

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

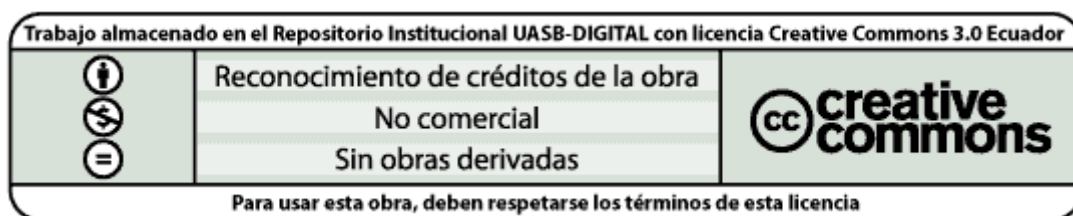
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Propuesta de implementación de un modelo de gestión de la
calidad basado en la norma ISO 9001:2008 (2015) para
microempresas comerciales familiares en el Distrito
Metropolitano de Quito**

Autor: Dennis De La Torre Herdoíza

Director: Jaime Calle

Quito, 2015



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Dennis Mauricio De La Torre Herdoíza, autor de la tesis intitulada “Propuesta de implementación de un modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para microempresas comerciales familiares en el Distrito Metropolitano de Quito, en el año 2015”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

RESUMEN

En el presente estudio se determinan los lineamientos de un modelo de gestión de la calidad, basado en la norma internacional ISO 9001:2008, que atienda a las características particulares de las microempresas comercializadoras familiares en la ciudad de Quito. Con este fin, a través de un estudio de tipo exploratorio y descriptivo que consideró fuentes primarias y secundarias, se determinaron las características de las microempresas y si han adoptado acciones establecidas por un modelo de gestión de la calidad. Como principales conclusiones se pudo verificar que las microempresas familiares no cuentan con un modelo sólido de gestión de la calidad, aunque sí desarrollan algunos de los principios de la familia de normas ISO 9000 y requisitos de la norma ISO 9001, al menos de una manera informal; adicionalmente se concluyó que es posible implementar varias de las acciones establecidas por la norma con el fin de beneficiar a estas microempresas y generar condiciones óptimas para su perdurabilidad y crecimiento.

Palabras claves: Microempresas familiares – gestión de la calidad – ISO 9001

ABSTRACT

The present study shows the outlines of a model of quality management, based on the international standard ISO 9001:2008, which caters to the particular characteristics of family microenterprises in Quito. In order to achieve this goal, it was conducted an exploratory and descriptive study that considered primary and secondary sources, which allow to characterize microenterprises and determine if they have taken actions established by a model of quality management. The main verified conclusion was that family businesses do not have a solid model of quality management but do develop some of the principles of ISO 9000 norms and requirements of the ISO 9001, but in an informal way; furthermore, the study concluded that it is possible to implement many of the actions set out by the standard in order to benefit these enterprises and create optimal conditions for its survival and growth.

Keywords: family businesses – quality management – ISO 9001

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero demostrar mi más profunda gratitud a mi esposa, por su permanente amor y acompañamiento en cada etapa de mi vida, especialmente en mi desarrollo profesional.

Quiero también dar las gracias a la Universidad Andina Simón Bolívar, a todo su personal administrativo y docente, por el dedicado trabajo que realizan en favor de los estudiantes y del desarrollo del país.

Finalmente, deseo expresar mi agradecimiento a los propietarios y administradores de las microempresas estudiadas en esta investigación, quienes aportaron significativamente a su consecución. Espero de todo corazón que los resultados y la propuesta presentada en este documento sean de utilidad para estas y todas las microempresas familiares en Quito y en Ecuador.

Dennis De La Torre H.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a mi esposa

Dennis De La Torre H.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	13
1.1 Descripción del Problema.....	13
1.2 Justificación.....	14
1.3 Formulación del problema.....	14
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo general	15
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
1.5 Hipótesis	15
CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
2.1 Las microempresas familiares	16
2.1.1 Características.....	16
2.1.2 Problemas comunes de las microempresas familiares.....	18
2.1.3 Importancia e impacto de las microempresas familiares en Ecuador. 21	
2.2 La norma ISO 9001	22
2.2.1 Aspectos generales de la norma ISO 9001:2008	22
2.2.2 Actualización de la norma: ISO 9001:2015	24
2.2.3 Implementación de la norma ISO 9001	25
2.3 Marco Conceptual	30
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CAMPO.....	32
3.1 Aspectos metodológicos	32
3.1.1 Tipo de estudio	32
3.1.2 Métodos	32
3.1.3 Técnicas	33

3.1.4 Instrumentos	33
3.1.5 Población y muestra	33
3.1.6 Operacionalización de las variables de estudio	35
3.2 Resultados.....	36
3.2.1 Resultados de las entrevistas	36
3.2.2 Resultados de las encuestas	39
3.3 Análisis y discusión de resultados	60
CAPÍTULO IV: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	68
4.1 Objetivos.....	68
4.1.1 Objetivo general	68
4.1.2 Objetivos específicos.....	68
4.2 Elementos del modelo de gestión de la calidad.....	68
4.2.1 Enfoque al cliente	71
4.2.2 Enfoque basado en procesos.....	72
4.2.3 Mejora.....	74
4.2.4 Gestión de las relaciones	76
4.2.5 Participación del personal.....	76
4.2.6 Auditorías internas.....	77
4.2.7 Toma de decisiones basada en evidencia	79
4.2.8 Acciones correctoras	80
4.2.9 Acciones preventivas.....	81
4.3 Beneficios de la implementación.....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
Conclusiones.....	84
Recomendaciones	85
BIBLIOGRAFÍA	87

ANEXOS 89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema familia, propiedad dirección	20
Figura 2. Porcentaje de empresas familiares	21
Figura 3. Ciclo PHVA	26
Figura 4. Histograma de frecuencias del número de empleados	39
Figura 5. Frecuencia porcentual de quien detenta la administración de la microempresa.....	40
Figura 6. Histograma de frecuencias de años de existencia de las microempresas	41
Figura 7. Frecuencias porcentuales de tipos de empresas investigadas.....	42
Figura 8. Frecuencia porcentual de enfoque de las microempresas	43
Figura 9. Frecuencias porcentuales sobre calidad de liderazgo en las microempresas	44
Figura 10. Frecuencia porcentual del nivel de compromiso del personal	45
Figura 11. Frecuencia porcentual sobre procesos documentados en microempresas	46
Figura 12. Frecuencia absoluta sobre evaluaciones y acciones para mejorar procesos	47
Figura 13. Frecuencia absoluta de uso de registros de indicadores	47
Figura 14. Frecuencia porcentual de uso de registros de indicadores	48
Figura 15. Frecuencia porcentual de empresas con una persona para comunicación.....	49
Figura 16. Frecuencia porcentual sobre procesos de control de documentos.....	50
Figura 17. Frecuencia porcentual sobre procesos de control de registros de calidad.....	51
Figura 18. Frecuencia porcentual sobre auditorías internas	53
Figura 19. Frecuencia porcentual sobre control de producto no conforme	54
Figura 20. Frecuencia porcentual sobre procesos de acciones correctoras.....	55
Figura 21. Frecuencia porcentual sobre procesos de acciones preventivas.....	56
Figura 22. Diagrama de Pareto sobre problemas detectados en microempresas	57
Figura 23. Frecuencia porcentual sobre efectividad de modelo de gestión de la calidad para solucionar problemas detectados.....	58
Figura 24. Frecuencia porcentual de dificultad de implementación de un modelo de gestión	59
Figura 25. Modelo de gestión de la calidad para microempresas familiares.....	69

Figura 26. Modelo de sistema de gestión basado en procesos..... 75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Motivación de los miembros de la familia conforme su posición en la empresa	20
Tabla 2. Principios de la norma ISO 9001	25
Tabla 3. Frecuencia absoluta de quien detenta la administración de la microempresa.....	40
Tabla 4. Tabla de frecuencias de tipo de empresas estudiadas	42
Tabla 5. Tabla de frecuencia absoluta del enfoque de las microempresas	43
Tabla 6. Frecuencias absolutas sobre calidad de liderazgo en las microempresas	44
Tabla 7. Frecuencia absoluta del nivel de compromiso del personal	44
Tabla 8. Frecuencia absoluta sobre procesos documentados en las microempresas	45
Tabla 9. Frecuencia absoluta sobre evaluaciones y acciones para mejorar procesos	46
Tabla 10. Frecuencia absoluta de empresas con una persona para comunicación	48
Tabla 11. Frecuencia absoluta sobre procesos de control de documentos.....	49
Tabla 12. Frecuencia absoluta sobre procesos de control de registros de calidad.....	50
Tabla 13. Información cruzada entre registros y procesos de control de registros de calidad	52
Tabla 14. Frecuencia absoluta sobre auditorías internas	52
Tabla 15. Frecuencia absoluta sobre control de producto no conforme	53
Tabla 16. Frecuencia absoluta sobre procesos de acciones correctoras	54
Tabla 17. Frecuencia absoluta sobre procesos de acciones preventivas.....	55
Tabla 18. Puntaje obtenido por problemas en las microempresas	56
Tabla 19. Frecuencia absoluta sobre efectividad de modelo de gestión de la calidad para solucionar problemas detectados.....	58
Tabla 20. Frecuencia absoluta sobre dificultad de implementación de un modelo de gestión	59
Tabla 21. Matriz resumen de cumplimiento de modelo de gestión de la calidad.....	64
Tabla 22. Evaluación sumativa de criterios para selección de estrategias.....	66
Tabla 23. Modelo de ficha de proceso para microempresas.....	73

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 Descripción del Problema

Se ha estimado que, a escala mundial, las empresas familiares son las mayores generadoras del empleo y aportan sustancialmente al Producto Interno Bruto (PIB) de los países. A pesar de su importancia, se conoce que entre el 70 y 80 por ciento de las empresas familiares no logran pasar a la segunda generación y duran en promedio unos 25 años, mientras que la no familiares se mantienen al menos 50 años (El Comercio 2007). Esta estadística es aún más crítica en Ecuador donde del total de empresas familiares, el 65% muere durante su etapa de desarrollo; lo que se constituye en un elemento negativo al tener en cuenta que el 95% de las compañías son de este tipo (Maruri 2006). Aún peor, en el caso de las microempresas, las de tipo familiar son casi del cien por ciento (El Comercio 2007).

Las razones de la decadencia de las empresas familiares son diversas. Por una parte, se puede considerar que la familia crece mucho, pero la empresa menos de lo que exige la familia. Es decir que el deseo natural de la familia por el dinero excede la capacidad natural del negocio para generarlo y, de esta manera, la empresa no llega a la tercera generación (Vargas 2006).

Para dar solución a los problemas empresariales familiares, se pueden implementar modelos eficaces y eficientes de gestión que promuevan la calidad y la administración técnica de las empresas y, de esta manera, el desarrollo de ventaja competitiva y el mantenimiento y crecimiento a lo largo del tiempo, además de que ofrecen lineamientos claros para la toma de decisiones, las sucesiones de propiedad y otros problemas relacionados específicamente a las empresas familiares.

A nivel internacional, una de las herramientas de gestión más extendidas es la norma ISO 9001 del año 2008 (que se encuentra en proceso de revisión y actualización para una nueva versión en 2015), ya que permite generar mayor rentabilidad al negocio, aumentar el grado de satisfacción del cliente, reducir las mermas y lograr mayor estabilidad en el desempeño de las labores (Castelmonte 2012).

En virtud de lo señalado, el trabajo que realizó busca ofrecer una herramienta útil, de fácil implementación y con reducidos costos de desarrollo para su aplicación en

microempresas familiares relacionadas con la comercialización que podrá luego ser replicado para otros tipos de negocios.

