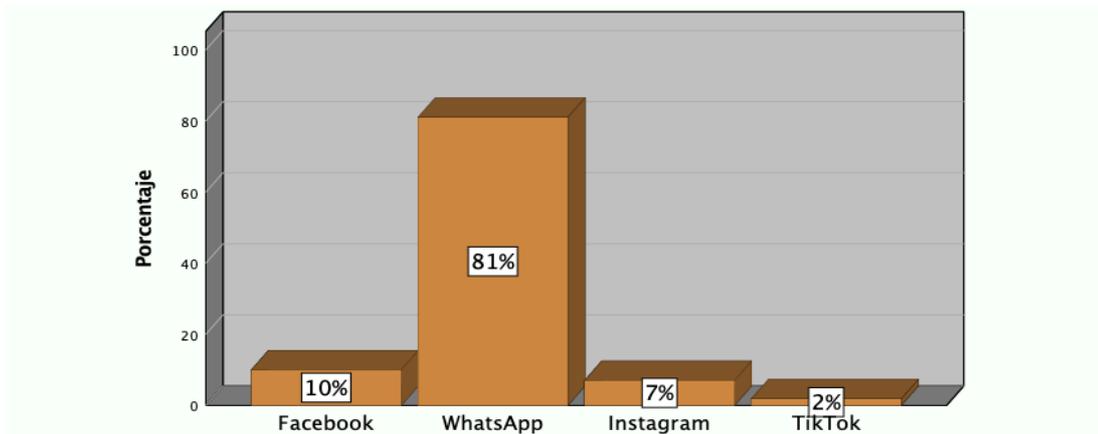
**10.- ¿Recomendaría el producto a sus amigos o familiares o conocidos?**



*Figura 21. Recomendación del producto*

Se consultó a las personas encuestas, si recomendarían los productos a sus amigos o familiares, un gran porcentaje respondieron positivamente, es decir, que sí lo harían, sin embargo, con porcentaje similar, las personas encuestadas mantuvieron una postura neutral, es decir, que no están seguros de recomendar la empresa a amigos o conocidos.

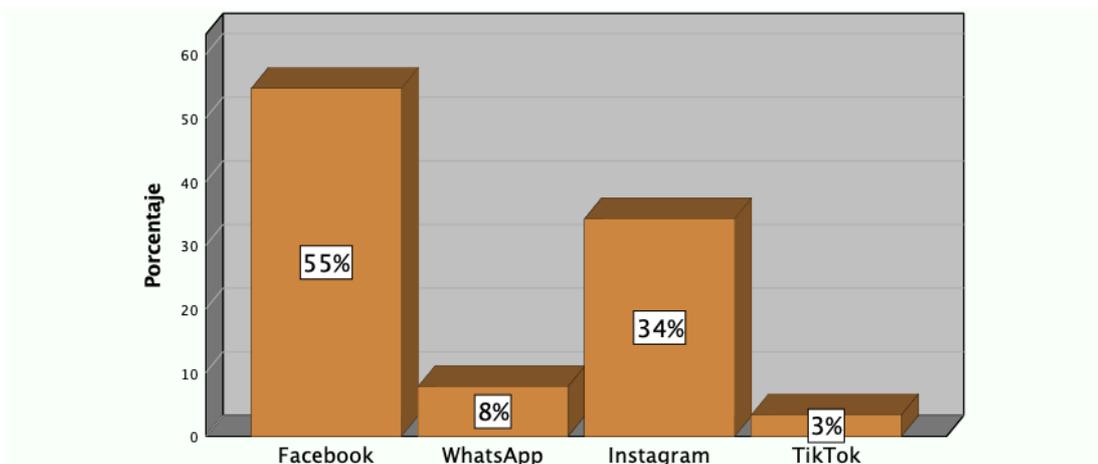
### 11.- ¿Qué red social utiliza con mayor frecuencia?



**Figura 22.** Redes Sociales

también se consultó a los clientes de Frutical, cuál es la red que más utiliza, la mayoría de ellos afirmaron que es WhatsApp el medio que utilizan con una mayor frecuencia, seguido de Facebook, Instagram y por último TikTok.

### 12.- ¿A través de qué red social le gustaría recibir información de Frutical S.A.?



**Figura 23.** Marketing digital

Finalmente, para definir el medio para la implementación de estrategias de marketing digital, se obtuvo que los clientes prefieren recibir información a través de Facebook, seguidos de quienes consideran que la publicidad debe estar en Instagram, WhatsApp y TikTok. En contraste con la pregunta 11, se evidencia que no siempre los clientes desean recibir

publicidad por WhatsApp, a pesar de ser la red social que utilizan con más frecuencia.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 Justificación de la propuesta**

La presente propuesta se expone en respuesta al análisis realizado en la empresa Frutical S.A. para identificar áreas de la empresa que necesitan de una mejora continua, luego de haber empleado instrumentos de investigación de recolección de datos como la ficha de observación, la encuesta y la entrevista se establecen varias acciones planificadas para empresa.

Para evaluar y controlar las causas expuestas se definen indicadores medibles en un periodo de tiempo donde la empresa pueda evidenciar resultados por ello se establece un plan de mejora continua que pueda contener las características más representativas de los cambios a exponer, con ello también se espera diseñar una serie de proyectos con acciones en beneficio de la empresa y su relación con el cliente.

Finalmente, la propuesta está diseñada para poder alcanzar la calidad total y por ende la excelencia empresarial, optimizando costos o recursos necesarios, y así brindarle a la empresa una herramienta con la que se pueda desarrollar aún más dentro de un mercado competitivo como lo es el mercado guayaquileño.

#### **4.2 Propósito general**

El plan de mejora continua que se expone a continuación para la empresa Frutical S.A. se elaboró con el propósito de fortalecer el área administrativa y de producción convirtiéndose en una herramienta de calidad que contribuya a brindar una mejor atención al cliente, ofrecer un servicio de excelencia enfocado en el bienestar y la satisfacción de los consumidores potenciales principalmente.

### 4.3 Desarrollo de la propuesta



Figura 24. Estructura del Modelo de Mejora Cotinua para Frutical S.A.

## Procesos actuales

Los resultados obtenidos durante el proceso que se llevó a cabo la investigación, permitieron identificar las falencias, tanto en el área administrativa como en el área de producción (operativa), en base a ese contexto, se establecen las propuestas de mejora para el área administrativa y de producción de Frutical S.A.:

**Tabla 5.** Propuesta de mejora – Frutical S.A.

Problemática identificada	Propuesta de mejora	Servicio de implementación
Desorganización de tareas en áreas administrativa y de producción	Realizar una <b>planificación</b> de actividades para evitar tareas repetitivas o demoras en los diferentes procesos, especialmente en la atención al cliente.	Coordinación entre área Administrativa - Producción
Frutical S.A., no cuenta con un diagrama de procesos para la atención al cliente	Diseñar un flujograma para mejorar el proceso de atención al cliente.	Proceso de Servicio al Cliente
No existe un proceso formal para resolver las quejas y sugerencias de clientes.	Capacitar a los colaboradores para el manejo de quejas presentados por los clientes.	Proceso para atención de quejas y sugerencias
No se implementan encuestas de satisfacción al cliente.	Elaborar e implementar un cuestionario de satisfacción para medir este indicador y tomar las acciones correctivas pertinentes.	Encuestas de Satisfacción al Cliente

**Elaborado por:** Cárdenas Moran Vicente

## Enfoque a procesos mejorados

La tabla 19, muestra las principales problemáticas de Frutical S.A., específicamente en el área administrativa y en el área de producción, así como las propuestas de mejora y las acciones que deben llevarse a cabo para poder fortalecer las debilidades halladas.

Como parte del modelo de mejora continua propuesto se lleva a cabo la elaboración de diagramas de flujos de los procesos que actualmente ejecuta Frutical S.A., con la finalidad de fortalecer los procesos de las áreas mencionadas y de esta forma incrementar la productividad de la empresa y posicionarla en el mercado guayaquileño.