1.2 Justificación

La investigación propuesta se justifica por el beneficio social que se percibe ya que pretende generar un modelo de gestión de la calidad que aporte a garantizar la permanencia y crecimiento de microempresas familiares de comercialización y que podrá ser replicado en todo tipo de microempresas, lo que beneficiará a la economía del país por el aporte que ofrece a un sector que genera plazas de trabajo y crecimiento de la economía. De esta manera, se contribuye al cumplimiento de lo establecido en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 que señala, en su objetivo 10.5 señala la necesidad de “Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2013).

De manera adicional, el estudio encuentra justificación por el desarrollo de contenidos que podrán ser analizados y estudiados a nivel académico. Es importante considerar que se tomará como elemento base para el desarrollo del modelo a la norma ISO 9001: 2008 que se encuentra en un proceso de actualización (ISO 9001:2015), lo que implica que la investigación a desarrollar tiene un contenido que contribuirá de manera sustancial a la discusión académica y la formación profesional.

Finalmente, el estudio se justifica de manera plena por la aplicación práctica de la formación del autor en el ámbito de la gestión empresarial y al cumplir con la legislación vigente relativa a la titulación en educación superior (Ley Orgánica de Educación Superior 2010).

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera se puede aplicar la norma ISO 9001:2008 en la generación de un modelo de gestión de la calidad para microempresas de comercialización de manera que integre las características propias de empresas familiares?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 para microempresas familiares de comercialización en el Distrito Metropolitano de Quito para asegurar su permanencia y crecimiento a largo plazo.

1.4.2 Objetivos específicos

- Definir la fundamentación teórica relacionada con las microempresas familiares y la norma ISO 9001:2008 como enfoque general de trabajo.
- Determinar las características de las microempresas familiares en el Distrito Metropolitano de Quito y la aplicación de modelos de gestión en dichas empresas.
- Establecer los lineamientos de un modelo de gestión para su implementación en microempresas familiares.

1.5 Hipótesis

Es posible proponer un modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 para microempresas familiares de comercialización en el Distrito Metropolitano de Quito para asegurar su permanencia y crecimiento a largo plazo.

CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Las microempresas familiares

2.1.1 Características

Las empresas familiares tienen diferencias importantes con relación a las empresas institucionales; deben tener la capacidad de analizar las variantes que enmarcan la conducta de su fundador, la familia y la organización. Deben desarrollar habilidades que les permitan identificar y resolver los problemas de estas dinámicas y establecer estrategias para propiciar el crecimiento de la empresa (Ronquillo 2006).

Las empresas familiares se encuentran en casi todos los sectores, sin embargo, el sector comercial y de servicios es el más relevante. La administración es llevada por su propietario-fundador y familiares cercanos; predomina la atención personalizada (Ronquillo 2006).

Con frecuencia este tipo de empresa tiene su estilo definido para hacer las cosas que no se puede encontrar en la competencia de empresas institucionales. Estos conocimientos prácticos se cuidan celosamente entre los miembros del negocio. Los hijos al incorporarse ya conocen el movimiento del negocio, manejo, relaciones y estilo (Ronquillo 2006).

Entre algunas características de las empresas familiares se pueden anotar:

- Estilo autocrático que las hace resistentes a los cambios
- Miembros de la familia ocupan cargos directivos
- Excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas a puestos claves.
- El valor irremplazable es la experiencia y es un motivo de escasa discusión
- No se cuestiona el poder
- Empresas pequeña y medianas en sus inicios
- Existe un trato familiarizado incluso con proveedores y clientes.
- La sucesión de la directiva deviene de la posición familiar (Ottorino 2008).

Durante la mayor parte del siglo XX, el modelo de gestión de las empresas familiares ha sido cuestionado debido a que se suele considerar que la familia se ocupa de los afectos, mientras que los negocios se relacionan con el dinero. Considerando un entorno de capitalismo global, para los economistas neoclásicos en forma particular, la empresa familiar es considerada como un modelo que presenta dificultades importantes para desarrollarse y mantenerse en el tiempo (Tápies 2011).

Ward y Carlock (2010) identifican tres grandes retos que deben enfrentar las empresas familiares: por una parte, deben considerar el liderazgo generacional y cómo se deben desarrollar las transiciones de la propiedad; en segundo lugar, las empresas familiares deben conseguir que el compromiso de los miembros se convierta en una ventaja competitiva; y, finalmente, el tercer reto consiste en coordinar las inversiones familiares en capital humano y financiero con la estrategia del negocio para crear valor en una economía cada vez más competitiva.

Por lo señalado, no contar con un modelo de gestión adecuado puede representar una amenaza grave para la continuidad de las empresas familiares (Ward y Carlock, *La excelencia en la empresa familiar: El proceso de planificación para la empresa y la familia* 2010, p.19); por el contrario, con la presencia de un modelo de gestión claro, las decisiones se con criterios objetivos y con base en los intereses de la empresa y no por la persona individual.

El estudio y comprensión de las empresas familiares tomó fuerza en la década de los sesenta con el fin de analizar la veracidad de las limitaciones que se habían atribuido a las empresas de índole familiar; de esta manera, se dio un impulso importante al estudio de esta materia (Sharma, Hoy, Astrachan y Koiranen, 2007, citados en Tápies, 2011, pág. 18). Uno de los trabajos más determinantes fue del de John Davis de la Universidad de Harvard en 1982 que explicaba que en una empresa familiar, coexisten tres tipos de elementos o intereses: la propiedad, la empresa y la familia. Es así que el estudio determinó que una adecuada gestión de las empresas familiares requiere de una separación de los tres niveles, pero también de cuidarlos de manera independiente e integral (Sharma, Hoy, Astrachan y Koiranen, 2007, citados en Tápies, 2011, pág. 18).

2.1.2 Problemas comunes de las microempresas familiares

John Ward, en su libro *Keeping the family business healthy*, analiza los principales motivos del fracaso de las empresas familiares. En orden de importancia menciona los siguientes:

- (1) Empresa poco o inadecuadamente gestionada,
- (2) capital limitado,
- (3) sucesores poco indicados,
- (4) inflexibilidad del emprendedor,
- (5) conflicto entre hermanos,
- (6) metas y valores dispares.

Las primeras cuatro causas están principalmente relacionadas con temas corporativos mientras que los dos temas más preocupantes son los dos últimos, ambos vinculados básicamente a las relaciones familiares (J. Ward 1994, 189).

Las empresas familiares son la forma de propiedad y gestión mayoritaria en todo el mundo (Tápies 2011). Se debe considerar que, incluso, muchas grandes empresas cuentan en su conformación con mayorías accionarias de los propietarios familiares o, en algunos casos, con acciones preferentes que implican que las decisiones finales dependen de los dueños originales o sus familias; sin embargo, donde se puede observar más una propiedad familiar es en las micro, pequeñas y medianas empresas (Longenecker, y otros 2012, 135). Son, precisamente, estas empresas las que presentan mayores problemas en su administración y que están expuestas a una desaparición temprana, con base en una inadecuada gestión.

Un problema común en todas las empresas familiares es la involucración directa, así como los estrechos vínculos entre la familia, propiedad y empresa que generan un solapamiento de roles, el padre también es gerente o presidente, la esposa puede ser una accionista minoritaria que no trabaja activamente en la empresa y el hijo mayor puede ser el director financiero o comercial, esta situación conlleva a una unificación entre el ámbito familiar y el de la empresa, además los valores y pautas de comportamiento impuestos en el ámbito familiar se trasladan al ambiente empresarial (Amat 2004).

En las empresas familiares es común que las decisiones de carácter empresarial como la contratación de personal se encuentren influenciadas por los criterios de la familia. Adicionalmente, en caso de presentarse una tensión en la empresa, estos temas

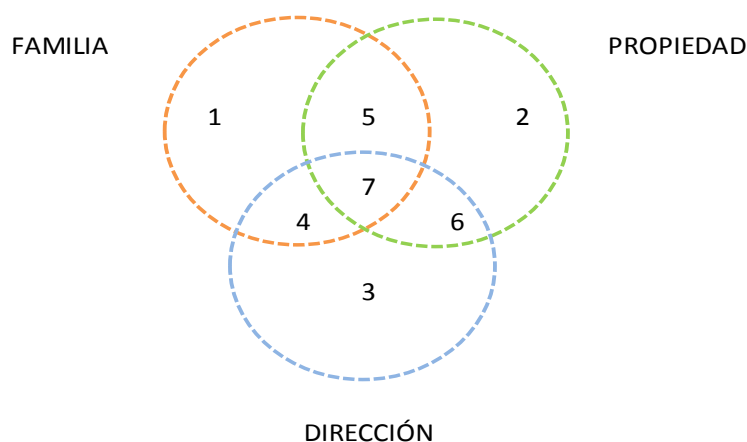
son llevados al día a día en el hogar y al ambiente familiar. Este tipo de problemas se presenta especialmente cuando los familiares que manejan el negocio viven bajo el mismo techo (Amat 2004). Este inconveniente trae consigo muchos problemas de comunicación y falta de acuerdos que van en pro de la empresa.

Adicionalmente, las empresas familiares suelen tener problemas comunes como la falta de precisión en tres aspectos, los dueños, directivos y familiares. En el aspecto relacionado con los dueños, existe una confusión puesto que en ocasiones los hijos del dueño trabajan tanto o nada y considerando que a los padres les resulta difícil dar a unos hijos más que a otros, todos reciben los mismos beneficios independientemente del trabajo que realiza. Esto por su parte trae conflictos entre los hijos que si laboran y generalmente salen a la luz cuando los padres no están. En relación a los directivos, son quienes trabajan en la empresa mientras que los dueños quienes imponen las estrategias hacia donde se encamina la empresa. En ocasiones el directivo, que no es el dueño, pero por sentirse parte de la familia siente la necesidad de asumir ese papel, si esto no es comunicado a los dueños puede traer inconvenientes. Respecto a los familiares, no todos sienten la vocación para trabajar en el negocio familiar, este rol familiar no debe llevarlo a involucrarse en la empresa en la empresa mientras no sea directivo o dueño. Estos roles no deben ser confundidos para evitar conflictos, todos los parámetros de cada uno de ellos deben estar definidos (Zamora 2013).

La teoría de los sistemas de Davis y Tagiuri (1996) permite identificar los conflictos e intereses tomando como punto de partida la interacción entre dueño, directivo y familia, cada uno tiene diferentes expectativas y motivaciones (Amat 2004).

En la figura 1 que se incluye a continuación, se muestra el rango de acción que tienen tanto dueños, directivos y familia, así como los puntos en los que se puede conjugar una interrelación con dos o más papeles

Figura 1.
Sistema familia, propiedad dirección



Fuente: (Tagiuri y Davis 1996)
Elaborado por: el autor

Cada miembro en una empresa familiar se encasilla en alguno de las áreas de los subsistemas. A continuación, se detallan las personas que tienen relación directa o indirecta con la empresa y su motivación.