a. Diagrama de procesos

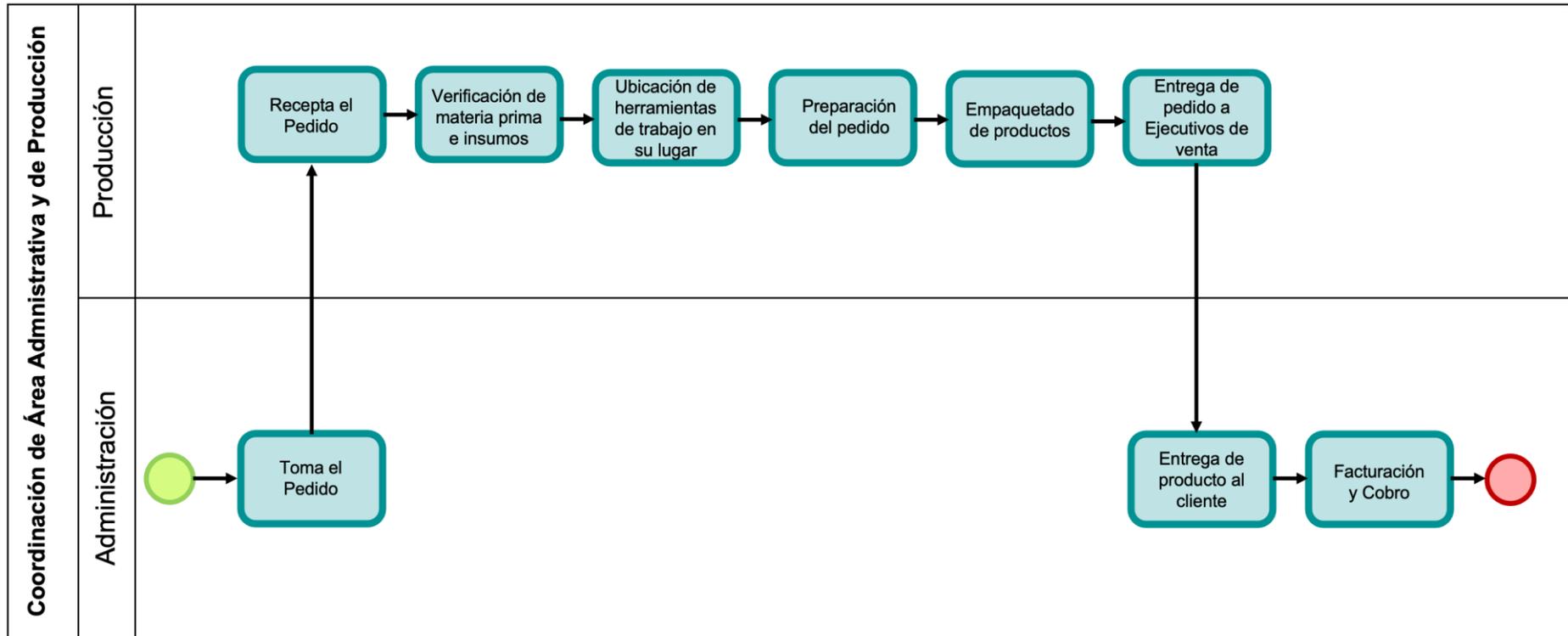


Figura 25. Procesos del Área Administrativa y de Producción

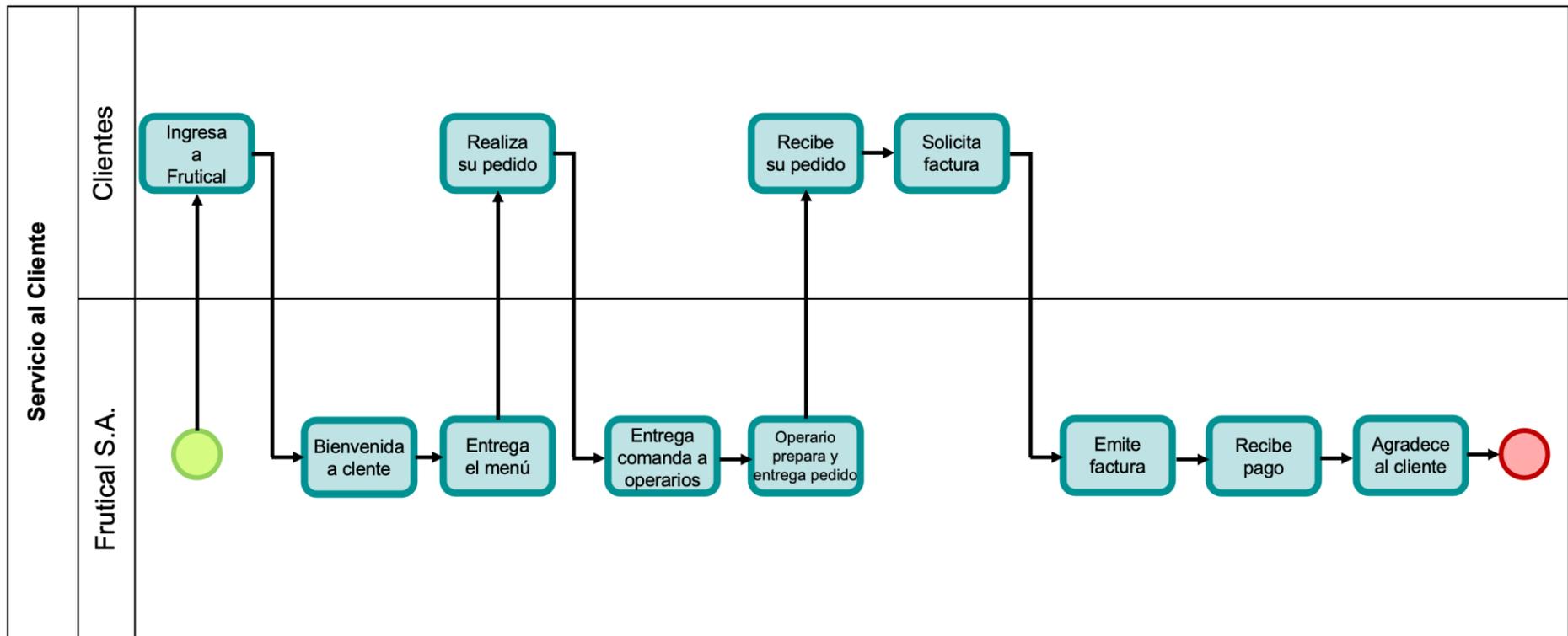


Figura 26. Procesos de Servicio al Cliente

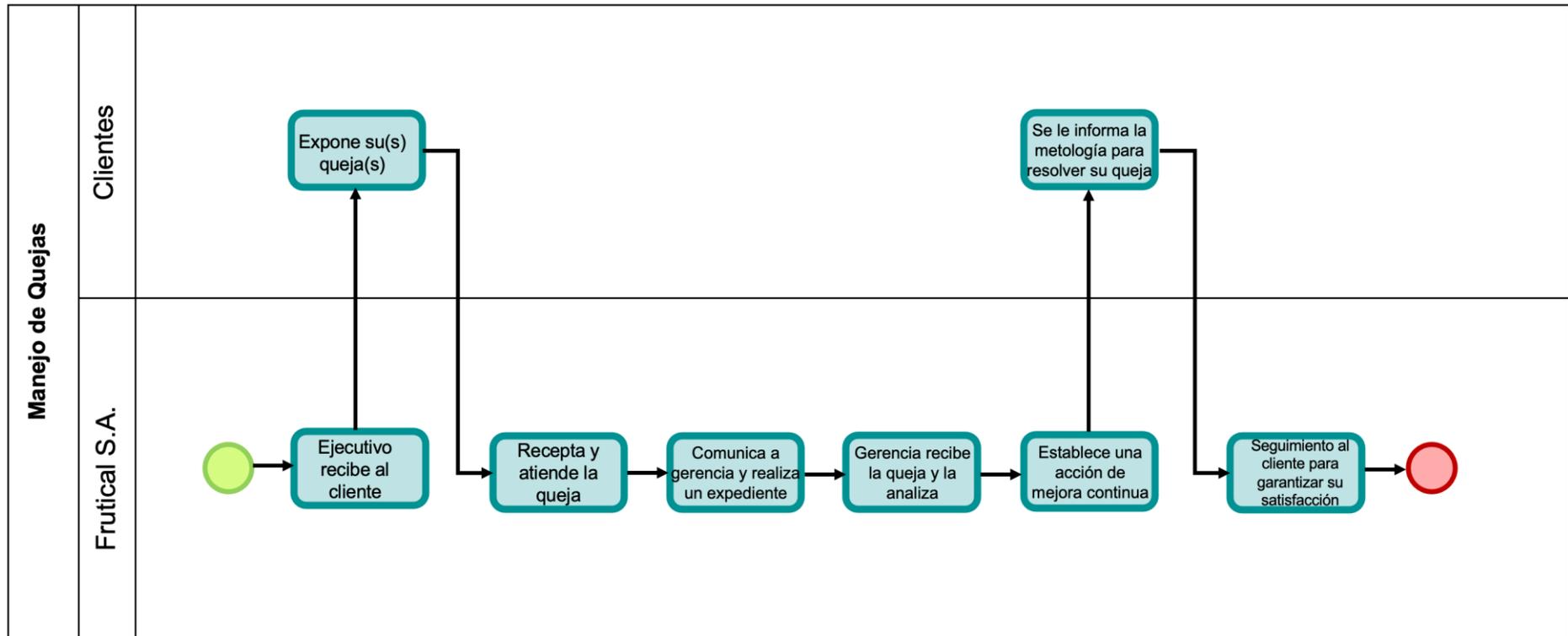


Figura 27. Procesos de Manejo de quejas

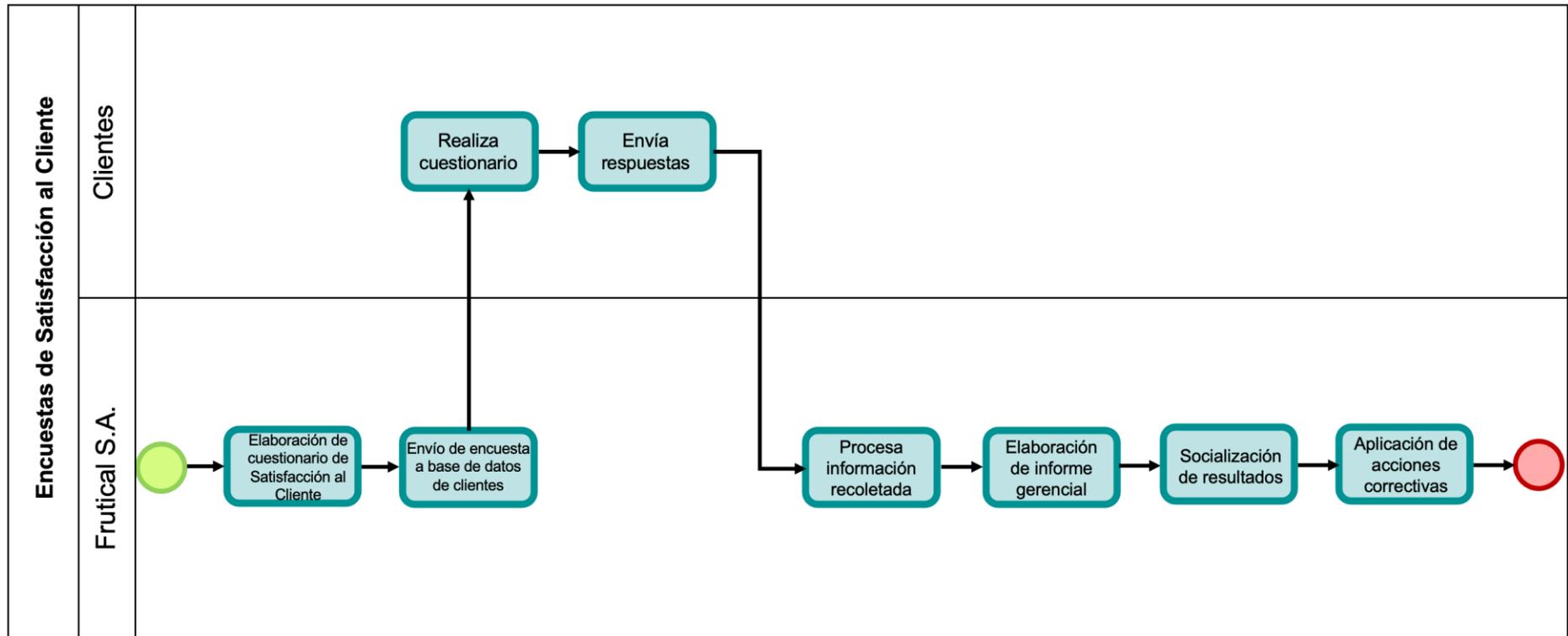


Figura 28. Procesos para elaboración y ejecución de encuestas de satisfacción al cliente.

## **Coordinación entre área Administrativa - Producción**

La información que se presenta en el Diagrama de Procesos (figura 32), se desarrolló en base al resultado de los instrumentos de recolección, especialmente de las visitas in situ, donde se observaron los diferentes procesos en el área administrativa y de producción.

Es por esta razón que, es importante realizar modificaciones en los procesos que se llevan a cabo para mejorar la eficiencia y productividad de Frutical S.A. Esto permitirá mejorar el tiempo de atención al cliente, preparación de productos, disminución de horas improductivas, entre otros elementos que limitan la competitividad de la organización.

### **Proceso de Servicio al Cliente**

El proceso de servicio al cliente que se lleva a cabo en Frutical, es el tradicional, tal como señalan los resultados de la entrevista aplicada a directivos de la organización, la misma que consiste en el modelo actualmente obsoleto para las empresas competitivas en el mercado.

En resumen, el proceso consiste en la atención que brinda el Ejecutivo de ventas al cliente, se toma el pedido, luego pasa al área operativa para su preparación y posterior entrega al cliente. Así mismo, esta actividad requiere de cambios en los procesos que se llevan a cabo para que el cliente evidencie acciones de mejora continua.

### **Proceso para atención de quejas y sugerencias**

Actualmente, Frutical S.A., no cuenta con un proceso definido para atender las quejas o sugerencias de los clientes, es por ello que, se propone un diagrama de flujo donde se describen las principales actividades que los Ejecutivos de venta o de atención al cliente deben realizar para llevar a cabo con éxito las quejas que se reciban de los clientes.

### **Encuestas de Satisfacción al Cliente**

Así mismo, en Frutical S.A., no se elaboran y aplican encuestas de satisfacción al cliente para medir este indicador, y establecer las acciones que permitan llenar las expectativas de los consumidores del mercado guayaquileño.