Tabla 1.
Motivación de los miembros de la familia conforme su posición en la empresa

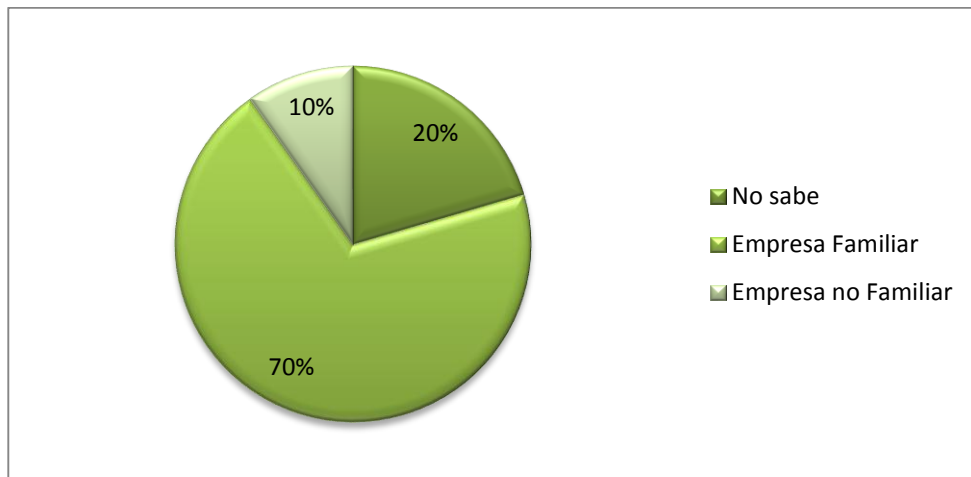
ÁREA	FAMILIA	PROPIETARIO	TRABAJA EN LA EMPRESA	MOTIVACIÓN
1	SI	NO	NO	Preservar unión familiar
2	NO	SI	NO	Conseguir ganancia económica con dividendos en la empresa
3	NO	NO	SI	Lograr estabilidad y condiciones adecuadas de trabajo
4	SI	NO	SI	Reconocimiento por ser miembro de la familia y por obtener el mejor puesto en la empresa
5	SI	SI	NO	Obtener dividendos de la empresa
6	NO	SI	SI	Logrear profesionalizar la empresa para mejorar su resultado
7	SI	SI	SI	Mantener nexo familia-empresa, logros a largo plazo y conservación para futuras generaciones

Fuente: (Tagiuri y Davis 1996)
Elaborado por: Autor

2.1.3 Importancia e impacto de las microempresas familiares en Ecuador

Como se señaló las empresas familiares son importantes para el desarrollo y la dinámica económica de un país y Ecuador no es la excepción. De acuerdo a la Encuesta Nacional Micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera, realizada a 4000 empresas ecuatorianas, realizada por Stratega, se pudo identificar que el 69,8% corresponde a empresas familiares¹.

Figura 2.
Porcentaje de empresas familiares



Fuente: (Stratega 2008)
Elaborado por: Autor

Las empresas familiares muestran problemas comunes con las empresas analizadas por los estudios mencionados. A esto se suma que las microempresas familiares adolecen de aplicación de modelos administrativos técnicos y que se presentan problemas importantes en la sucesión de la administración (Santillán 2013). Por lo mencionado, se considera oportuno generar un modelo administrativo basado en una norma internacional ampliamente reconocida como la norma ISO 9001: 2008 que se describe a continuación, para mejorar la gestión en las microempresas.

¹ A pesar de tratarse de una encuesta independiente (sus resultados no son oficiales), el tamaño de la muestra estudiado es suficientemente grande como para utilizar estos resultados en el presente estudio.

2.2 La norma ISO 9001

2.2.1 Aspectos generales de la norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 es parte de la familia de normas ISO y tiene como punto de base la norma ISO 9000, vigente desde 2005, referente a Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Este conjunto de normas “se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces” (ISO 2005).

El crecimiento de los mercados debido a la globalización, ha logrado que la oferta busque proveer productos y servicios de mejor calidad y que sus procesos sean más competitivos; de esta manera, se logra satisfacer la búsqueda de la calidad por parte del cliente. “La calidad supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para las que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá, además, que todo aquello se logre con rapidez y al mínimo coste” (Cuatrecasas 2010, 17). En este sentido, la calidad no solo se basa en ofrecer un producto de acuerdo a los requerimientos del consumidor sino también que la operación transcurra con eficiencia.

La norma ISO 9001: 2008 constituye una herramienta poderosa para generar y desarrollar un sistema de gestión de la calidad en una empresa. La aplicación de esta norma puede ser certificada por organizaciones nacionales y puede beneficiar la imagen de la empresa; sin embargo, su importancia no radica en la certificación sino en el beneficio que presenta a la empresa contar con actividades claras para el desarrollo de sus operaciones dirigidas a la calidad (Boisier 2012).

Es necesario considerar que, a pesar de que se trata de una norma y, por ende, constituye un estándar a ser llevado a cabo, su aplicación depende del tipo de organización en la que se va a implementar. La norma señala que la implementación depende del entorno de la organización, las necesidades cambiantes, los objetivos particulares, los productos o servicios que proporciona, los procesos que emplea, su tamaño y la estructura que tiene la organización (International Organization for Standardization 2008).

Un sistema de gestión de calidad se conforma con el conjunto de criterios, principios, normas y actividades a realizar para conseguir un mejoramiento de la

operación de una empresa, enfocado a la producción, los ingresos, guardando la relación con el cliente, por lo que el sistema es distinto en cada empresa. El sistema se adapta a la estructura organización, procedimientos, procesos, responsabilidades y recursos necesarios para la gestión de la calidad. El sistema debe aplicarse “en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa” (Rey 2005)

Un sistema de gestión de la calidad comprende varias etapas como (ISO 2005):

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Dentro de la Norma ISO 9001:2008 (y, en general, en toda la familia a normas ISO 9000)², se manifiestan ocho principios básicos que las organizaciones deben considerar e implementar con el afán de cumplir su cometido hacia la mejora continua y la calidad, los principios son (ISO 2005):

- Enfoque al cliente: El cliente constituye parte fundamental en una empresa, en tal virtud la organización debe comprender sus necesidades en relación a producto o servicios por lo tanto debe enfocarse en satisfacer sus requerimientos excediendo siempre sus expectativas.

² Cabe reiterar que la norma ISO 9001:2008 es parte de la familia de normas ISO 9000 y que, por ende, los principios en los que se fundamenta la norma 9001 son los mismos que los establecidos en la norma ISO 9000.

- Liderazgo: los líderes de la organización deben crear el ambiente interno adecuado para conseguir que todos los miembros de la organización se involucren en el logro de los objetivos planteados.
- Participación del personal: el personal es un elemento fundamental para conseguir los objetivos de calidad definidos por la organización, por lo tanto, todos los niveles de la organización deben participar con responsabilidad y estar comprometidos para la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Enfoque basado en procesos: para obtener los resultados deseados por la organización, es vital gestionar sus actividades como un proceso en el que se identifiquen normas o reglas, recursos, metodología, participantes, entradas y salidas,
- Enfoque de sistema para la gestión: los procesos de la organización deben estar estructurados como un conjunto interrelacionado que conforma el sistema, esto contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización.
- Mejora continua: la organización debe alinear sus actividades hacia la mejora continua, este es un principio permanente que debe seguir cuatro etapas: gestión de recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora, y finalmente responsabilidad de la dirección.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: los datos que se obtienen a lo largo del proceso, deben ser analizados de manera eficaz para que la información sea de utilidad para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, en tal virtud, una relación beneficiosa para ambos aumenta la capacidad de ambos para generar valor.

2.2.2 Actualización de la norma: ISO 9001:2015³

Es importante señalar que la norma se encuentra en un proceso de revisión y actualización que dará como resultado, previsto para septiembre de 2015, la publicación de una nueva versión de la norma (Noguez 2014). Sin embargo, ya se han

³ El presente trabajo se basa en la norma ISO 9001:2008; sin embargo, por motivos didácticos, se hace una corta alusión a los cambios que está sufriendo la norma en su nueva versión 2015. Cabe indicar, sin embargo, que al no encontrarse publicada ni en proceso de implementación al momento de realización del estudio, no se basará el estudio ni los resultados en la versión actualizada 2015.

proporcionado algunos datos sobre los cambios que tendrá esta nueva versión con respecto a su predecesora; entre ellos se encuentran los principios de gestión de la calidad.

El modelo se basa en un conjunto de principios de gestión de la calidad. Mientras que la versión de 2008 presenta 8 principios de la gestión de la calidad, la nueva versión de 2015 solamente presenta 7. A continuación se presenta una comparación entre ambos:

Tabla 2.
Principios de la norma ISO 9001

ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015
Enfoque al cliente	Enfoque al cliente
Liderazgo	Liderazgo
Participación del personal	Participación del personal
Enfoque basado en procesos	Enfoque basado en procesos
Enfoque de sistema para la gestión	
Mejora continua	Mejora
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Toma de decisiones basada en evidencia
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Gestión de las relaciones

Fuente: (Noguez 2014)

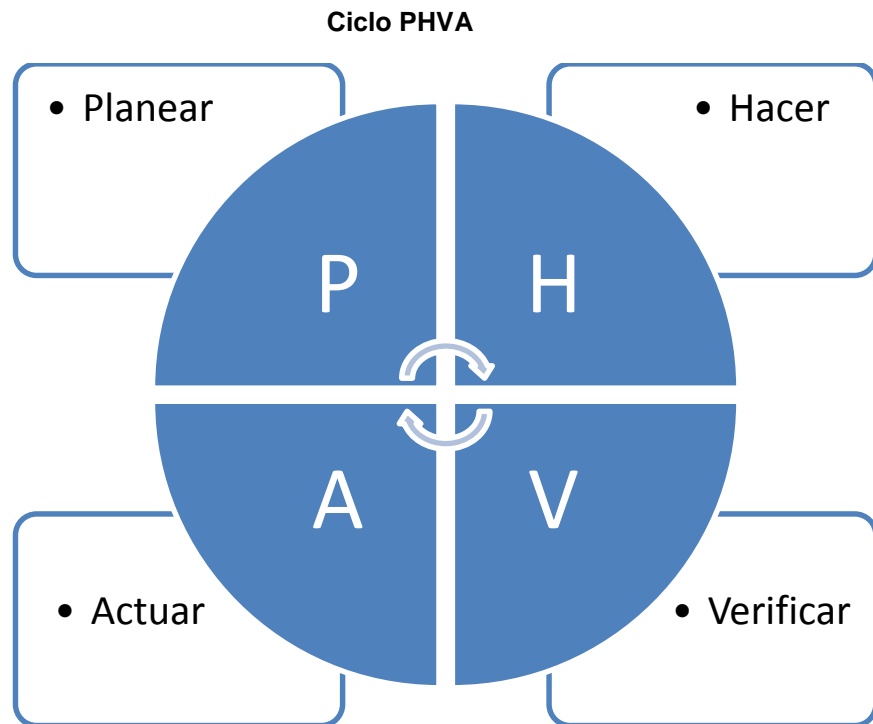
En el trabajo investigativo y la propuesta a realizar, se considerará como base del desarrollo del modelo la norma ISO 9001:2008 pero se realizarán las comparaciones correspondientes con los cambios propuestos para la versión 2015, en caso de ser necesario para la mejor aplicación en las microempresas familiares del Distrito Metropolitano de Quito.

2.2.3 Implementación de la norma ISO 9001

Es importante iniciar comprendiendo que la implementación de la norma ISO 9001:2008 no es independiente, sino que debe responder a una voluntad de la administración de la organización de establecer un sistema de gestión de la calidad. Uno de los modelos más extendidos de gestión de la calidad y que se encuentra íntimamente relacionado con la norma ISO 9000 es el círculo PHVA (PLANEAR, HACER,

VERIFICAR Y ACTUAR), también conocido como ciclo PDCA (por las siglas en inglés PLAN, DO, CHECK, ACT). En la figura se presenta el círculo PHVA:

Figura 3.