## Mejoramiento de los procesos

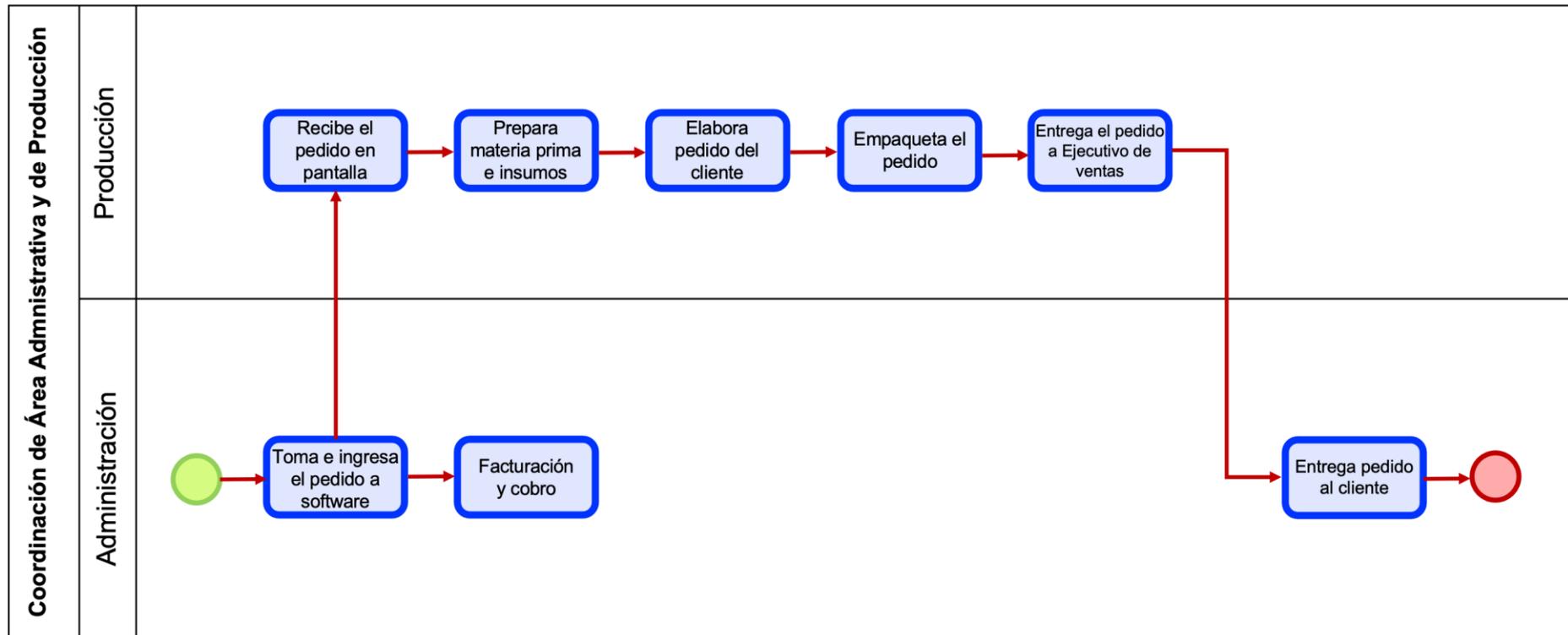


Figura 29. Mejora de procesos del Área Administrativa y de Producción

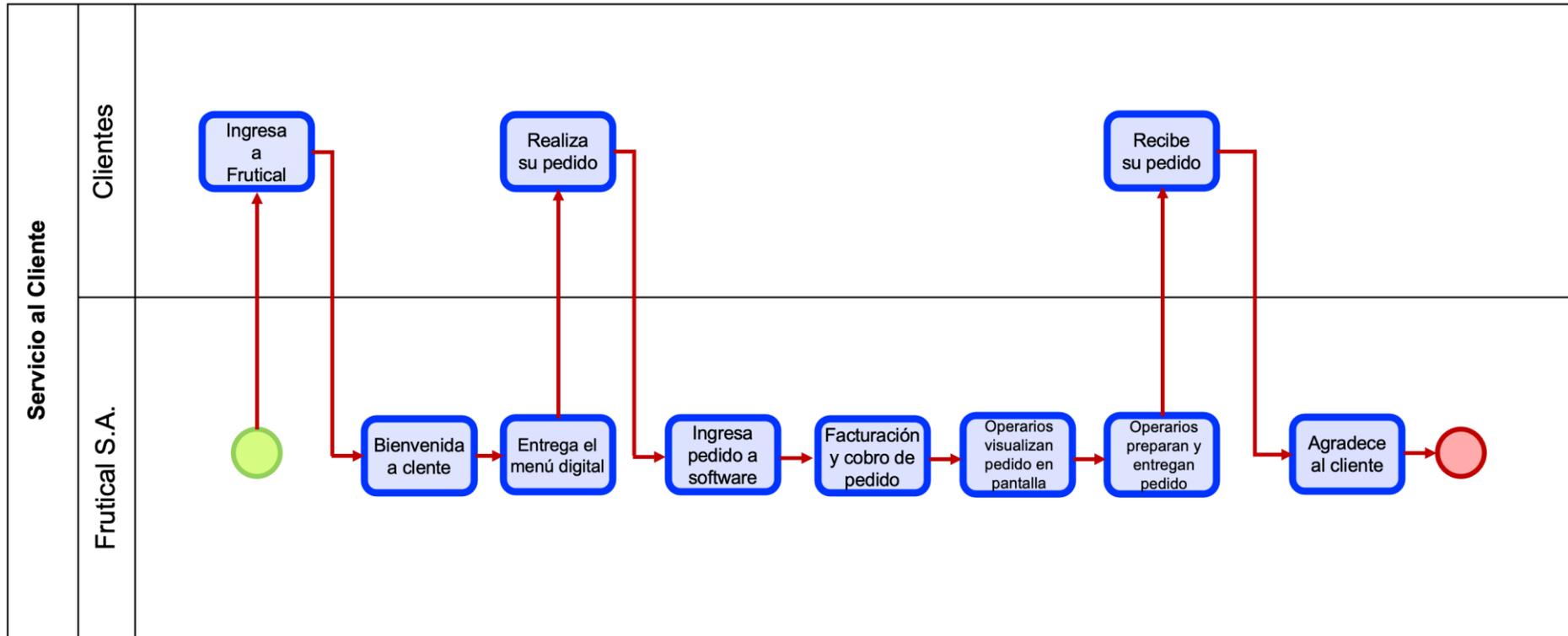


Figura 30. Mejora del proceso de Servicio al Cliente

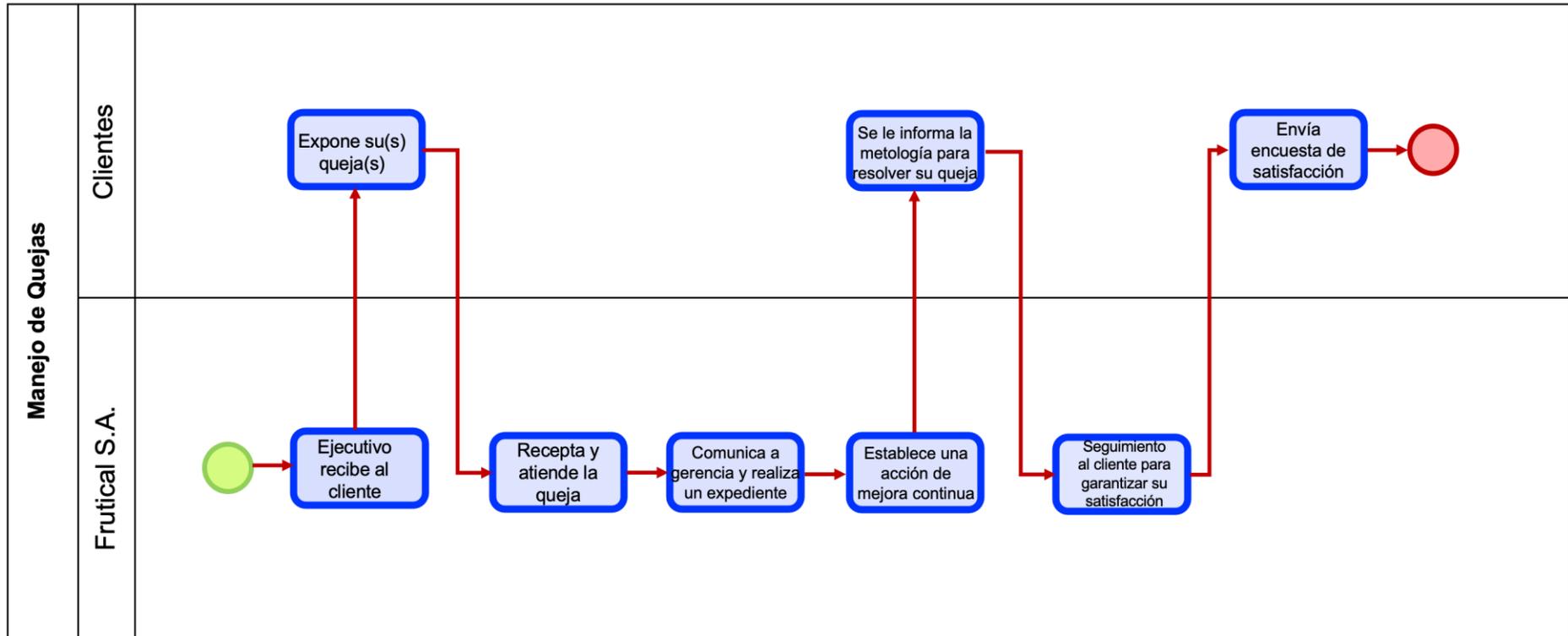
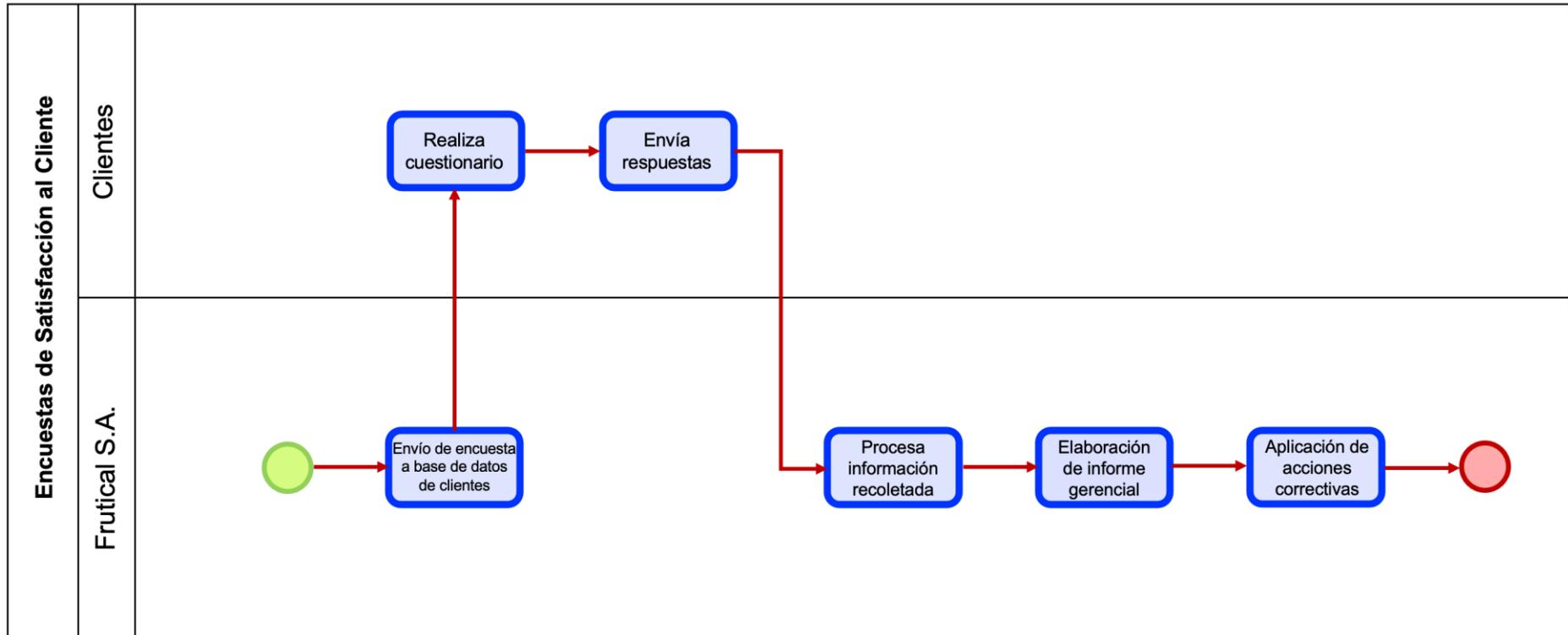


Figura 31. Mejora del proceso de Manejo de quejas



**Figura 32.** Mejora del proceso para elaboración y ejecución de encuestas de satisfacción al cliente

## **Coordinación entre área Administrativa - Producción**

Para el mejoramiento del proceso de coordinación entre las áreas administrativas y de producción de Frutical S.A., la empresa deberá implementar herramientas tecnológicas, como la implementación de menús digitales a través de una red de intranet. Además, dotar a los ejecutivos de ventas de tablets con un software empresarial para ingresar el pedido del cliente para su facturación y que la orden ingrese directamente al área operativa para su preparación.

### **Proceso de servicio al cliente**

De igual manera, en el proceso de servicio al cliente se realiza la facturación y cobro del pedido para su posterior ingreso al área operativa y preparación.

En caso de que el cliente solicite productos adicionales estos podrían ser ingresados al software de Frutical S.A., como ventas al detalla, sin factura para el cuadro de caja y registro en el inventario.

### **Manejo de quejas**

Una mejora a futuro para fortalecer este proceso, es agregar una encuesta de satisfacción posterior a la solución que se comunica al cliente, de esta manera, la gerencia de Frutical S.A., puede evidenciar si las estrategias de mejora implementadas lograron satisfacer al cliente y; en caso de que no haya sido así, realizar un análisis para mejorar el proceso.

### **Encuestas de Satisfacción**

Finalmente, para fortalecer el proceso que se lleva a cabo para las encuestas de satisfacción, se sugiere que se elimine la socialización de los resultados con los colaboradores y que se implementen directamente las estrategias para lograr una mayor eficiencia en este proceso.

## **b. Clasificación de procesos**

La clasificación de los procesos se desarrolla con el objetivo de complementar la mejora de cada uno de los procesos que se proponen en las áreas Administrativas y de producción de Frutical S.A. Esta clasificación se realiza considerando los siguientes criterios:

**Objetivo:** Es el resultado que Frutical S.A., espera posterior a la aplicación de las estrategias de mejora.

**Entradas:** Materiales, equipos, recursos, entre otros elementos que son necesarios para iniciar el proceso o actividad.

**Actividades de transformación:** Etapas dentro de los procesos que generan valor al producto o servicio de Frutical S.A.

**Salidas:** Es el resultado del proceso que se lleva a cabo en Frutical S.A.

**Proveedores:** Son las personas, empresas, clientes, entre otros elementos que generan entrada o insumos al proceso.

**Clientes:** Son quienes reciben el resultado del proceso.

**Responsabilidades y autoridades:** Son los responsables de que el proceso se desarrolle de manera eficiente.

**Recursos:** Son todos los elementos necesarios para llevar a cabo el proceso de la empresa, estos pueden ser recursos económicos, humanos, tecnológicos, entre otros.

**Controles:** Son los elementos que ayudan a monitorear el fiel cumplimiento del proceso.

**Indicadores:** Son datos que permiten medir objetivamente el proceso que se lleva a cabo.

**Información documentada requerida:** Información con medio de soporte relacionada al proceso.

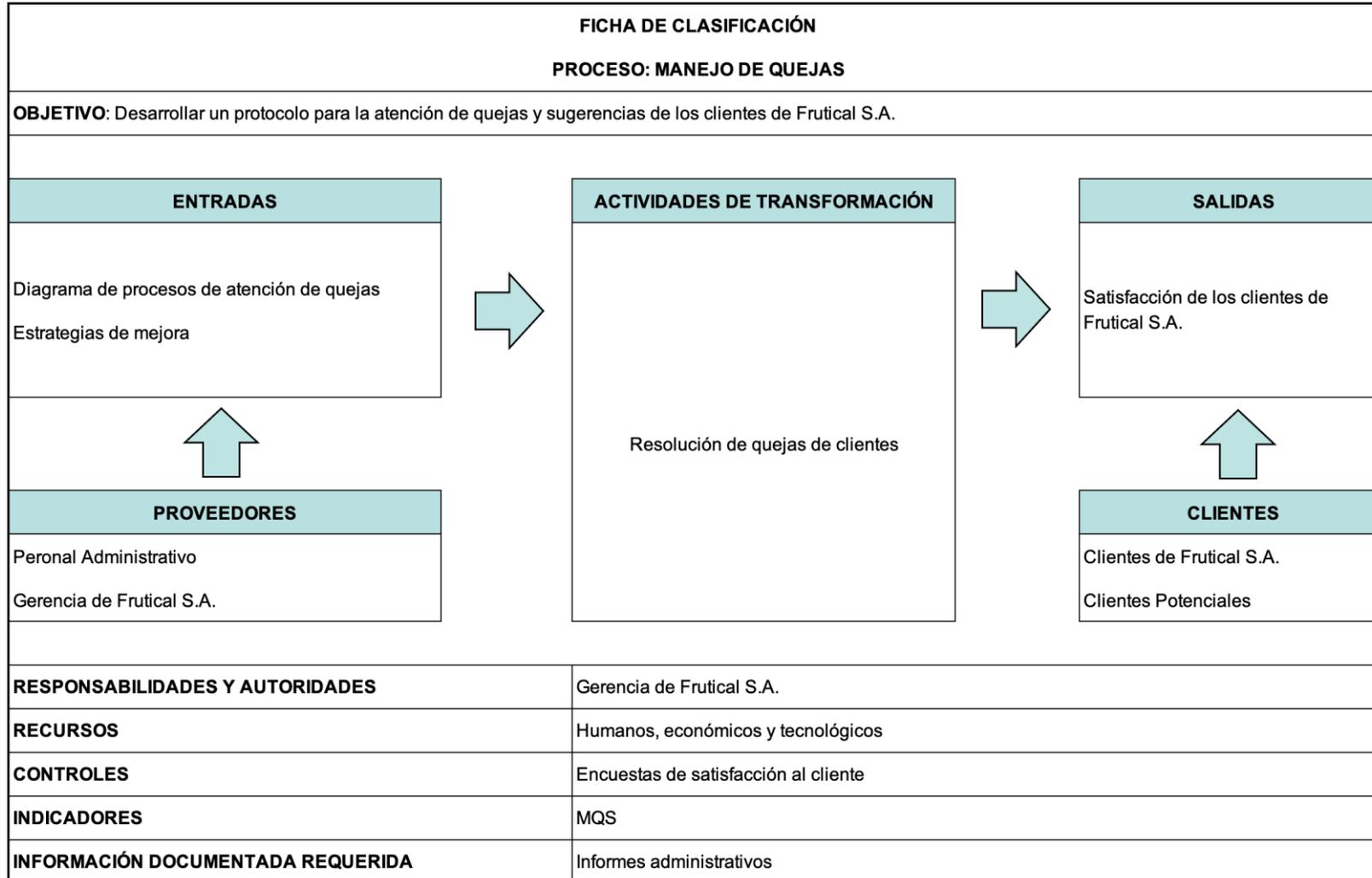
**Tabla 6.** Clasificación del proceso de Coordinación entre las áreas administrativas y de producción.

<b>FICHA DE CLASIFICACIÓN</b>											
<b>PROCESO: COORDINACIÓN ARÉA ADMINISTRATIVA-PRODUCCIÓN</b>											
<b>OBJETIVO:</b> Mejorar los procesos que se llevan a cabo en las áreas administrativa y de producción de Frutical S.A.											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0f2f1; text-align: center;"><b>ENTRADAS</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación estratégica</td> </tr> <tr> <td>Manual de funciones</td> </tr> <tr> <td>Implementación de TIC's</td> </tr> <tr> <td>Feedback a colaboradores</td> </tr> </tbody> </table>	<b>ENTRADAS</b>	Planificación estratégica	Manual de funciones	Implementación de TIC's	Feedback a colaboradores	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0f2f1; text-align: center;"><b>ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Tiempo de atención al cliente Eficiencia en los procesos</td> </tr> </tbody> </table>	<b>ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN</b>	Tiempo de atención al cliente Eficiencia en los procesos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0f2f1; text-align: center;"><b>SALIDAS</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Satisfacción del cliente Reducción de horas improductivas</td> </tr> </tbody> </table>	<b>SALIDAS</b>	Satisfacción del cliente Reducción de horas improductivas
<b>ENTRADAS</b>											
Planificación estratégica											
Manual de funciones											
Implementación de TIC's											
Feedback a colaboradores											
<b>ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN</b>											
Tiempo de atención al cliente Eficiencia en los procesos											
<b>SALIDAS</b>											
Satisfacción del cliente Reducción de horas improductivas											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0f2f1; text-align: center;"><b>PROVEEDORES</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal Administrativo</td> </tr> <tr> <td>Personal Operativo</td> </tr> </tbody> </table>	<b>PROVEEDORES</b>	Personal Administrativo	Personal Operativo		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0f2f1; text-align: center;"><b>CLIENTES</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cientes de Frutical S.A.</td> </tr> <tr> <td>Cientes Potenciales</td> </tr> </tbody> </table>	<b>CLIENTES</b>	Cientes de Frutical S.A.	Cientes Potenciales			
<b>PROVEEDORES</b>											
Personal Administrativo											
Personal Operativo											
<b>CLIENTES</b>											
Cientes de Frutical S.A.											
Cientes Potenciales											
<b>RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES</b>	Gerencia de Frutical S.A.										
<b>RECURSOS</b>	Humanos, económicos y tecnológicos										
<b>CONTROLES</b>	Evaluaciones de desempeño / Medición de indicadores										
<b>INDICADORES</b>	CAP										
<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA REQUERIDA</b>	Informes administrativos										

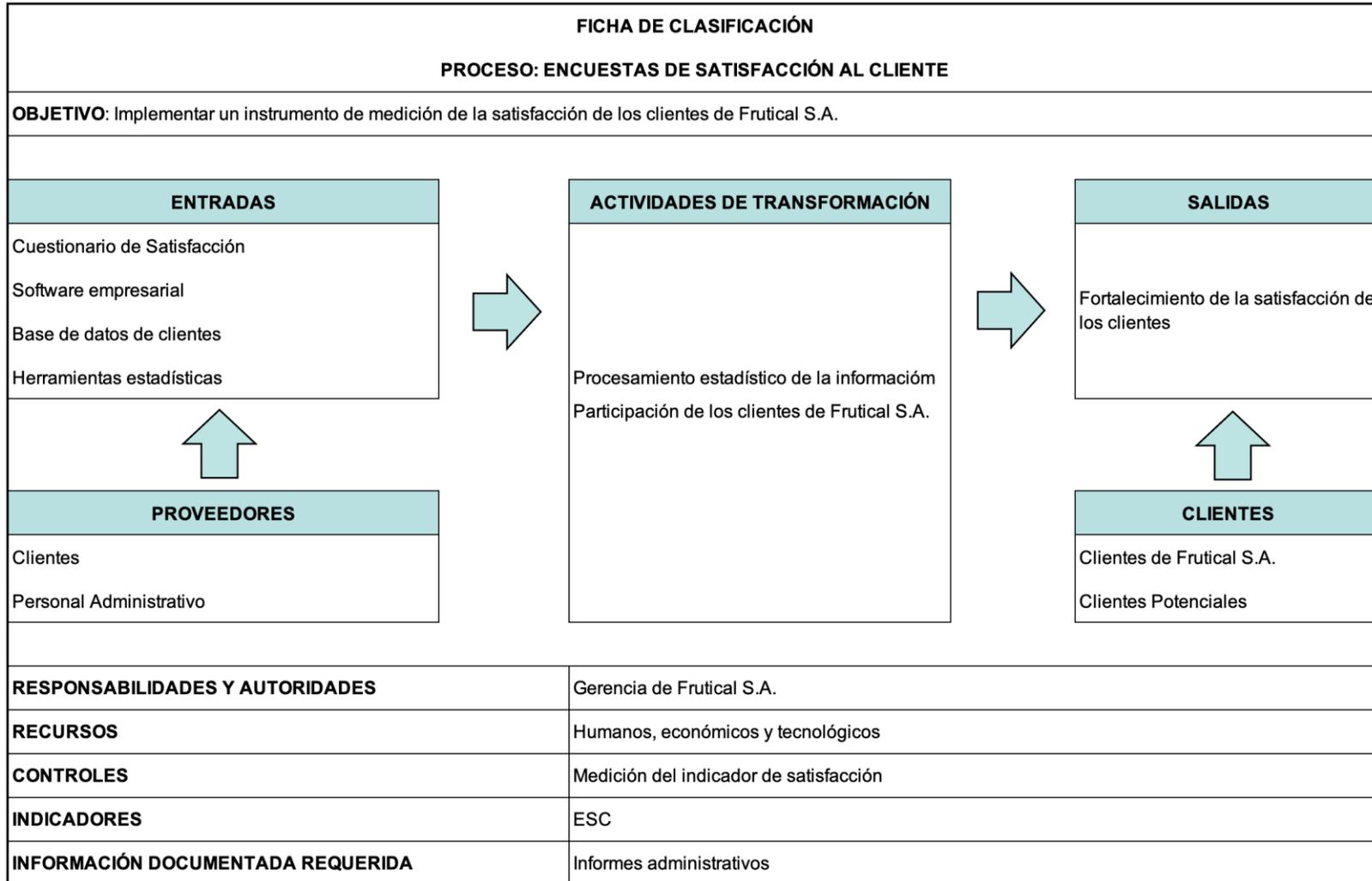
**Tabla 7.** Clasificación del proceso de Servicio al Cliente

<b>FICHA DE CLASIFICACIÓN</b>											
<b>PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE</b>											
<b>OBJETIVO:</b> Mejorar el proceso de servicio al cliente en Frutical S.A.											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0f2f1; text-align: center;"><b>ENTRADAS</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diagrama de flujo del proceso</td> </tr> <tr> <td>Capacitación a los colaboradores</td> </tr> <tr> <td>Software empresarial</td> </tr> <tr> <td>Feedback a los colaboradores</td> </tr> </tbody> </table>	<b>ENTRADAS</b>	Diagrama de flujo del proceso	Capacitación a los colaboradores	Software empresarial	Feedback a los colaboradores	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0f2f1; text-align: center;"><b>ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Implementación de Menú digital Ingreso de pedidos digitales</td> </tr> </tbody> </table>	<b>ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN</b>	Implementación de Menú digital Ingreso de pedidos digitales	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0f2f1; text-align: center;"><b>SALIDAS</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mejoramiento en la experiencia del cliente</td> </tr> </tbody> </table>	<b>SALIDAS</b>	Mejoramiento en la experiencia del cliente
<b>ENTRADAS</b>											
Diagrama de flujo del proceso											
Capacitación a los colaboradores											
Software empresarial											
Feedback a los colaboradores											
<b>ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN</b>											
Implementación de Menú digital Ingreso de pedidos digitales											
<b>SALIDAS</b>											
Mejoramiento en la experiencia del cliente											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0f2f1; text-align: center;"><b>PROVEEDORES</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cientes</td> </tr> <tr> <td>Ejecutivos de ventas / Personal operativo</td> </tr> </tbody> </table>	<b>PROVEEDORES</b>	Cientes	Ejecutivos de ventas / Personal operativo		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0f2f1; text-align: center;"><b>CLIENTES</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cientes de Frutical S.A.</td> </tr> <tr> <td>Cientes Potenciales</td> </tr> </tbody> </table>	<b>CLIENTES</b>	Cientes de Frutical S.A.	Cientes Potenciales			
<b>PROVEEDORES</b>											
Cientes											
Ejecutivos de ventas / Personal operativo											
<b>CLIENTES</b>											
Cientes de Frutical S.A.											
Cientes Potenciales											
<b>RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES</b>	Ejecutivos de ventas de Frutical S.A.										
<b>RECURSOS</b>	Humanos, económicos y tecnológicos										
<b>CONTROLES</b>	Encuestas de satisfacción										
<b>INDICADORES</b>	SAC										
<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA REQUERIDA</b>	Informes administrativos										

**Tabla 8.** Clasificación del proceso de Manejo de Quejas



**Tabla 9.** Clasificación del proceso de Encuestas de Satisfacción



### **c. Definición de indicadores**

Los Indicadores Clave de Éxito (KPI's) son métricas que permiten evaluar el nivel del desempeño del área administrativa y de producción de Frutical S.A., en base a los resultados obtenidos se pueden establecer las acciones correctivas que coadyuven al posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado Guayaquileño. Los KPI's que se presentan son los siguientes:

- Porcentaje de coordinación entre el Área Administrativa y de Producción.
- Porcentaje de clientes atendidos
- Porcentaje de Quejas atendidas
- Índice de Satisfacción al Cliente.