Fuente: (Wealleans 2001)
Elaborado por: el autor

El ciclo PHVA fue acreditado al ingeniero Walter Andrew Shewhart pero implementado con éxito y popularizado por Edwards Deming, considerado el padre de los sistemas de calidad total. El modelo cuenta con una secuencia de cuatro acciones estratégicas que se repiten de manera incesante para lograr los objetivos de calidad de las organizaciones (Wealleans 2001):

- Planear: la acción de planear se refiere a la determinación de las acciones a seguir, quién las va a realizar, cuándo se van a hacer y cómo se va a monitorear el progreso de las acciones para lograr la mejora de la organización, los procesos o los productos, según el caso.
- Hacer: con base en lo planeado, se deben implementar las acciones tratando de ajustarse siempre a los tiempos, responsables y objetivos determinados en el paso anterior.

- Verificar: no solo se debe verificar que se realicen las actividades según lo planeado sino, sobre todo, que dichas acciones logren de manera concreta los objetivos por los que fueron planeados. Aunque todas las acciones del círculo PHVA son importantes, quizás la más crítica es la fase de verificación pues requiere de una comprensión clara de lo planeado, objetividad y responsabilidad.
- Actuar: el último paso del círculo PHVA es llamado “actuar” aunque tal vez un término más adecuado sería “ajustar”. Tras la verificación, es necesario implementar acciones de corrección para garantizar el logro de los objetivos de calidad propuestos.

Una vez que se ha completado el círculo PHVA, se debe reiniciar la secuencia de manera permanente, de tal manera que se busque la mejora total de las operaciones de una forma continua (Wealleans 2001)⁴.

Una vez comprendida la mejora continua y el modelo de gestión de la calidad, para la implementación de la Norma ISO 9001, se establecen requisitos generales y requisitos de documentación. Según la norma (ISO 2008), dentro de los requisitos generales la organización debe:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y aplicación a la organización,
- Establecer la secuencia e interacción de estos procesos,
- Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La organización

⁴ El modelo de calidad del ciclo PHVA es importante en su comprensión por cuanto se relaciona con la familia de normas de gestión de la calidad ISO 9000. No obstante, este modelo tiene una importancia decisiva en el proceso de auditoría establecido por la norma ISO 19011:2011, que es un elemento importante del modelo que se propone en el capítulo final de esta tesis.

debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

De manera adicional, la Norma (ISO 2008) detalla los procesos requeridos para ser documentados según su numeración en la norma de referencia, como mínimo, son los siguientes:

- 4.2.3 Control de los documentos
- 4.2.4 Control de los registros de la calidad
- 8.2.2 Auditorías internas
- 8.3 Control del producto no conforme
- 8.5.2 Acciones correctoras
- 8.5.3 Acciones preventivas

De manera adicional hay registros que obligatoriamente se debe tener para cumplir con la certificación. La documentación del sistema de gestión de la calidad requerida por la Norma (ISO 2008) debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) Un manual de la calidad,
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Adicional a los documentos exigidos para la certificación, durante el mantenimiento y uso de la norma, se deben llevar varios registros de manera vinculante, que son los siguientes (se detallan con el numeral del apartado en el que se encuentran en la norma):

- 5.6.1 Revisión por la dirección
- 6.2.2 e) Educación, formación, habilidades y experiencia
- 7.1 d) Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos

- 7.2.2 Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma
- 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
- 7.3.4 Resultados de las revisiones del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria
- 7.3.5 Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria
- 7.3.6 Resultados de la validación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria
- 7.3.7 Resultados de la revisión de los cambios del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria
- 7.4.1 Resultados de las evaluaciones del proveedor y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas
- 7.5.2 d) Según se requiera por las organizaciones, demostrar la validación de los procesos donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores
- 7.5.3 Identificación única del producto, cuando la trazabilidad sea un requisito
- 7.5.4 Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que, de algún otro modo, se considere inadecuado para su uso
- 7.6 a) La base utilizada para la calibración o la verificación del equipo de medición cuando no existen patrones de medición nacionales o internacionales
- 7.6 Validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo de medición no está conforme con los requisitos
- 7.6 Resultados de la calibración y la verificación del equipo de medición
- 8.2.2 Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento
- 8.2.4 Identificación de la(s) persona(s) responsable(s) de la liberación del producto
- 8.3 Naturaleza de las no conformidades del producto y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido
- 8.5.2 e) Resultados de la acción correctiva
- 8.5.3 d) Resultados de la acción preventiva (ISO 2008).

Mantener registros es muy importante para poder efectuar control y revisión de las actividades y desarrollar las acciones.

Si la organización no lleva registros de sus actividades, deja en manos de la memoria o el subjetivismo de las personas las actividades de evaluación y toma de decisiones, por tal razón la norma exige mantener los registros señalados.

2.3 Marco Conceptual

- *Calidad.* - grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 2005, 8).
- *Empresas Familiares.* - Negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa (Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson, 1985, 86)
- *Microempresas.* - La estratificación del tamaño de empresa emitida por la Unión Europea define a las microempresas como aquellas que emplean menos de 10 trabajadores (Minetur 2005).
- *Modelo.* - En sentido amplio, los modelos son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis; los planos, los mapas, las maquetas, las gráficas, los diagramas, los organigramas, el modelo del sistema solar, son ejemplos de modelos. “Un modelo es una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran.” (Velásquez 2006, p. 68)
- *Gestión.* - “Un modelo es una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran.” La gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo (Velásquez 2006).
- *Sistemas de Gestión.* - “Conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos (visión)” (Ogalla 2006, p. 234).
- *Indicador de gestión.* - Aquel indicador que se identifica para medir la actividad global del proceso de negocio (tiempo de ciclo del proceso, costes, reclamaciones

de los clientes, calidad percibida, etc.). Medida operativa que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma. Estará alineado con la política, estrategia y objetivos previstos. Indicador clave o estratégico. (Ogalla 2006, p. 24)

- *Indicador clave o estratégico.* - Aquel indicador que se identifica para medir qué logro está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado (resultados económicos y financieros, resultados no económicos, procesos de negocio, recursos externos, incluidas las alianzas, edificios, equipos y materiales, tecnología, información y conocimiento) (Ogalla 2006, p. 24).
- *Requisito.* - expresión en el contenido de un documento formulando los criterios a cumplir a fin de declarar la conformidad con el documento, y para los que no se permite ninguna desviación (ISO 2005, 8).
- *Sistema de gestión de la calidad.* - Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO 2005, 8).

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CAMPO

3.1 Aspectos metodológicos

3.1.1 Tipo de estudio

El estudio tiene características de una investigación de tipo exploratorio pero también de tipo descriptivo: por una parte, el estudio es de tipo exploratorio debido a que se busca examinar un tema de investigación del que se desconocen muchos elementos y no se ha abordado previamente (C. Bernal 2010, 127) y se aplica para conocer las características de las microempresas familiares en Quito así como su administración; por otra parte, el estudio también es de carácter descriptivo pues explica las características del problema estudiado y permite ofrecer explicaciones y propuestas de solución, aunque no implica la aceptación o rechazo de una hipótesis ya que se desconocen las relaciones de causa y efecto (C. Bernal 2010, 127), este tipo de estudio se utilizó para caracterizar la norma ISO así como para comparar los principios y requerimientos que son o no cumplidos por las microempresas familiares.

3.1.2 Métodos

Se prevé el uso de los siguientes métodos durante el desarrollo de la investigación:

Método cualitativo: se basa en descripciones, características y narraciones para caracterizar el fenómeno de estudio. Este método será utilizado principalmente en la recopilación y tratamiento de información bibliográfica y en la aplicación de entrevistas.

Método cuantitativo: se concentra en el estudio de datos estadísticos y numéricos para la descripción y comprensión del problema estudiado. El método se usará en la recolección de información documental y en la aplicación de encuestas.

Método inductivo: que estudia los casos individuales para encontrar conclusiones generales. Este método se utilizará especialmente en la fase de análisis y discusión de los resultados del trabajo de campo.

Método deductivo: este método implica la aplicación de conocimientos generales aceptados a un hecho en particular. Este método será utilizado en la fase de la propuesta que se diseñará en el trabajo.

3.1.3 Técnicas

Se utilizarán las técnicas de revisión bibliográfica y documental, la aplicación de entrevistas semi estructuradas a profundidad y encuestas a los dueños, gerentes e involucrados en la gestión de negocios familiares.

Esto permitirá extraer detalles importantes tanto de las características propias de las microempresas familiares como de la gestión empleada por las empresas analizadas. Estas fuentes permitirán proponer un modelo de gestión con particularidades propias de las microempresas familiares del Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.4 Instrumentos

Se hará uso de los siguientes instrumentos de recolección, organización y registro de datos:

- Cuestionario de entrevistas: Documento que dará las pautas iniciales para la aplicación de las entrevistas. Una vez respondidas las preguntas estructuradas, el entrevistador aplicará las preguntas que considere convenientes. El modelo de entrevista que se usó para este estudio se encuentra en la sección de anexos.
- Cuestionario de encuestas: Se diseñará un cuestionario con preguntas cerradas, con base en la operacionalización de las variables que se presentará previamente. El modelo de cuestionario que se utilizó para esta investigación se puede apreciar en la sección anexos de este documento.
- Fichas de registro bibliográfico: Que facilitarán la tarea de organización, registro y citación de las fuentes consultadas.

3.1.5 Población y muestra

Para el cálculo de la población estudiada, se utiliza la estratificación del tamaño de empresa emitida por la Unión Europea que considera como microempresa a aquella que cuenta con menos de 10 trabajadores y factura menos de 100.000 dólares por año.

La población del estudio propuesto está constituida por las microempresas en el Distrito Metropolitano de Quito dedicadas a la industria del comercio (se excluyen microempresas industriales y de servicios).

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y el Servicio de Rentas Internas (2013), en Ecuador existen 731.761 microempresas, de las cuales 37,1% se dedican al comercio. De manera adicional, las mismas entidades señalan que de ese total, 23,9% se encuentran ubicadas en la provincia de Pichincha.

A lo anterior se debe adicionar la consideración de que el Distrito Metropolitano de Quito concentra el 57,84% de la población de Pichincha. Se ha estimado que este porcentaje puede representar, también, la proporción de microempresas en el Distrito Metropolitano de Quito en comparación con la provincia de Pichincha.

Con los supuestos anteriores, se considera que la población de estudio está conformada por:

$$731.761 * 37,1\% * 23,9\% * 57,84\% = 37529,2 \approx 37.530 \text{ microempresas}$$

Debido al tamaño de la población, se debe seleccionar una muestra estadísticamente representativa. Para el cálculo del tamaño, se aplica la fórmula de determinación de muestras probabilísticas (Anderson, Sweeney y Williams 2012):

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra que se desea obtener.

k es la constante del nivel de confianza. Para este estudio tiene un valor de 1,65 (que corresponde a un nivel de confianza de 90%). Se elige este valor porque se espera obtener información homogénea de los encuestados acerca de las variables de estudio.

p y q tienen el valor de 0,5 cada una al tratarse de un estudio exploratorio.

N es el tamaño de la población: 37.530

e es el error muestral aceptado que en el estudio se ha establecido en 10% (0,1).

Al aplicar la fórmula con los datos señalados se obtiene:

$$n = \frac{1,65^2 * 0,5 * 0,5 * 37.530}{((0,1)^2 * (37.530 - 1)) + 1,65^2 * 0,5 * 0,5}$$

$n = 68$.

Es decir que se aplicarán 68 encuestas en microempresas del Distrito Metropolitano de Quito para determinar las características de las microempresas familiares y los modelos de gestión aplicados en dichas empresas.

Se aplicará un muestreo por conglomerados en el que se selecciona un grupo de elementos de la población que forman una unidad (C. Bernal 2006); en este caso, en lugares específicos de alta concentración de microempresas del Distrito Metropolitano.

3.1.6 Operacionalización de las variables de estudio

Al tratarse de un estudio exploratorio, no se determinará la relación causa efecto entre las variables; no obstante, con el fin de direccionar la obtención y análisis de información, se indagará sobre las siguientes variables:

Variable de caracterización: pequeñas y medianas empresas familiares.

- Dimensión 1: Liderazgo generacional y propiedad.
- Dimensión 2: Compromiso de los miembros de la familia
- Dimensión 3: Inversiones de capital humano y financiero (Ward y Carlock, La excelencia en la empresa familiar: El proceso de planificación para la empresa y la familia 2010)

Variable 1: Gestión de calidad (con base en Norma ISO 9001:2008)

- Dimensión 1: Enfoque al cliente
- Dimensión 2: Liderazgo
- Dimensión 3: Participación del personal
- Dimensión 4: Enfoque basado en procesos
- Dimensión 5: Mejora
- Dimensión 6: Toma de decisiones basada en evidencia
- Dimensión 7: Gestión de las relaciones

Variable 2: Procesos normativos (con base en Norma ISO 9001:2008)

- Control de los documentos
- Control de los registros de la calidad
- Auditorías internas

- Control del producto no conforme
- Acciones correctoras
- Acciones preventivas

En la sección de anexos se muestra el modelo de encuesta que se aplicó; mientras que a continuación se presentan los resultados del trabajo de campo.

3.2 Resultados

3.2.1 Resultados de las entrevistas

Durante la primera semana de septiembre de 2015, se procedió a realizar entrevistas a dos personas expertas, relacionadas con los ámbitos de la administración y con conocimientos relativos a las microempresas y las empresas familiares, con el fin de conocer sus opiniones sobre el tema de la presente investigación.

En primer lugar, se consultó al señor Ramiro García, docente de la Universidad Andina Simón Bolívar, siguiendo la guía de entrevista presentada en la sección de anexos del presente trabajo.

Con relación a los problemas que el entrevistado considera como los más frecuentes dentro de las microempresas familiares en la ciudad de Quito, Ramiro García señaló que estas empresas cuentan con un modelo de toma de decisiones basada en una jerarquía familiar que no necesariamente cumple el organigrama del negocio, lo que puede producir una serie de conflictos difíciles de manejar para mantener la relación familiar y empresarial de manera independiente. De forma adicional, el entrevistado señaló que otro problema es el sistema de sucesión poco preparado para la realidad del negocio.

Posteriormente, ante la pregunta dirigida a saber si las microempresas familiares en la ciudad de Quito manejan modelos técnicos de gestión, el entrevistado señaló que las microempresas tienen modelos de gestión, la mayoría son informales, otras aplican modelos que no se alinean a la realidad de mercado que viven. Sobre el calificativo de “técnico”, el entrevistado indicó que los modelos de gestión que usan las microempresas familiares casi no aplican las teorías más difundidas en el área administrativa.

Cuando se consultó al entrevistado si considera que las microempresas familiares pueden implementar estándares de calidad como ISO 9001 y qué inconvenientes podrían presentarse, él manifestó que esto es sumamente difícil debido a los costos que ello representa y a las ventajas "reales" que recibirían. En opinión del entrevistado, las normas ISO funcionan cuando existen ciertas condiciones de mercado, especialmente en cuanto a la madurez del consumidor, caso contrario se vuelven meros formulismos.

También se preguntó en la entrevista qué elementos de la gestión de la calidad podrían implementarse de manera sencilla en microempresas familiares, a lo que Ramiro García indicó que se pueden aplicar fácilmente los elementos que les obliga el marco legal vigente dependiendo el sector sobre el cual gire la microempresa. Es así que resulta claro que elementos como un registro contable, solicitado para varios tipos de microempresas, sería fácil de implementar pues se convierten en un requerimiento para continuar con sus actividades.

Finalmente, se consultó al entrevistado cómo beneficiaría a las microempresas familiares la aplicación de un modelo de gestión de la calidad, a lo que él respondió que estos modelos podrían representar formas nuevas de mirar el negocio con una perspectiva de competencia diferente.

La segunda entrevista se realizó al señor Johannes Ritz, Director para América Latina de Courage Partners Group y docente de empresas familiares e investigador en el Munich Business School. A continuación, se realiza un resumen de las respuestas ofrecidas por el entrevistado.

Ante la pregunta relativa a los problemas más frecuentes dentro de las microempresas familiares en la ciudad de Quito, Johannes Ritz señaló que los inconvenientes más comunes son la informalidad, por ejemplo, mezclar las finanzas del negocio con las familiares; la falta de una estrategia escrita; la confusión de roles entre las personas en empresa y familia; el limitado acceso a capital para crecer el negocio; la falta de talento humano; y, la sucesión.

También se preguntó la opinión del entrevistado respecto a si las microempresas familiares en la ciudad de Quito manejan modelos técnicos de gestión, a lo que él respondió que la mayoría de las microempresas familiares e incluso las medianas todavía tienen un manejo de gestión bastante informal; en este sentido, el uso de modelos técnicos de gestión todavía no es muy común en las microempresas familiares.

El señor Ritz indicó que muchas veces ni siquiera hay un manejo contable adecuado, mucho menos sistemas de gestión más avanzados como por ejemplo una planificación estratégica formal o un balanced scorecard. Sin embargo, puntualizó que también existen excepciones de empresas pequeñas que se manejan de manera muy profesional.

Cuando se preguntó si las microempresas familiares pueden implementar estándares de calidad como ISO 9001 y qué inconvenientes podrían presentarse, el entrevistado señaló que efectivamente se pueden implementar estándares de calidad también en pequeñas empresas familiares. Sin embargo, para esto generalmente la informalidad y la falta de procesos claros y documentados pueden ser un inconveniente para el éxito de estas medidas. De la misma manera, señaló, para lograr una implementación exitosa se requiere de la aceptación y el apoyo por parte de los dueños del negocio. Adicionalmente, mencionó que otro problema para la implementación de estos sistemas puede ser una falta de recursos, financieros como humanos, que requiere por ejemplo un proyecto de certificación ISO 9001.

Posteriormente, se consultó qué elementos de la gestión de la calidad podrían implementarse de manera sencilla en microempresas familiares; a lo que el entrevistado respondió que algunas opciones sencillas para mejorar la gestión de la calidad que se podrían implementar en microempresas familiares pueden ser: 1) crear conciencia entre todos los empleados para el tema; 2) nombrar un responsable para el tema de gestión de calidad –idealmente un miembro familiar comprometido– y capacitarle en el tema; 3) implementar procesos estructurados y documentados; y, 4) implementar pasos de control de calidad dentro de todas las actividades.

Por último, cuando se preguntó al entrevistado cómo beneficiaría a las microempresas familiares la aplicación de un modelo de gestión de la calidad, Johannes Ritz indicó que permite implementar medidas o modelos de gestión de calidad puede ser de beneficio múltiple para la microempresa familiar: por un lado, ayuda a combatir uno de los problemas principales de este tipo de empresas que es la informalidad; por otro lado, puede apoyar a producir mejores productos o brindar mejores servicios lo cual agrega valor a la oferta de la microempresa hacia sus clientes.

Con las respuestas ofrecidas por ambos entrevistados, se puede realizar una contrastación importante con los resultados de las encuestas aplicadas en la ciudad de Quito a representantes de microempresas familiares, con el fin de determinar las

características de estas microempresas, determinar si cuentan con elementos coincidentes con modelos de gestión de la calidad, tomando como elemento de consideración la norma ISO 9001:2008.

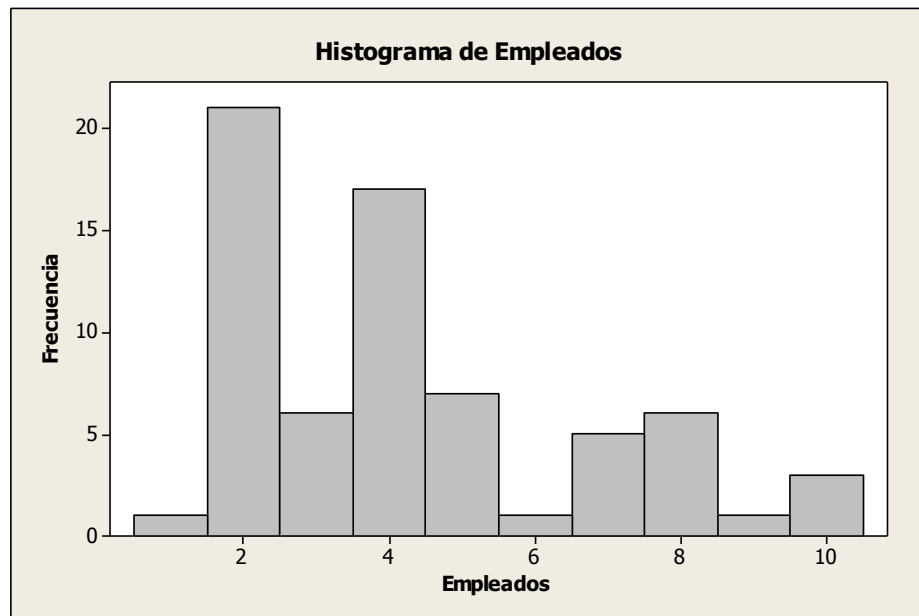
3.2.2 Resultados de las encuestas

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas.

1. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

Al tratarse de una pregunta abierta y de tipo cuantitativo con datos discretos (la cantidad de empleados solo puede expresarse en números enteros), se procedió a contabilizar las frecuencias absolutas de las respuestas y a organizarlas en el siguiente histograma que, adicionalmente, muestra la curva normal de la estadística y las medidas de tendencia central principales (media, desviación estándar y tamaño de la muestra estudiada):

Figura 4.
Histograma de frecuencias del número de empleados



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Se puede observar que la variable “número de empleados” tiene un valor medio de 4,294 con una desviación estándar 2,376. El valor mínimo es de un empleado y el máximo contabilizado es de 10 empleados. Finalmente, se observa una moda que asciende a 2 empleados (lo que indica que la mayoría de microempresas visitadas cuenta con este número de trabajadores).

La información recopilada permite caracterizar a las microempresas en la ciudad de Quito, donde se realizó el estudio de campo. Esta caracterización se complementa con otros datos como los que se verificaron a través de la siguiente pregunta, relacionada con la administración de dichas microempresas.

2. ¿Quién administra la organización?