Para la correcta aplicación, cálculo y seguimiento de los Indicadores Clave de Éxito, se desarrolló el siguiente formato:

Tabla 10. KPI's Frutical S.A. – Coordinación de áreas

KPI's FRUTICAL S.A.				
Periodo de aplicación: 4 años	Porcentaje de coordinación entre el Área Administrativa y de Producción.			Objetivo: Cuantificar el porcentaje de coordinación entre las áreas de estudio para medir la productividad de Frutical S.A.
Código del indicador: CAP				Frecuencia: Trimestral
Responsable: Gerencia de Frutical S.A.				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Óptimo	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%
Aceptable	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%
Crítico	< 90%	< 90%	< 90%	< 90%
<b>Fórmula del indicador:</b> $CAP = \frac{\# \text{ de tareas exitosas}}{\text{Total de tareas realizadas}} \times 100$				
<b>Método de Evaluación (medición):</b> Reportes administrativos				

Elaborado por: Cárdenas Morán Vicente

**Tabla 11.** KPI's Frutical S.A. – Servicio al cliente

KPI's FRUTICAL S.A.				
<b>Periodo de aplicación:</b> 4 años	<b>Porcentaje de clientes atendidos</b>			<b>Objetivo:</b> Cuantificar el porcentaje de clientes que fueron atendidos con éxito en Frutical S.A.
<b>Código del indicador:</b> SAC				<b>Frecuencia:</b> Trimestral
<b>Responsable:</b> Área Administrativa				<b>Medición:</b> Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Óptimo	97% - 100%	97% - 100%	97% - 100%	97% - 100%
Aceptable	93% - 96%	93% - 96%	93% - 96%	93% - 96%
Crítico	< 92%	< 92%	< 92%	< 92%
<b>Fórmula del indicador:</b> $SAC = \frac{\text{Clientes atendidos con éxito}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$				
<b>Método de Evaluación (medición):</b> Reportes administrativos				

*Elaborado por: Cárdenas Morán Vicente*

**Tabla 12.** KPI's Frutical S.A. – Manejo de quejas

KPI's FRUTICAL S.A.				
Periodo de aplicación: 4 años	Porcentaje de quejas atendidas			Objetivo: Cuantificar el porcentaje quejas y/o sugerencias de clientes que fueron atendidas eficientemente.
Código del indicador: MQS				Frecuencia: Trimestral
Responsable: Área Administrativa				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Óptimo	95% - 100%	95% - 100%	95% - 100%	95% - 100%
Aceptable	91% - 94%	91% - 94%	91% - 94%	91% - 94%
Crítico	< 90%	< 90%	< 90%	< 90%
<b>Fórmula del indicador:</b> $MQS = \frac{\# \text{ de quejas resueltas}}{\text{Total de quejas recibidas}} \times 100$				
<b>Método de Evaluación (medición):</b> Reportes administrativos				

Elaborado por: Cárdenas Morán Vicente

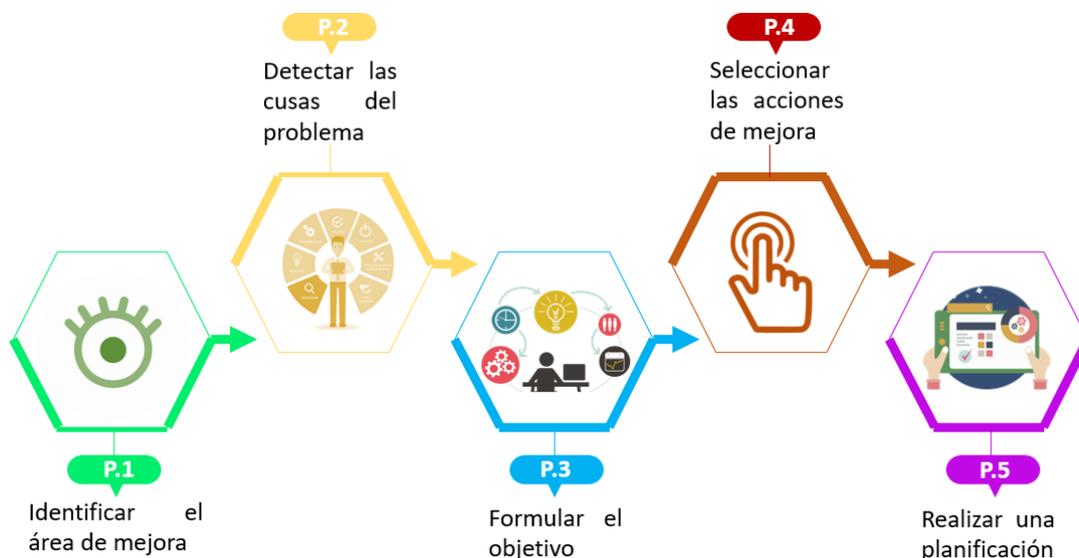
**Tabla 13.** KPI's Frutical S.A. – Satisfacción al Cliente

KPI's FRUTICAL S.A.				
Periodo de aplicación: 4 años	Índice de Satisfacción al Cliente			Objetivo: Medir la satisfacción de los clientes de Frutical S.A.
Código del indicador: ISC				Frecuencia: Trimestral
Responsable: Área Administrativa				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Óptimo	95% - 100%	95% - 100%	95% - 100%	95% - 100%
Aceptable	91% - 94%	91% - 94%	91% - 94%	91% - 94%
Crítico	< 90%	< 90%	< 90%	< 90%
<b>Fórmula del indicador:</b> $ISC = \frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos}} \times 100$				
<b>Método de Evaluación (medición):</b> Reportes administrativos				

Elaborado por: Cárdenas Morán Vicente

## e. Plan de mejora continua

Como parte de la mejora continua se definen varios procesos y acciones en las cuales la empresa puede identificar, planificar y llevar a cabo soluciones a las principales problemáticas que deben ser mejoradas.



**Figura 33.** Proceso de mejora continua

### Proceso de mejora continua de Frutical S.A. por etapa

#### Identificar el área de mejora

En esta parte del proceso en primera instancia se define que, el área de mejora identificada en la empresa Frutical S.A. es el área administrativa y de proceso, en los cuales están involucradas actividades como coordinación entre estas principales áreas, servicio al cliente, atención de quejas y sugerencias; y satisfacción al cliente.

#### Detectar las causas del problema

Como resultados de la investigación frente al problema presentado se identificaron estas principales causas a través de la implementación de los instrumentos de investigación utilizados como fueron la encuesta, la entrevista y la ficha de observación, siendo estas la descoordinación, desorganización, la falta de planificación, la ausencia de capacitación en logística del proceso de atención al cliente y la medición periódica de la satisfacción del cliente potencial.

Sin embargo, también hay problemáticas que se deben analizar con diferentes niveles de prioridad, entre estas problemáticas se involucran acciones de atención al cliente, tiempo de espera por parte del cliente, asistencia ante quejas y reclamos:

- Ausencia de protocolo de atención al cliente
- Falta de capacitación de personal administrativo en atención al cliente
- Inexistencia de reingeniería de procesos de innovación radical
- Proceso de producción no definido

### Formular el objetivo

El objetivo formulado para la mejora de los procesos se enfoca en la coordinación efectiva entre el área de producción y administrativa, servicio al cliente, atención de quejas y sugerencias y satisfacción al cliente.

### Seleccionar las acciones de mejora

Luego de realizar el análisis a las principales áreas de mejora, la problemática de cada acción y la procedencia de estas se define las prioridades:

**Tabla 14.** Priorización de acciones de mejora continua

Causas	Acción por implementar	Prioridad
Ausencia de protocolo de atención al cliente	Reestructurar un flujograma de proceso para mejorar la atención al cliente	5
Falta de capacitación al personal administrativo en atención al cliente	Capacitar al personal administrativo y de producción en cuanto a atención al cliente para mejorar la experiencia de compra	2
Inexistencia de reingeniería de procesos de innovación radical	Implementar sistemas operativos de recepción de pedido mediante código QR que permita al cliente conectarse directamente con el área de producción mientras realiza el pago y facturación de los productos.	1
Proceso de producción no definido	Establecer un flujograma de procesos que reduzca el tiempo de preparación de los productos al máximo para evitar el pico de botella en horarios estratégicos.	6
Producto no se ajusta al perfil del consumido (contenido)	Variar las diferentes presentaciones de los productos en cuanto a la cantidad y contenido que se ajuste a lo que el cliente necesita.	4

Extenso proceso de cobro y facturación.	Reducir el proceso de pago y facturación trasladando estas acciones al inicio de la compra y no al final.	3
---	---	---

*Elaborado por: Cárdenas Morán Vicente*

### **Realizar una planificación**

El reto de realizar una adecuada planificación es determinar en cuantas fases se dividen las actividades del plan de mejora para llevar un proceso organizado y que resulte eficiente, en este caso, la investigación determina 3 divisiones que son:

- Fase 1: En esta primera fase se realiza un diagnóstico, análisis y priorización de las principales áreas donde se necesita realizar la mejora, es decir que, se identifica la problemática de la empresa.
- Fase 2: Luego de realizar la priorización se define los indicadores que se van a evaluar para obtener un nivel de optimización de cada recurso de una manera más eficiente y precisa.
- Fase 3: posteriormente y para finalizar este proceso se lleva a la acción las principales mejoras que se han definido durante el análisis investigativo, en esta investigación se finieron cuatro acciones que están dirigidas a las áreas de producción y administrativas teniendo como objetivo la mejora del servicio y atención al cliente, así como la eficiencia en las actividades de las áreas mencionadas, optimizando tiempo y otros recursos.

Tabla 15. Plan de Mejora de Frutical S.A.

ACTIVIDADES		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
FASE I	Análisis de la situación actual	■														
	Procesamiento de a infromación		■													
	Análisis de los recursos			■												
	Análisis de problema y causas				■											
	Priorización de acciones de mejora				■											
FASE II	Definición de mejoras					■										
	Aplicación de indicadores						■									
	Determinación de alcance							■	■							
	Análisis de control									■	■					
	Elaboración de fichas de indicadores											■				
FASE III	Planificación de actividades para la coordinación efectiva entre el área administrativa y de producción												■			
	Diseño de un flujograma de proceso para la mejora del servicio y atención al cliente													■		
	Capacitación al personal en temas de atención al cliente, manejo de conflictos, atención de quejas y sugerencias														■	
	Aplicación de cuestionarios dirigidos los consumidores para medir la satisfacción del cliente															■

Elaborado

por:

Cárdenas

Morán

Vice

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación se concluye lo siguiente:

- El trabajo de investigación realizado en Frutical S.A., dejó como resultado que la organización puede mejorar notablemente su productividad a través de la implementación de estrategias de mejora continua, por ende, existirá una mayor coordinación entre las áreas administrativa y de producción con la aplicación de un modelo de mejora.
- A través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos se obtuvo que, existe una cantidad significativa de clientes de Frutical S.A., que consideran que la empresa debe realizar cambios que generen valor significativo y de esta forma diferenciarse de los productos que se ofrecen tradicionalmente en el mercado guayaquileño.
- La investigación in situ, y a través de entrevistas a directivos de Frutical S.A., se evidenció que hay procesos en la cadena de valor de la empresa que requieren cambios, especialmente en las actividades primarias donde se desarrolla el proceso de atención al cliente y la elaboración de pedidos, es decir, se deben implementar estrategias de mejora que reduzcan las horas improductivas y generen valor al cliente.
- Las encuestas de opinión aplicada, dejaron como resultado que los clientes de Frutical S.A., sugieren mejorar el proceso de atención al cliente, lo que permitirá incrementar el nivel de satisfacción a mediano y largo plazo.
- Se desarrolló un modelo de mejora continua en base a los resultados obtenidos, tanto en las visitas de campo, como de la información recolectada aplicando los instrumentos metodológicos adecuados, considerando la coordinación entre el área administrativa y de producción, el proceso de servicio al cliente, el manejo de quejas y la satisfacción de los clientes.

## RECOMENDACIONES

Finalmente, se proponen las siguientes conclusiones:

- Evaluar periódicamente la situación actual de Frutical S.A., de tal manera que se puedan detectar a tiempo las falencias que disminuyan la productividad de la empresa y desarrollar estrategias de mejora para consolidar el posicionamiento de la misma en el mercado guayaquileño.
- Considerar las sugerencias de los clientes de Frutical S.A., para desarrollar acciones donde se pueda evidenciar que la empresa trabaja constantemente en brindar un servicio diferenciado y lograr su satisfacción.
- Fortalecer las actividades de primarias de la cadena de valor de Frutical S.A., a través de herramientas administrativas que mejoren el proceso de producción y atención al cliente.
- Elaborar e implementar un cuestionario de satisfacción del cliente, que permitan medir este indicador y tomar decisiones asertivas en cuanto a la atención a los consumidores de Frutical S.A.
- Socializar y aplicar el modelo de mejora continua propuesto para el área administrativa y de producción para generar valor al cliente y posicionar a Frutical S.A., en el mercado guayaquileño.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrieta Posada, J. (2007). Interacción y conexiones entre las técnicas 5s, SMED y Poka Yoke en procesos de mejoramiento continuo. *Tecnura*, 10(20), 139–148. <https://doi.org/10.14483/22487638.6255>
- Becerra López, R. (2016). *Aplicación de la Metodología 5-S en la Secretaría de la Universidad Católica de Cuenca – Sede Macas*. [https://www.academia.edu/12284350/Aplicaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Metodolog%C3%ADa\\_de\\_las\\_5s\\_en\\_la\\_Secretar%C3%ADa\\_de\\_la\\_Sede](https://www.academia.edu/12284350/Aplicaci%C3%B3n_de_la_Metodolog%C3%ADa_de_las_5s_en_la_Secretar%C3%ADa_de_la_Sede)
- Benavides, M. O., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos de investigación cualitativa: Triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 1, 8.
- Botero Botero, L., & Álvarez Villa, M. (2004). Guía de mejoramiento continuo para la productividad en la construcción de proyectos de vivienda (Lean construction como estrategia de mejoramiento). *REVISTA Universidad EAFIT*, 40, 50–64.
- Cabrera Calva, R. C. (2012). *Manual de Lean Manufacturing: Producción ajustada*.
- Canales, J., & Huahualuque, W. (2019). *Gestión Administrativa y su Influencia en el Crecimiento Empresarial de LLANMAXXIS DEL PERÚ SAC. en el período 2017* [Universidad Peruana de las Américas]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/663>
- Cárdenas Bravo, G. (2019). *Análisis de la calidad del servicio de atención al cliente en CAFÉ LÚCUMA para un plan de mejora*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45978>

- Cárdenas, L., & Fecci, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 3(2), 59–67. <https://doi.org/10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02>
- Carro, R., & González, D. (2012). Administración de la calidad total. *Administración de las Operaciones: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata*, 192.
- Cobos Méndez, S., & Morales Espinoza, A. (2018). *Modelo de gestión, especializado en PYME's, para mejorar la productividad de los procesos mediante la implementación de herramientas básicas de calidad*. Universidad del Azuay.
- Constitución de la República del Ecuador*, 218 (2008).
- Demming, W. E. (1989). Reacción en cadena: Calidad, productividad, reducción de costes, conquista del mercado. En *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis* (Díaz de Santos, pp. 1–115). [https://gestionempresarialuts.files.wordpress.com/2014/08/calidad\\_productividad\\_y\\_competitividad\\_la\\_salida\\_de\\_la\\_crisis\\_17\\_to\\_131.pdf](https://gestionempresarialuts.files.wordpress.com/2014/08/calidad_productividad_y_competitividad_la_salida_de_la_crisis_17_to_131.pdf)
- Duque Oliva, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.*, 15, 64–80.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad* (9A.). Cengage Learning Editores.

- Gryna, F. M., DeFeo, J. A., & Chua, R. C. (2007). *Método Jurán: Análisis y planeación de la calidad* (5ta ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Guerra Bretaña, R., González Roque, R., & Valdéz Meizoso, M. (2015). Conceptos e indicadores de calidad en la actividad archivística. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 14(3), 11.
- Hernández, Juan. (2015). *Manual para la Implementación de Herramientas de Mejora Continua en Microempresas*.
- Jaya Escobar, A., Planche Cardosa, P., & Bretaña, R. G. (2018). EL REDISEÑO DE PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 16.
- López, O., García, J., Monter, I., & Cobas, M. (2015). La mejora continua: Objetivo determinante para alcanzar la excelencia en Instituciones de Educación Superior. *Revista Educación Médica del Centro*, 7(4), 196–215.
- Monteros Quimbiulco, C. (2019). *Propuesta de un modelo para las etapas de diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en el estándar internacional: NTE ISO 9001-2015* [Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6888>
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (s/f). *Norma NC-ISO 9000:2005 ISO, Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario*. Recuperado el 4 de agosto de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

- Palacios Rivera, A. (2018). *Propuesta del plan de mejora continua de la empresa comercial Útilsa Cía. Ltda.* [Universidad del Azuay].  
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8005>
- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA. *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 6(5), 50–56.  
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad: Manual Práctico*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Pulido, H. G. (2009). *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma*.
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad* (3a ed.).
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Lengua Española—Calidad. En «*Diccionario de la lengua española*»—Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/calidad>
- Tejeda, A. S. (2011). Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos. *Ciencia y Sociedad*, 36(2), 276–310.  
<https://doi.org/10.22206/cys.2011.v36i2.pp276-310>
- Vargas Rodríguez, H. (2004). *Manual de implementación de las “5s” para la Cooperación Autónoma Regional de Santander (CAS)*. Corporación Autónoma Regional de Santander (CAS).

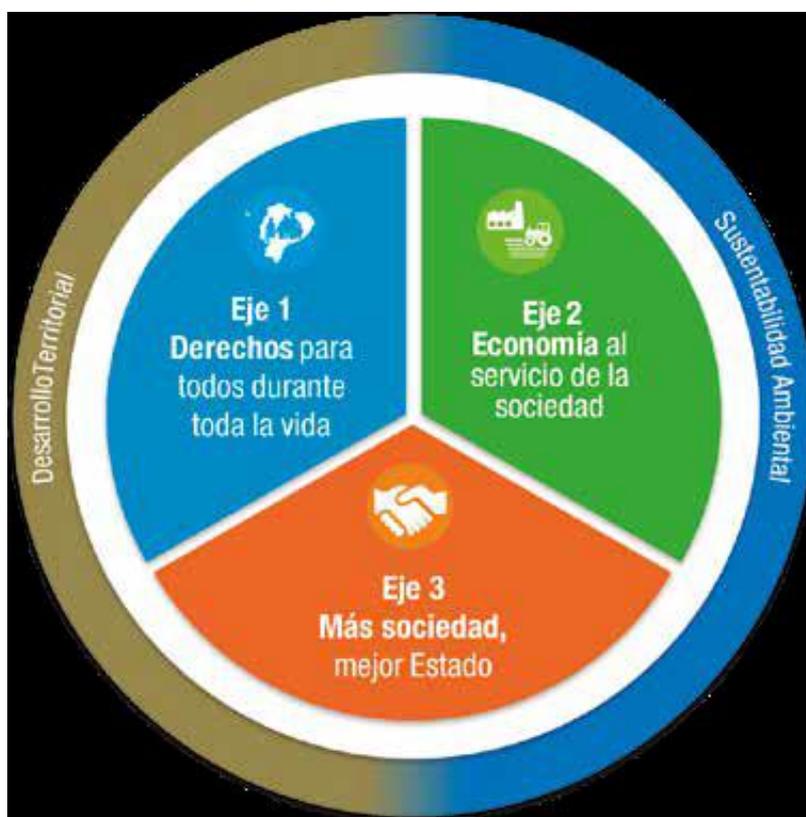
**ANEXOS**

## Anexo 1. Marco legal de la investigación

Las leyes que rigen el orden social del Ecuador están presentadas en varios documentos legales que buscan una sociedad enfocada a un régimen de desarrollo equitativo, inclusivo y solidario así como el desarrollo sostenible de nuestro país a través de una economía solidaria y social.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) expresa: “Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir” (art. 3, núm. 5).

El Plan Nacional de Desarrollo se organiza en varios Ejes Programáticos abordando temas como “Derechos para todos durante toda la vida” que plantea combatir la pobreza priorizando la mano de obra local para crear fuentes de empleo y “Economía al servicio de la sociedad” que propone mejorar el sistema económico solidario y social con incentivos a emprendimientos (incentivos tributarios, créditos, comercio justo) para incrementar la competitividad y productividad de los emprendimientos.



**Figura.** Estructura del Plan Nacional De Desarrollo

La Constitución de la República del Ecuador a través de sus artículos así como el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2020 Toda Una Vida mediante sus Objetivos Nacionales de Desarrollo, mandan el cumplimiento de deberes sociales y enuncian la tenencia de derechos, mismos que ofrecen el amparo legal bajo el que se encuentran enmarcadas las operaciones de Frutical S.A. a través de la ejecución de sus normas jurídico-legales detallas a continuación:

## **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

La Constitución de la República del Ecuador, (2008), establece lo siguiente, respecto a la investigación realizada.

**Art. 13.-** Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales.

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

**Art. 52.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

**Art. 66.-** Se reconoce y garantizará a las personas:

25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

**Art. 304.-** La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

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

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.

**Art. 334.-** El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.

## **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017 - 2021 TODA UNA VIDA**

**La Constitución de la República del Ecuador Art. 280:** El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del

presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”

## **Objetivos Nacionales de Desarrollo**

### **Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida**

**Objetivo 1:** Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas

#### **Políticas**

1.1 Promover la inclusión económica y social; combatir la pobreza en todas sus dimensiones, a fin de garantizar la equidad económica, social, cultural y territorial.

1.7 Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas.

#### **Metas a 2021**

- Reducir la tasa de pobreza multidimensional desde el 35,1% al 27,4% a 2021.
- Reducir del 10,4% al 7,6% la tasa de desempleo juvenil de 18 a 29 años a 2021.
- Incrementar el porcentaje de personas cubiertas por alguno de los regímenes de seguridad social pública contributiva del 47% al 51,2% a 2021.

### **Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad**

**Objetivo 4:** Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización

#### **Políticas**

4.2 Canalizar los recursos económicos hacia el sector productivo, promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y la inversión a largo plazo, con articulación entre la banca pública, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario.

**4.7** Incentivar la inversión privada nacional y extranjera de largo plazo, generadora de empleo y transferencia tecnológica, intensiva en componente nacional y con producción limpia; en sus diversos esquemas, incluyendo mecanismos de asociatividad y alianzas público-privadas, con una regulación previsible y simplificada.

**Objetivo 5:** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria

### **Políticas**

**5.1** Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

**5.2** Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

**5.4** Incrementar la productividad y generación de valor agregado creando incentivos diferenciados al sector productivo, para satisfacer la demanda interna, y diversificar la oferta exportable de manera estratégica.

### **Metas a 2021**

- Incrementar la tasa de empleo adecuado del 41,2% al 47,9% a 2021.

**Objetivo 6:** Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural

### **Políticas**

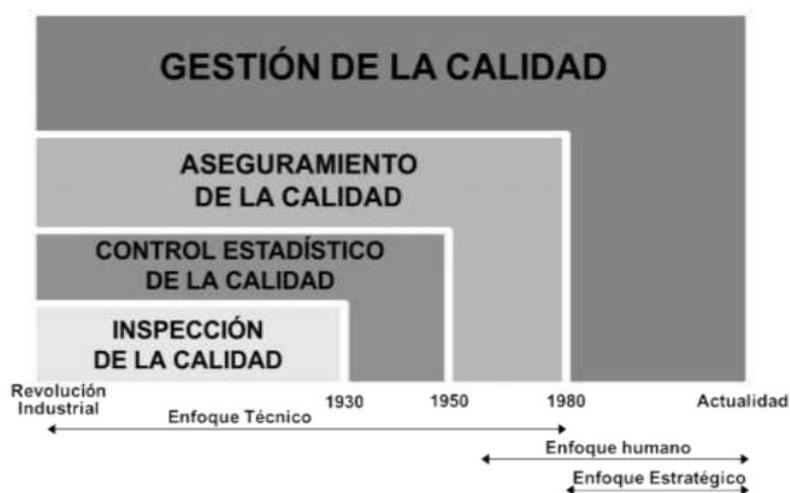
**6.1** Fomentar el trabajo y el empleo digno con énfasis en zonas rurales, potenciando las capacidades productivas, combatiendo la precarización y fortaleciendo el apoyo focalizado del Estado e impulsando el emprendimiento.

## Anexo 2. Argumentación científica

### El rediseño de procesos como herramienta de mejora continua

Un proceso es una secuencia de actividades vinculadas cuyo objetivo es lograr algún resultado, como producir un bien o servicio para un cliente dentro o fuera de la organización. Por lo general, los procesos implican combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas, materiales y mejoras en una serie definida de pasos o acciones. (p. 205)

En el momento en que se comenzó a controlar la calidad con el uso de técnicas estadísticas se ha podido evidenciar mejoras que inicialmente se enfocaron a los productos y los procesos productivos pero que posteriormente abarcó todos los procesos de la organización. Se puede dividir del estudio de la mejora de la calidad en cuatro representativas etapas en como se aprecia en la figura 1:



*Figura. Proceso de la gestión de calidad*

Muchas empresas muestran problemas al momento de planificar y controlar las acciones de los sistemas de administración y producción, por lo que se han visto en la necesidad de implementar importantes cambios en sus sistemas de calidad implicando rediseñar la forma en que están estructurados los procesos e incrementando su nivel de competitividad

mediante el aumento de la calidad de los productos para lograr conseguir una adecuada relación calidad/precio.

Al ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema, se pueden conocer los resultados obtenidos por cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos y sus tendencias, se permite además centrar y priorizar las oportunidades de mejora. Es por ello que, cuando se desarrolla e implementa un enfoque basado en procesos, mejora la eficacia del sistema de gestión de la calidad y aumenta la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La gestión con un enfoque basado en procesos (...) permite a las organizaciones identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades (...) no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. Esta evaluación es, sin duda, el primer paso obligado hacia la mejora continua que requiere la adaptación permanente para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, única garantía de éxito y permanencia en los mercados actuales. (Jaya Escobar et al., 2018)

Es conveniente tener en consideración estos principios como bases a si se busca obtener maximizar resultados empresariales con mejor uso de recursos y en menor tiempo en términos de satisfacción de los clientes.

### **Conceptos y definición de la productividad**

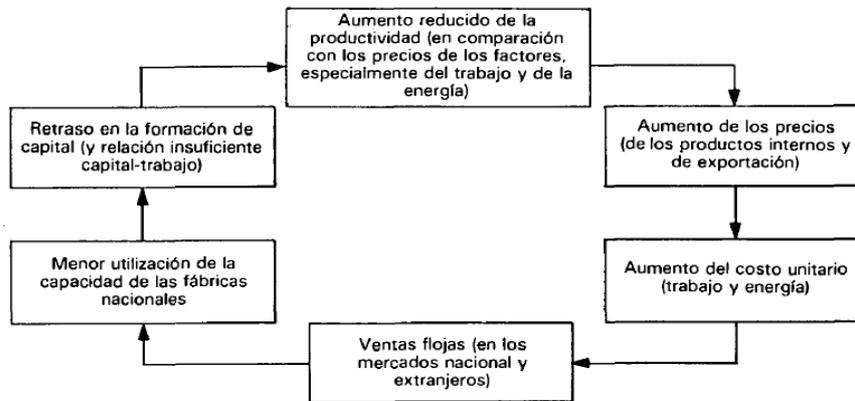
La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura.

El principal indicador del mejoramiento de la productividad es una relación decreciente del insumo al producto a calidad constante o mejorada. (...). Se puede expresar como la relación entre el valor añadido y el costo de todos los componentes del insumo.