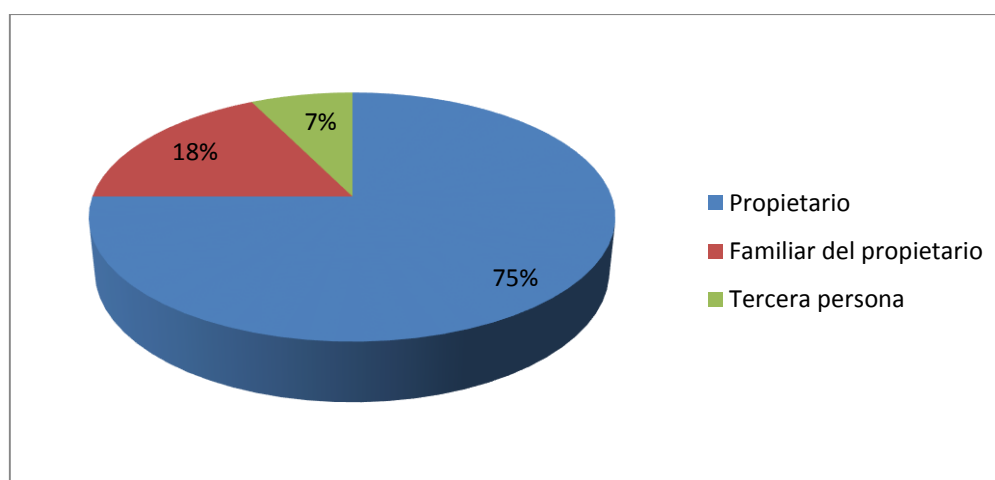
Tabla 3.
Frecuencia absoluta de quien detenta la administración de la microempresa

Respuestas	Frecuencia absoluta
Propietario	51
Familiar del propietario	12
Tercera persona	5
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

Figura 5.
Frecuencia porcentual de quien detenta la administración de la microempresa



Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

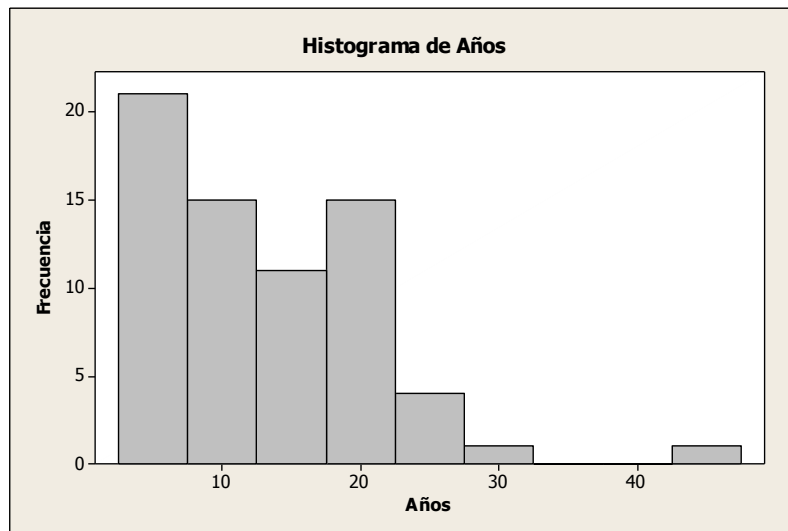
Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, se puede observar una mayoritaria administración por parte del propietario o la propietaria de las microempresas, en las tres cuartas partes de los casos revisados; seguido de lejos por la administración en manos de un familiar de dichos propietarios. Finalmente, se observa que una proporción minoritaria de las microempresas se encuentran administradas por un tercero.

Los resultados muestran organizaciones simples, en los que el propietario administra el negocio, pero también realiza otras actividades operativas y que comparte las responsabilidades con pocos empleados.

3. ¿Cuántos años existe la empresa?

La pregunta abierta y de tipo cuantitativo utilizó datos discretos (se consideró la cantidad de años en números enteros); los datos se contabilizaron a través de frecuencias absolutas y se las organiza en el siguiente histograma:

Figura 6.
Histograma de frecuencias de años de existencia de las microempresas



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Los resultados revelan que las microempresas consultadas han funcionado por un tiempo medio de 12,941 con una desviación estándar de 7,923; un valor bastante alto, lo que muestra una diversidad alta en lo que respecta a la edad de las microempresas.

También se verificó un valor mínimo de 3 años de funcionamiento y un máximo de 45 años, con una mediana de 12 años.

Con las medidas de tendencia central establecidas, se observa que las microempresas son relativamente jóvenes, lo que implica, por una parte, una continua renovación y un corto tiempo de vida de estas empresas; y, por otra parte, una reducida experiencia de las microempresas.

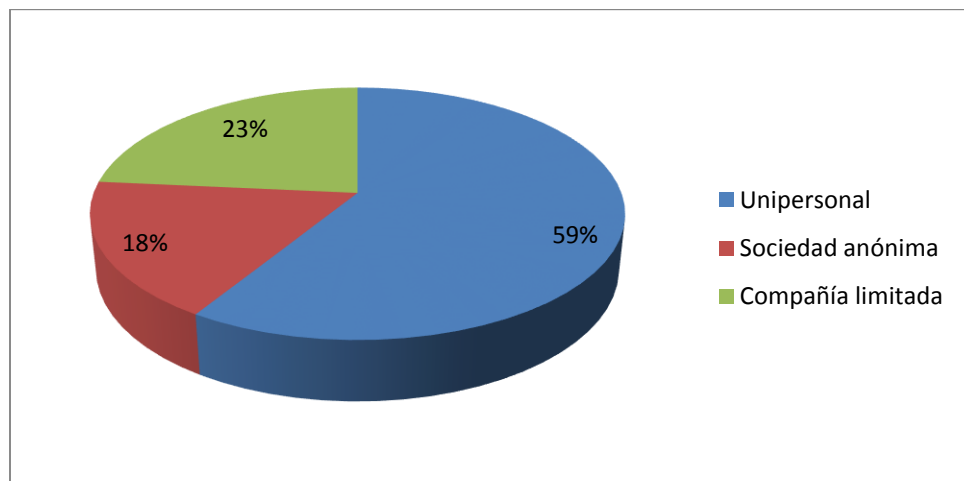
4. ¿Qué tipo de empresa es?

Tabla 4.
Tabla de frecuencias de tipo de empresas estudiadas

Respuestas	Frecuencia absoluta
Unipersonal	40
Sociedad anónima	12
Compañía limitada	16
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Figura 7.
Frecuencias porcentuales de tipos de empresas investigadas



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Se puede observar que el tipo mayoritario de las microempresas estudiadas, que supera la mitad de los casos estudiados, es la propiedad unipersonal; es decir, se trata de personas naturales no obligadas a llevar contabilidad que realizan actividades productivas. Como segundo tipo que presentan las microempresas se encuentran las compañías limitadas y, en tercer lugar, las sociedades anónimas.

El elemento encontrado resulta lógico al considerar que la apertura de un negocio personal es más sencillo (mínima burocracia y no necesidad de capital mínimo, por ejemplo) que la apertura de otros tipos de empresas.

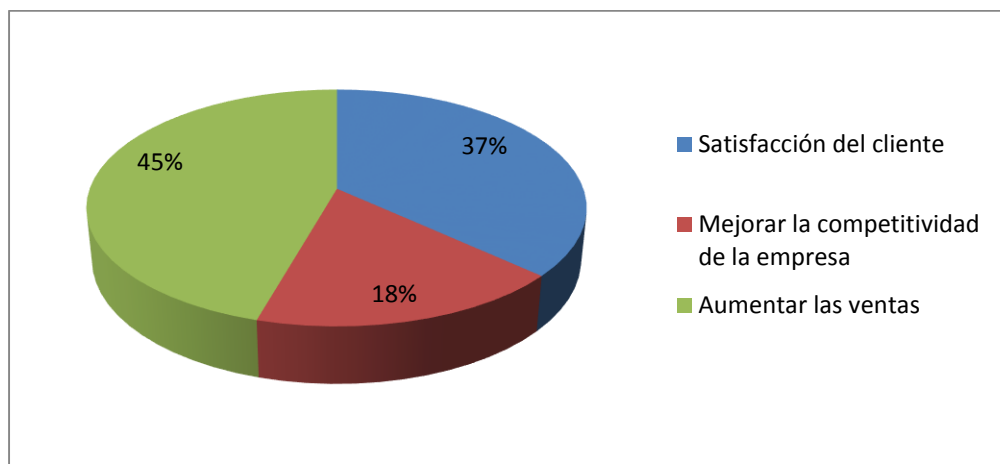
5. Los objetivos de la empresa están enfocados en:

Tabla 5.
Tabla de frecuencia absoluta del enfoque de las microempresas

Respuestas	Frecuencia absoluta
Satisfacción del cliente	25
Mejorar la competitividad de la empresa	12
Aumentar las ventas	31
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Figura 8.
Frecuencia porcentual de enfoque de las microempresas



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

El primer elemento a analizar para determinar la aplicación de un modelo de gestión basado en ISO 9001:2008 es el enfoque de las actividades y resalta que apenas algo más de la tercera parte de las microempresas estudiadas afirma que sus actividades se enfocan en la satisfacción del cliente, ubicándose en segundo lugar de las categorías evaluadas. En primer lugar, los encuestados señalan que sus actividades se enfocan en el aumento de las ventas; mientras que en último lugar se ubica el mejoramiento de la competitividad de la empresa. El resultado muestra un reducido interés por la aplicación de un modelo como ISO 9001 que se enfoca en la satisfacción del cliente.

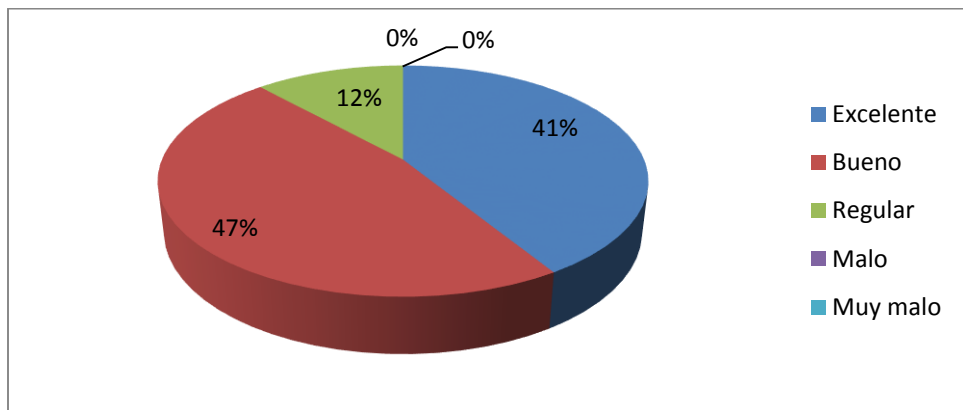
6. Cuál sería la calificación del liderazgo en la empresa

Tabla 6.
Frecuencias absolutas sobre calidad de liderazgo en las microempresas

Respuestas	Frecuencia absoluta
Excelente	28
Bueno	32
Regular	8
Malo	0
Muy malo	0
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Figura 9.
Frecuencias porcentuales sobre calidad de liderazgo en las microempresas



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Como se verifica al revisar los resultados, casi la totalidad de los encuestados (88,24%) señala que la microempresa tiene un liderazgo excelente o buena. Este elemento es sumamente positivo, considerando que el liderazgo es un tema clave tanto en la implementación como en la sostenibilidad de un modelo de gestión adecuado.

La calidad del liderazgo se puede relacionar directamente con el tamaño de las microempresas, debido a que una cantidad mínima de empleados facilita las labores de motivación, persuasión, dirección y control por parte del líder.

7. ¿El personal está comprometido con los objetivos de la empresa?