En general, la productividad podría considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:

- **Objetivos:** medida en que se alcanzan.
- **Eficiencia:** grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.
- **Eficacia:** resultado logrado en comparación con el resultado posible.
- **Comparabilidad:** forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo. (Prokopenko, 1989, p. 6)

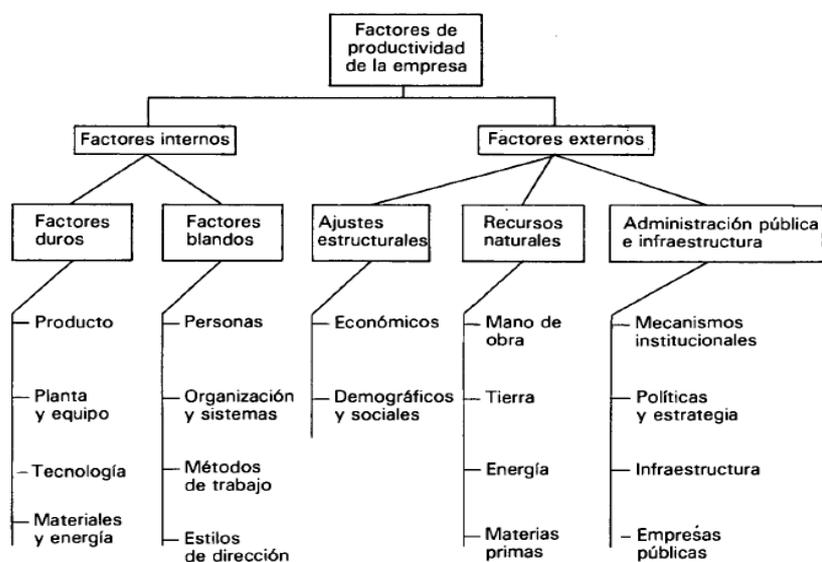
Para ilustrar de una mejor manera, en la figura 2 se muestra una relación de causa simplificada entre los factores que afectan la productividad y algunas variables:



**Figura.** Modelo de la trampa de la productividad baja.

El mejoramiento de la productividad depende en gran medida que se pueda distinguir y utilizar los principales factores del sistema de producción. Hay dos categorías principales de factores de productividad: Externos (no controlables) e Internos (controlables).

Los factores internos son los que están sujetos al control de la empresa mientras los factores externos son los que quedan fuera del control. En la figura 3 se detalla un modelo de factores de la productividad de una empresa.



**Figura.** Modelo integrado de factores de la productividad de una empresa.

## **La calidad**

La Real Academia Española (2001) define “calidad” como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Esta definición pone a consideración dos relevantes elementos para el análisis. Uno de ellos es lo referente a las propiedades, y lo segundo, su predisposición para valorar dicha característica del producto/ servicio.

Duque Oliva (2005) afirma “la calidad percibida se valora (alta o baja) en el marco de una comparación, respecto de la excelencia o superioridad relativas de los bienes y/o servicios que el consumidor ve como sustitutos” (p. 68).

Según Pulido (2010) en su libro Calidad Total y Productividad “la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o un servicio libre de deficiencias” (pp. 19 y 20).

Como afirmaron Carro & González (2012) sobre la calidad, esta “genera satisfacción en forma proporcional al desempeño del producto. Este tipo es conocido como calidad de desempeño y generalmente causa una respuesta lineal. A mejor nivel de desempeño, mayor nivel de satisfacción” (p. 42).

## **Gestión de la calidad**

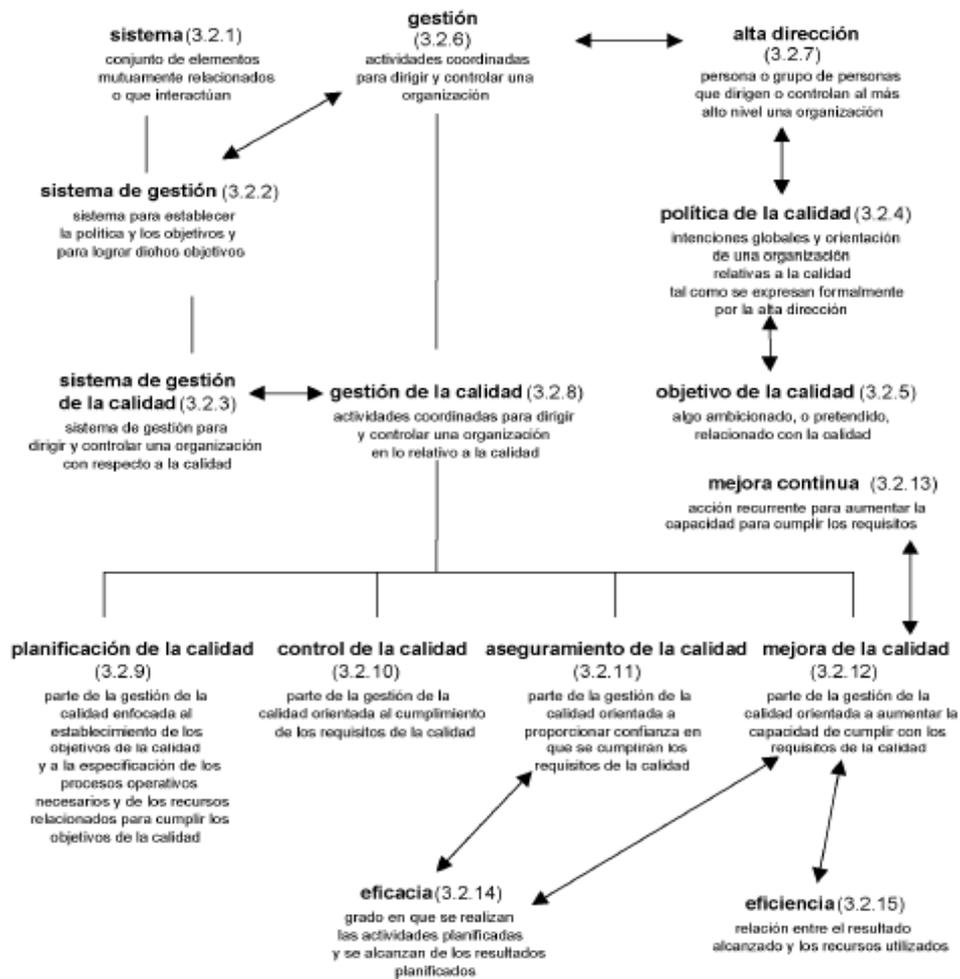
La gestión de la calidad se manifiesta como un proceso ampliamente planificado, que integrado con la dirección administrativa de la empresa procura lograr la mejora continua en todos los procesos, para satisfacer las expectativas de los clientes tanto internos como externos.

Adicionalmente se pone mucha atención a la importancia de gestionar la calidad en todos los procesos de la empresa haciendo partícipes a los empleados e incentivándolos a tener un fuerte liderazgo direccionado a lograr la calidad con una visión estratégica y con alta competitividad. Como afirmaron Guerra R. y Meisozo M. (2012):

“(…) la calidad tiene dos enfoques fundamentales: el objetivo o intrínseco y el subjetivo o extrínseco. Los enfoques objetivos se basan en la verificación del cumplimiento de ciertos requisitos,

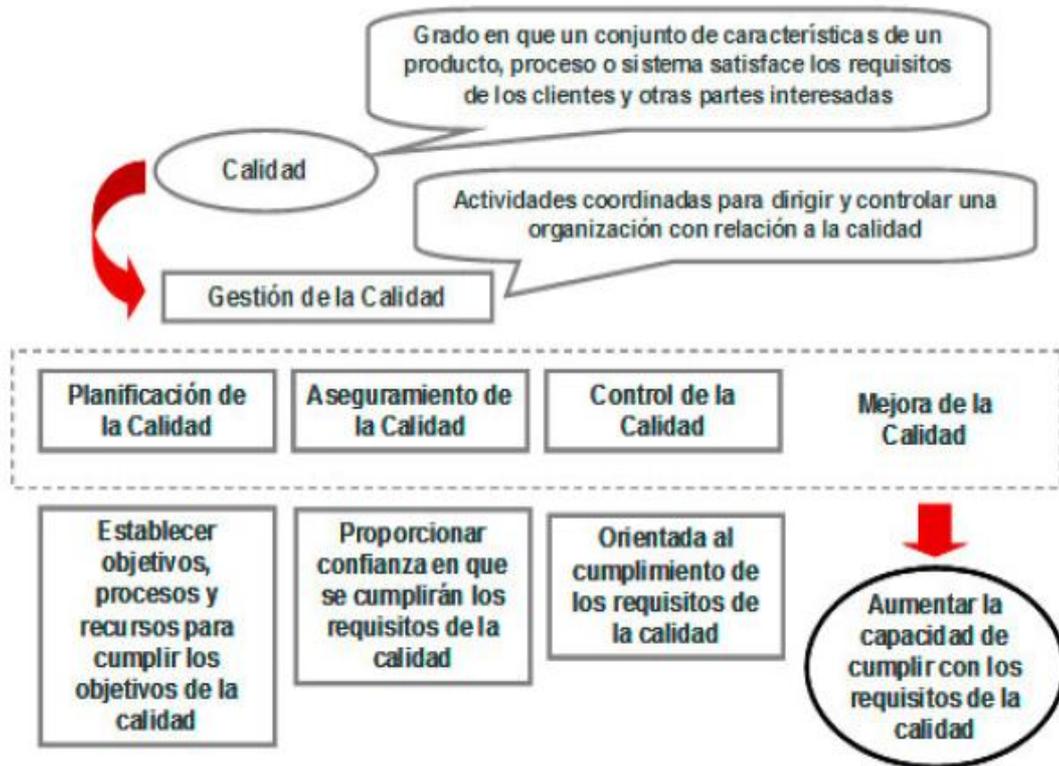
especificaciones o normas previamente establecidos para los productos y los procesos, en una actividad conocida como "evaluación de la conformidad" (perspectiva interna). Otro enfoque más subjetivo se refiere a la capacidad del producto o el servicio de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (perspectiva externa). De esta forma, la calidad, medida como satisfacción, es la relación que se establece entre la calidad percibida y la esperada (expectativas) y establece la diferencia entre los clientes descontentos y los satisfechos. Un cliente sentirá satisfacción con la calidad del producto en la medida en que las percepciones que obtenga de él sean superiores a las expectativas que tenía, de ahí la importancia de superar las expectativas de los clientes. (Citado en Guerra Bretaña et al., 2015, pp. 4 y 5)

De una forma conciliada internacionalmente, la norma NC-ISO 9000:2005 de la Organización Internacional de Normalización (ISO) propone la siguiente definición: "Calidad: grado en que un conjunto de características inherentes [al producto, sistema o proceso] cumple con los requisitos"(p. 8). Estos requisitos se entienden como necesidades o expectativas generalmente implícitas. En la figura 6 se puede apreciar la vinculación de los conceptos con relación a la gestión de la calidad y cómo su correcta aplicación termina por ser parte medular de un modelo de mejora continua.



**Figura.** Conceptos relativos a la gestión

El entendimiento en la comprensión del concepto calidad y las formas de alcanzarla ha favorecido la aprobación de las normas internacionales para la gestión de la calidad, específicamente las conocidas normas ISO 9000, y son adaptables a cualquier organización sea cual fuere su tamaño. En la figura 7 se presenta un cuadro de la gestión de calidad y un resumen de conceptos y sus funciones.



*Figura. Conceptos de gestión de calidad.*

Se puede concluir que a nivel organizacional, enfocar la estrategia del negocio hacia la gestión de la calidad influye en aspectos importantes de la misma como en el aumento de la productividad y la competitividad, la disminución de los costos por baja calidad, poder fidelizar al cliente y la satisfacción de los empleados.

### **Competitividad**

Para definir la competitividad se menciona a Porter, (2016) que trata la competitividad como parte del resultado progresivo de una empresa es así como menciona lo siguiente:

La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. (pág. 1).

Otro autor relaciona la competitividad como la capacidad de organización empresarial, Münch (2014) “es la capacidad de una organización para generar productos o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, respecto a los de otras empresas de productos similares” (pág. 24)

Dentro del contexto de la investigación se analiza como un plan de mejoras puede incrementar la competitividad de la empresa Frutical S.A. en el mercado guayaquileño, por lo que se involucran varios elementos como posicionamiento, competencia (otras empresas), clientes, productos, entre otros, que permitan a la empresa encontrar un punto específico para que su nivel de competitividad sea acorde a las diferentes situaciones que se presentan cada cierto tiempo.

### **Estandarización de productos**

En la estandarización de los productos Mira de Jesús, (2016) menciona que la estandarización se relaciona con la forma en la que se realiza una actividad:

La estandarización debe reconocerse no como una herramienta inflexible de imponer cómo hacer el trabajo, sino como una herramienta de respaldo para guiar el trabajo actual y para plasmar los avances que vayan surgiendo, tras la revisión y actualización de la manera de realizar mejor el trabajo día con día (pág. 17).

Para la elaboración de un plan de negocios también se considera la estandarización de productos, de hecho, como lo mencionan los autores la estandarización dentro de las empresas es una guía para revisar el progreso que se registra dentro de las áreas de trabajo, es así como se define que para los productos de Frutical S.A. la estandarización es esencial para ofrecer a los consumidores un producto de calidad considerando la revisión periódica de sus componentes, empaque y cantidad de los productos.

### **Competencia**

La competencia según Kotler y Armstrong, (2016) es “el proceso de identificar a los principales competidores; evaluar sus objetivos, estrategias,

fortalezas y debilidades, y patrones de reacción; así como seleccionar a los que se enfrentarán o evadirán” (pág. 528).

En un mercado competitivo es importante analizar qué tipo de competencia se tiene en el entorno de manera que el mercado se encuentre reconocido para poder llevar productos acordes a los que ofrece la competencia que como se menciona son los que realizaran estrategias, objetivos y enfrentaran a la empresa para ganar clientes.

### **Ventas**

Para continuar con un proceso competitivo se tienen que considerar el índice de las ventas que se definen como:

Desde una perspectiva general, es la transferencia de algo (algún producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido; desde una perspectiva de mercadotecnia, es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal (Pérez Rodríguez, 2015, pág. 144)

La venta es un paso importante dentro del proceso de atención al cliente, es el intercambio del producto o servicio que ofrece la empresa a un cliente, en este proceso hay que reconocer los protocolos que se debe llevar a cabo según el tipo de cliente que este sea y el propósito que la empresa tiene con ellos.

### **Producto**

Según Zabala, Peñaherrera y Ledezma, (2018) en el producto “el diseño forma parte muy importante del proceso de venta de un producto, siendo si no el más importante en su comercialización, pues debido a este el cliente se ve atrapado, un buen diseño de un producto garantiza la captación del cliente, su fidelización, y su compra” (pág. 24).

El producto que se le ofrece al cliente debe reunir las principales características que el cliente busca al satisfacer una necesidad, en ese contexto la empresa Frutical S.A. debe enfocarse en la presentación que va a tener su producto final para ponerlo a venta, así como el precio y tipo de presentaciones según la demanda del cliente.

### **Marca**

Muñiz González (2018) “se ha convertido en una de las mejores estrategias para proteger y potenciar el patrimonio de las empresas. Cada vez los productos se parecen más entre sí y es más difícil para los consumidores distinguir sus atributos” (pág. 9).

Registrar una marca de un producto es una gran ventaja para empresa, puesto que una marca registrada tiene efectos al momento de la compra influyendo en el cliente de manera que el producto queda reconocido por el nombre, colores y letras que lo puedan representar en un mercado.

### **Diseño**

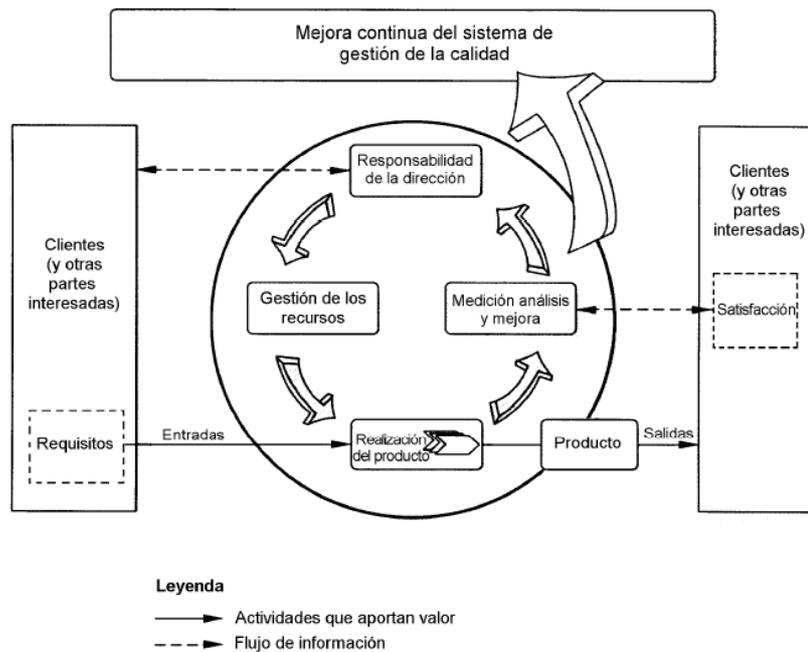
La presentación física del producto abarca varios elementos, entre ellos el diseño del producto:

El diseño y la industrialización del producto son puestos a prueba en la misma y deben quedar ultimados antes de que pueda pensarse en una autentica introducción en el mercado, lo cual, los mismo que las necesidades de los consumidores que debe cubrir el producto, deben llegar a ser bien conocidas antes de concluir la etapa (Cuatercasa Arbós, 2012, pág. 24).

Un producto con diseños efectivos en un mercado competitivo tiene mayor participación a la hora de la decisión de compra de un producto, esto tiene una estrecha relación con estandarización puesto que aquí también se analiza que tipo de contenido tendrá, a que cantidad, precio, y presentación.

### **Enfoque basado en procesos**

La figura 9 muestra un sistema de gestión de la calidad basado en procesos especificado en la familia de Normas ISO 9000. Esta figura presenta como las partes interesadas se relacionan significativamente para conseguir elementos de entrada a la empresa. La satisfacción y su seguimiento necesitan una evaluación de la información con respecto a la percepción del cliente. El modelo presentado en la Ilustración 10 muestra todos estos procesos en un nivel detallado.



**Figura.** Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.

Como parte de un enfoque para promover y llevar a cabo un sistema de gestión de la calidad existen etapas (como lo muestra la figura 10) tales como determinar las necesidades y expectativas de los clientes, puntualizar objetivos de la calidad de la organización, establecer los procesos para lograr las metas de la calidad, especificar los recursos a utilizar para lograr los objetivos de la calidad, aclarar los métodos para medir la eficacia y eficiencia en los procesos. La aplicación en conjunto de todas estas etapas establece un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

También puede implementarse este enfoque para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad que ya existiere. Una empresa que tome el enfoque mencionado genera confianza interna en las partes tanto administrativas como de producción porque asegura la calidad de sus productos, y establece una base para la mejora continua.

### Anexo 3. Formato de la ficha de observación



DATOS GENERALES	
<b>Nombre de la empresa:</b>	FRUTICAL S.A.
<b>Tema de investigación:</b>	Aplicación de un Modelo de Mejora Continua para las áreas Administrativas y de Producción de la empresa Frutical S.A., en el mercado Guayaquileño
<b>Objetivo:</b>	Indagar el área administrativa y de producción de la empresa Frutical S.A. a través de la ficha de observación directa para el establecimiento de acciones de mejora.
<b>Fecha:</b>	

ACTIVIDADES	S I O		OBSERVACIONES
	S	N	
¿Se evidenció una planificación en las actividades desarrolladas por el personal administrativo y operativo de Frutical S.A.?			
¿Se observa coordinación en las funciones entre el área administrativa y operativa de Frutical S.A.?			
¿Se pudo observar que el equipo de servicio al cliente atiende sus preguntas y requerimientos en Frutical S.A.?			
¿Se cumple con un tiempo establecido en la entrega de productos para la efectiva la atención a los clientes de Frutical S.A.?			

¿Se implementan medidas de bioseguridad para garantizar la salud de los clientes de Frutical S.A.?			
<b>Observaciones Generales:</b>			
<b>Nombre del observador:</b>			

*Nota: la información recopilada es de uso exclusivo para la realización de la investigación académica de la Ing. Vicente Cárdenas previo a obtener el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, título gestionado en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.*

*¡Gracias por su colaboración!*

## Anexo 4. Formato de la entrevista



### ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lugar (ciudad y sitio específico): \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado (nombre y cargo dentro de la institución): \_\_\_\_\_

**Buenos días (tardes):**

**Objetivo:**

Recopilar información acerca de un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional denominado "APLICACIÓN DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FRUTICAL S.A. EN EL MERCADO GUAYAQUILEÑO"

**Preguntas**

1.- ¿Cómo se encuentra actualmente el área de producción de Frutical S.A. frente a la competencia?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Cuáles son los procesos que se lleva en el área de producción?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Considera que los procesos que actualmente lleva la empresa son adecuados para fabricar productos de calidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Qué tipo de procesos enfocados en la mejora continua del área administrativa se realizan en la empresa?

---

---

---

5.- ¿Cómo realizan los controles de verificación de calidad de los productos dentro de la empresa?

---

---

---

6.- ¿Qué proceso utiliza Frutical S.A., para controlar el uso de la materia prima e insumos en el área de producción?

---

---

---

7.- ¿Qué mecanismos o herramientas se utilizan para medir el desempeño y/o productividad del talento humano de Frutical S.A.?

8.- ¿Actualmente la empresa cuenta con un modelo de mejora o estrategias de calidad para los productos que ofrece a sus clientes?

---

---

---

9.- ¿Qué tipo de publicidad mediante redes sociales, sea esta, Facebook, WhatsApp, Instagram, etc utiliza Frutical S.A. para promocionarse?

---

---

---

10.- ¿Qué estrategias de mercado se utilizan en Frutical S.A., para la captación de clientes?

---

---

---

11.- ¿De qué manera llevan los procesos enfocados a la satisfacción del cliente, tales como, fidelización, quejas y reclamos, vinculación con el cliente, atención prioritaria, etc.?

---

---

---

12.- ¿En qué áreas considera usted que influirá de manera positiva el implementar un modelo de mejoras para la empresa Frutical S.A.?

---

---

---

13.- ¿Qué componentes principales considera que debe tener un Modelo de Mejora Continua para fortalecer el área Administrativa y de Producción de Frutical S.A.?

---

---

---

14.- ¿La empresa cuenta con Indicadores Clave de Éxito (KPI's) para medir la rentabilidad financiera?

---

---

---

15.- Dada las circunstancias actuales por la Emergencia Sanitaria. ¿Qué herramientas tecnológicas se han implementado para garantizar la seguridad de los clientes?

---

---

---

## Anexo 5. Formato de la encuesta



### ENCUESTA A CONSUMIDORES

#### Buenos días

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional denominado "APLICACIÓN DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FRUTICAL S.A. EN EL MERCADO GUAYAQUILEÑO"

Quisiera pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no le tomarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo se puede responder a una opción; otras son de varias opciones.

#### INSTRUCCIONES:

Lea o escuche atentamente al cuestionamiento para responder de acuerdo a su conocimiento de forma sincera.

- Si tiene alguna duda consulte al encuestador
- La información que proporcione es confidencial
- Los resultados de la encuesta son solamente para fines académicos

#### DATOS GENERALES

Género	
Masculi no	
Femeni no	

Edad	
De 20 a 29 años	
De 30 a 39 años	
De 40 a 49 años	
De 50 a 59 años	
Más de 60 años	

Marque con una X la alternativa que considere más importante de acuerdo a su criterio.

1.- ¿Con que frecuencia consume los productos de Frutical S. A.?

Alternativa	x
Nunca	
Rara vez	
Con frecuencia	
Casi siempre	
Siempre	

2.- ¿Cuál de las siguientes características representa principalmente los productos de Frutical S.A.?

Alternativa	X
Calidad	
Precio	
Sabor	
Otro	

3.- ¿Cómo califica los productos que Frutical S.A. ofrece?

Alternativa	x
Malos	
Regulares	
Buenos	
Excelentes	

4.- ¿Considera usted que los productos que ofrece Frutical S.A. son de calidad?

Alternativa	x
Definitivamente no	
Probablemente no	
Indeciso	
Probablemente sí	
Definitivamente sí	

5.- ¿En base a su experiencia con el producto y servicio, considera que Frutical S.A. necesita mejoras en sus componentes?

Alternativa	x
Definitivamente no	
Probablemente no	
Indeciso	
Probablemente sí	
Definitivamente sí	

6.- ¿El contenido y presentación de cada producto va acorde a sus necesidades?

Alternativa	x
Definitivamente no	
Probablemente no	
Indeciso	
Probablemente sí	
Definitivamente sí	

7.- ¿Cree usted que el empaque de los productos de Frutical S.A. es el adecuado para conservar sus productos?

Alternativa	x
Definitivamente no	
Probablemente no	
Indeciso	
Probablemente sí	
Definitivamente sí	

8.- ¿Cree usted que los precios que le ofrece la empresa Frutical S.A. son mejores que los de la competencia?

Alternativa	x
Definitivamente no	
Probablemente no	
Indeciso	
Probablemente sí	
Definitivamente sí	

9.- ¿Se encuentra usted satisfecho con los productos que Frutical S.A. ofrece para usted?

Alternativa	x
Definitivamente no	
Probablemente no	
Indeciso	
Probablemente sí	
Definitivamente sí	

10.- Recomendaría el producto a sus amigos, familiares o conocidos?

Alternativa	x
Definitivamente no	
Probablemente no	
Indeciso	
Probablemente sí	
Definitivamente sí	

11.- ¿Qué red social utiliza con mayor frecuencia?

Alternativa	x
Facebook	
WhatsApp	
Instagram	
TikTok	
Otra. Especifique _____	
-	

12.- ¿A través de qué red social le gustaría recibir información de Frutical S.A.?

Alternativa	x
Facebook	
WhatsApp	
Instagram	
TikTok	
Otra. Especifique _____	
-	

**Nota:** la información recopilada es de uso exclusivo para la realización de la investigación académica de la Ing. Vicente Cárdenas previo a obtener el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, título gestionado en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

¡Gracias por su colaboración!