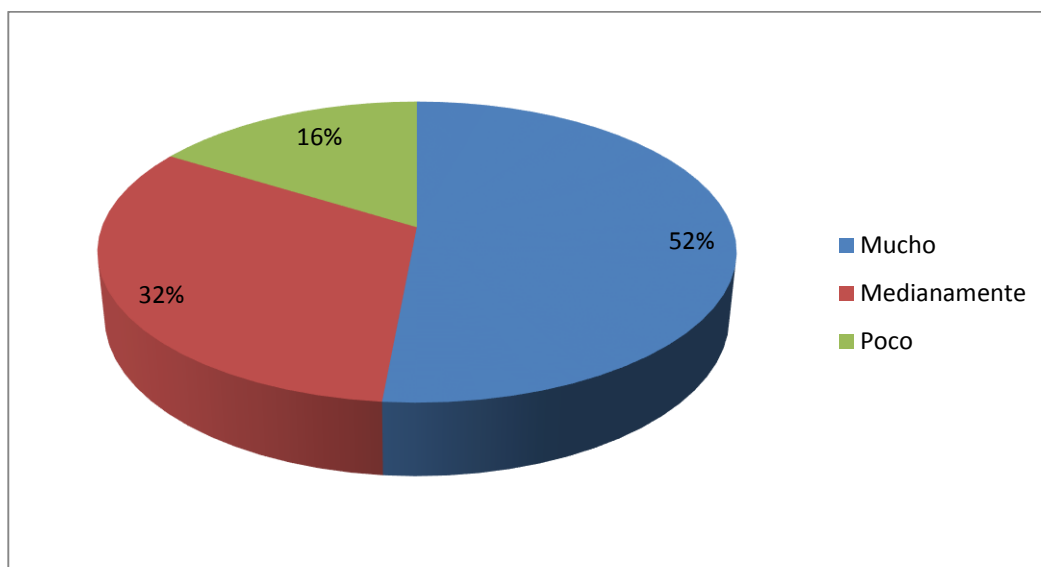
Tabla 7.
Frecuencia absoluta del nivel de compromiso del personal

Respuestas	Frecuencia absoluta
Mucho	35

Medianamente	22
Poco	11
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Figura 10.
Frecuencia porcentual del nivel de compromiso del personal



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

En la mayoría de los casos, se observa que existe un alto nivel de compromiso de los colaboradores de las microempresas estudiadas. Sin embargo, esta mayoría apenas supera la mitad de los casos, lo que implica también que un nivel alto tiene un mediano nivel de compromiso y, en un 16% de las microempresas revisadas, se indicó por parte de los encuestados que el nivel de compromiso es bajo, lo que implica un serio problema para la implementación de un modelo de gestión adecuado.

8. ¿Existen procesos documentados para las actividades que realiza la empresa?

Tabla 8.
Frecuencia absoluta sobre procesos documentados en las microempresas

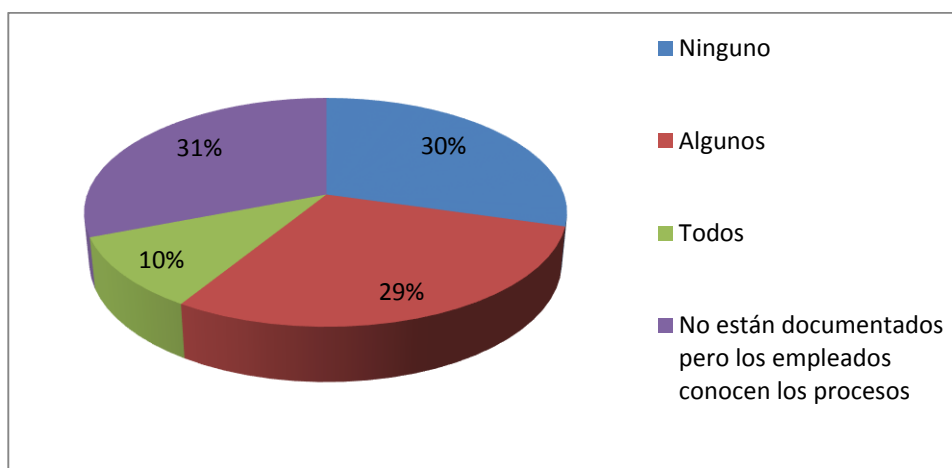
Respuestas	Frecuencia absoluta
Ninguno	20
Algunos	20
Todos	7

No están documentados pero los empleados conocen los procesos	21
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

Figura 11.
Frecuencia porcentual sobre procesos documentados en microempresas



Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

Se puede verificar que la mayoría de microempresas consultadas asegura que los empleados conocen los procesos a seguir a pesar de que no se encuentren documentados. Además de este evidente problema, se encontró que casi 30% de los encuestados señaló que ningún proceso se encuentra documentado. Además, se observa que apenas algo más del 10% de las microempresas estudiadas indicaron que todos sus procesos se encuentran documentados, que es lo requerido por el modelo de gestión con base en la norma ISO 9001:2008.

9. ¿Existen evaluaciones y acciones para mejorar los procesos de la empresa?

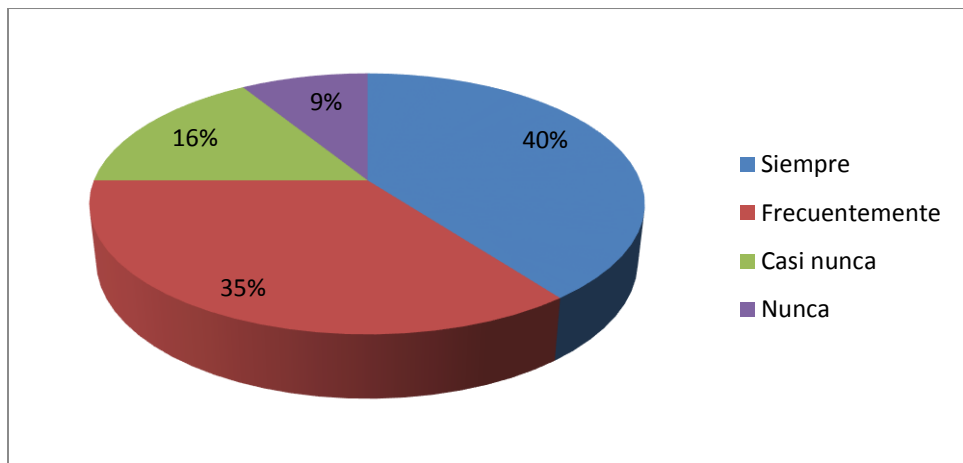
Tabla 9.
Frecuencia absoluta sobre evaluaciones y acciones para mejorar procesos

Respuestas	Frecuencia absoluta
Siempre	27
Frecuentemente	24
Casi nunca	11
Nunca	6
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

Figura 12.
Frecuencia absoluta sobre evaluaciones y acciones para mejorar procesos



Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

Como elemento positivo encontrado por la investigación, se determina que un 75% de las microempresas encuestadas manifestaron que realizan evaluaciones y acciones para mejorar sus procesos siempre o frecuentemente. Este panorama resulta alentador para la aplicación de un modelo de gestión adecuado que se pueda implementar en este tipo de empresas.

10. ¿Se llevan registros indicadores para la toma de decisiones en la organización?

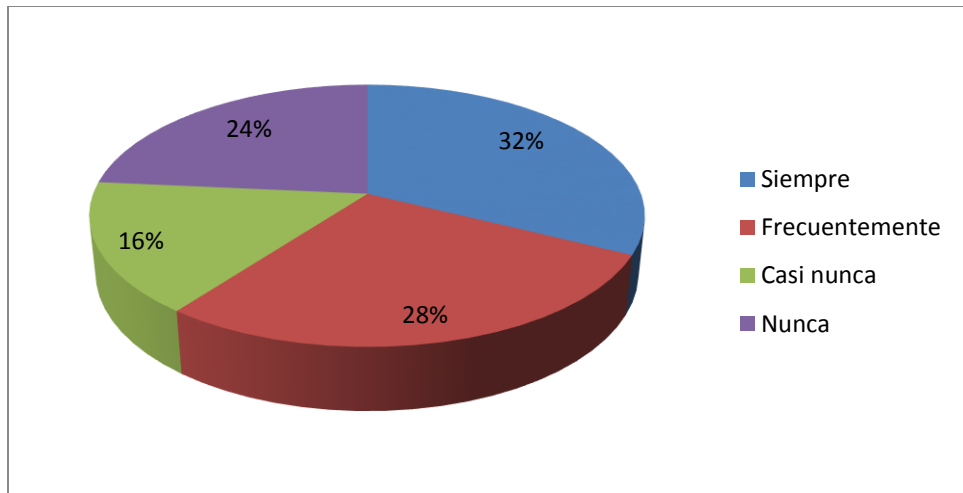
Figura 13.
Frecuencia absoluta de uso de registros de indicadores

Respuestas	Frecuencia absoluta
Siempre	22
Frecuentemente	19
Casi nunca	11
Nunca	16
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

Figura 14.
Frecuencia porcentual de uso de registros de indicadores



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Al igual que con la pregunta anterior, se observa que un porcentaje mayoritario de las microempresas usan registros sobre la base de indicadores que pueden guiar la toma de decisiones y que alcanza un nivel superior al 60% entre quienes lo hacen siempre o frecuentemente. No obstante, también se aprecia que el porcentaje de quienes usan registros es menor al de las empresas que señalaron aplicar acciones correctivas a sus procesos, lo que implica que varias de las microempresas realizan cambios sin contar con registros o indicadores que guíen, de manera adecuada, dichos cambios.

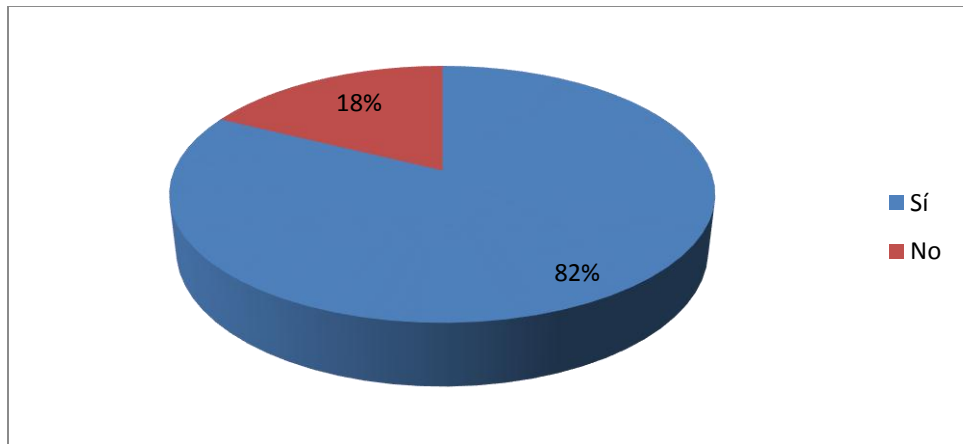
11. ¿Hay alguna persona encargada específicamente de las relaciones y comunicación con los proveedores y clientes?

Tabla 10.
Frecuencia absoluta de empresas con una persona para comunicación

Respuestas	Frecuencia absoluta
Sí	56
No	12
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Figura 15.
Frecuencia porcentual de empresas con una persona para comunicación



Fuente: investigación de campo
 Elaborado por: el autor

La encuesta reveló que la gran mayoría de las microempresas estudiadas cuentan con una persona que se encarga de las comunicaciones y el contacto con los clientes y con los proveedores. A pesar de que este elemento puede considerarse como positivo para la implementación de un modelo de gestión con énfasis en la calidad, se puede tener en cuenta que este escenario resulta natural, por el reducido número de trabajadores de estas empresas.

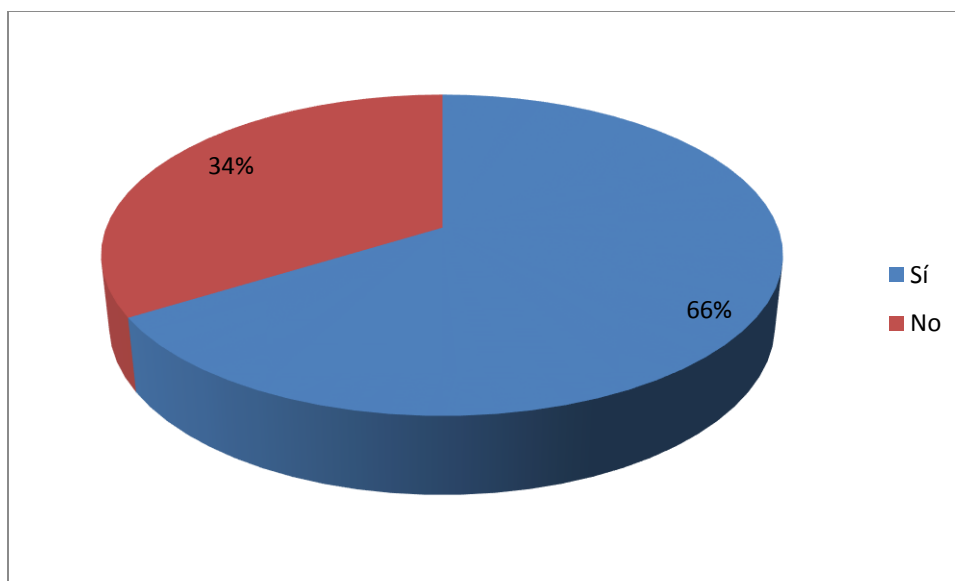
12. ¿La empresa cuenta con procesos de control de los documentos?

Tabla 11.
Frecuencia absoluta sobre procesos de control de documentos

Respuestas	Frecuencia absoluta
Sí	45
No	23
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
 Elaborado por: el autor

Figura 16.
Frecuencia porcentual sobre procesos de control de documentos



Fuente: investigación de campo
 Elaborado por: el autor

A pesar de que existe un mayor nivel de microempresas que tienen procesos de control de documentos frente a las que no lo tienen, resalta el hecho de que haya un grupo tan grande que no cuenta con un elemento de gestión tan básico como un proceso de control de los documentos que tiene la microempresa. De esta manera, se observa que existe un alto grado de informalidad en el manejo de documentación dentro de las microempresas familiares.

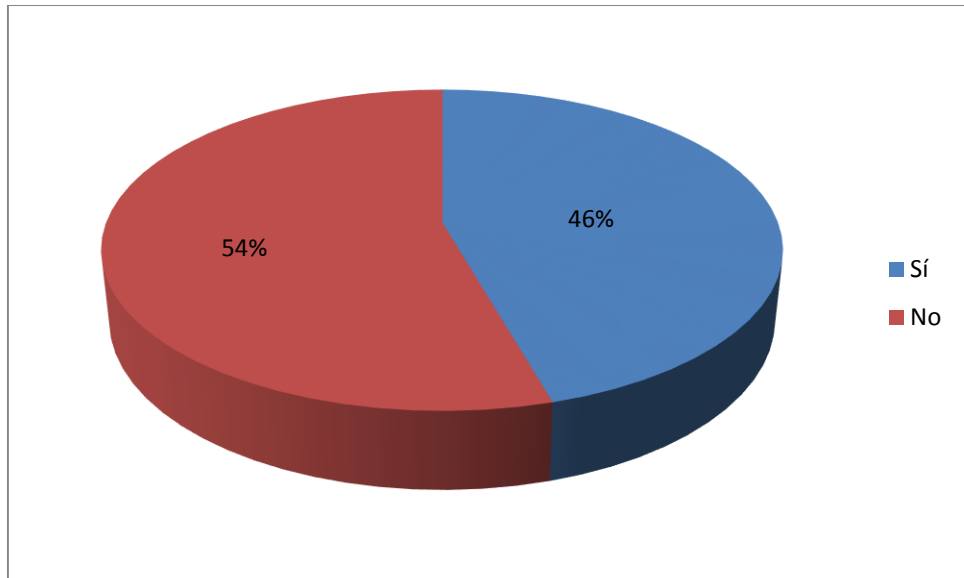
13. ¿La empresa tiene procesos de control de los registros de la calidad?

Tabla 12.
Frecuencia absoluta sobre procesos de control de registros de calidad

Respuestas	Frecuencia absoluta
Sí	31
No	37
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
 Elaborado por: el autor

Figura 17.
Frecuencia porcentual sobre procesos de control de registros de calidad



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Se ha podido establecer que existe un porcentaje mayoritario de microempresas que tienen algún tipo de proceso de control de registros de calidad como informes, registros contables, entre otros.

Cabe destacar, al igual que con la pregunta anterior, que las microempresas muestran un alto nivel de informalidad en sus actividades, lo que se refleja en la falta de registros de control de la calidad de las acciones.

Así mismo, es importante anotar que, al cruzar los resultados de esta pregunta con los de la pregunta relacionada con los registros de indicadores, se pudo determinar que existe una importante concordancia entre ambas preguntas, lo que ofrece al estudio un nivel de confiabilidad. A continuación, se muestra una tabla y un gráfico relacionados con esta información cruzada.

Tabla 13.
Información cruzada entre registros y procesos de control de registros de calidad

¿Se llevan registros indicadores para la toma de decisiones en la organización?	Sí cuenta con procesos	No cuenta con procesos	TOTAL
Siempre	22	0	22
Frecuentemente	9	10	19
Casi nunca	0	11	11
Nunca	0	16	16
TOTAL	31	37	68

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Como se puede observar en la tabla anterior, todas aquellas empresas que manifestaron que siempre utilizan registros de calidad para la toma de decisiones, también indicaron que tienen procesos de registros de control, lo que indica congruencia entre lo cuestionado en ambas preguntas de la encuesta. Por otro lado, también se pudo determinar que las empresas que nunca o casi nunca utilizan registros de calidad, tampoco cuentan con procesos para el control de dichos registros. Destaca también que los que indicaron que realizan registros de manera frecuente, en la mayoría de los casos no cuentan con procesos para realizar dichas actividades.

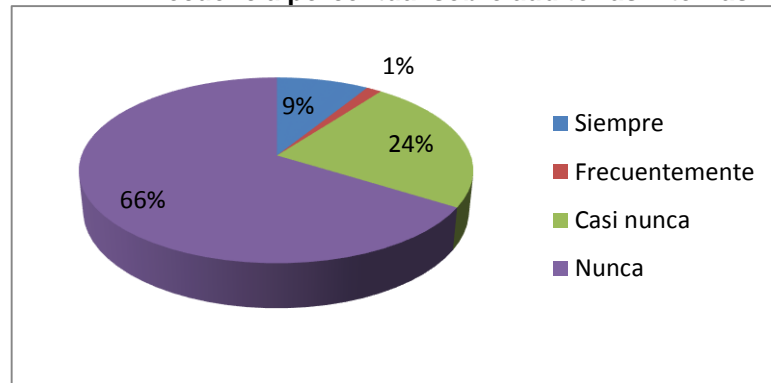
14. ¿En la empresa se realizan auditorías internas?

Tabla 14.
Frecuencia absoluta sobre auditorías internas

Respuestas	Frecuencia absoluta
Siempre	6
Frecuentemente	1
Casi nunca	16
Nunca	45
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Figura 18.
Frecuencia porcentual sobre auditorías internas



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

En lo que respecta a la realización de auditorías internas para evaluar la gestión de las microempresas, se han obtenido resultados altamente negativos. De esta manera, se observa que casi el 90% de los encuestados nunca o casi nunca han realizado actividades de auditoría.

La norma ISO 9001:2008 establece que es una actividad de importancia que las empresas apliquen acciones de evaluación periódica de gestión, así como en el ámbito contable, para garantizar la calidad de las actividades.

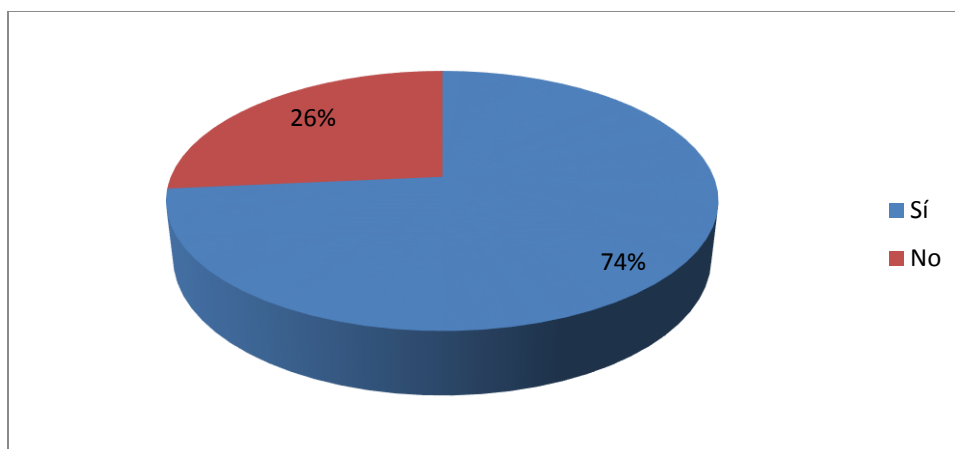
15. ¿La empresa tiene procesos de control del producto no conforme?

Tabla 15.
Frecuencia absoluta sobre control de producto no conforme

Respuestas	Frecuencia absoluta
Sí	50
No	18
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Figura 19.
Frecuencia porcentual sobre control de producto no conforme



Fuente: investigación de campo
 Elaborado por: el autor

Se puede observar, según los resultados de la encuesta realizada, que la mayoría de las microempresas cuentan con procesos de control de producto no conforme; esto quiere decir que realizan actividades establecidas como política para el control de que los productos o servicios que se ofrecen, se ajustan a criterios de calidad. Estas actividades, en las microempresas de comercialización, se suelen reducir a la revisión física de los productos antes de su aceptación plena de compra a los proveedores.

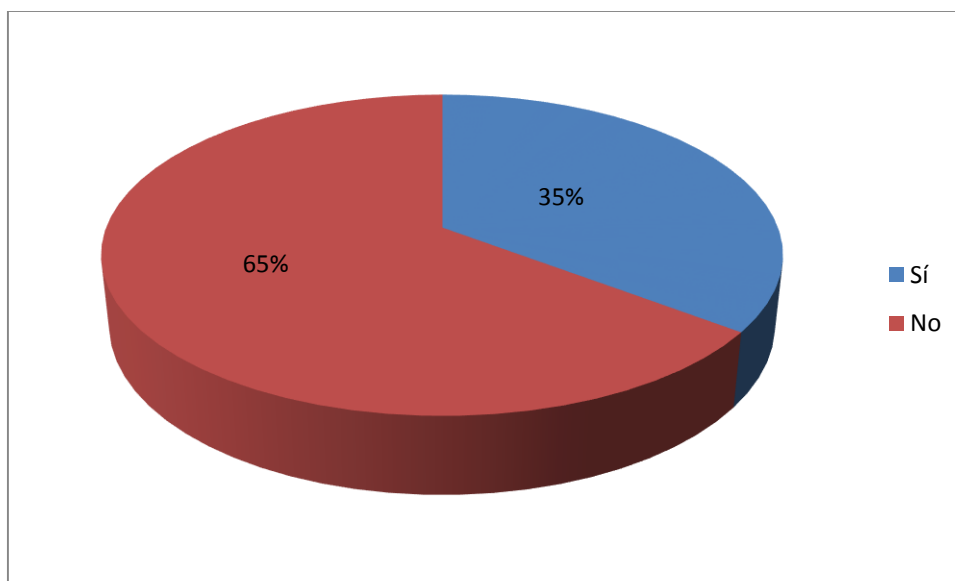
16. ¿En la empresa existen procesos para la aplicación de acciones correctoras?

Tabla 16.
Frecuencia absoluta sobre procesos de acciones correctoras

Respuestas	Frecuencia absoluta
Sí	24
No	44
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
 Elaborado por: el autor

Figura 20.
Frecuencia porcentual sobre procesos de acciones correctoras



Fuente: investigación de campo
 Elaborado por: el autor

Se pudo determinar, por medio de la encuesta, que casi las dos terceras partes de las microempresas estudiadas no cuentan con procesos para la implementación de acciones correctoras, lo que se constituye en un elemento altamente negativo para una gestión técnica de las microempresas.

La falta de procesos para implementar acciones correctoras hace que las empresas sean altamente vulnerables ante la presencia de problemas de cualquier índole, ya que no se cuenta con una hoja de ruta para la aplicación de correctivos ante los problemas presentados.

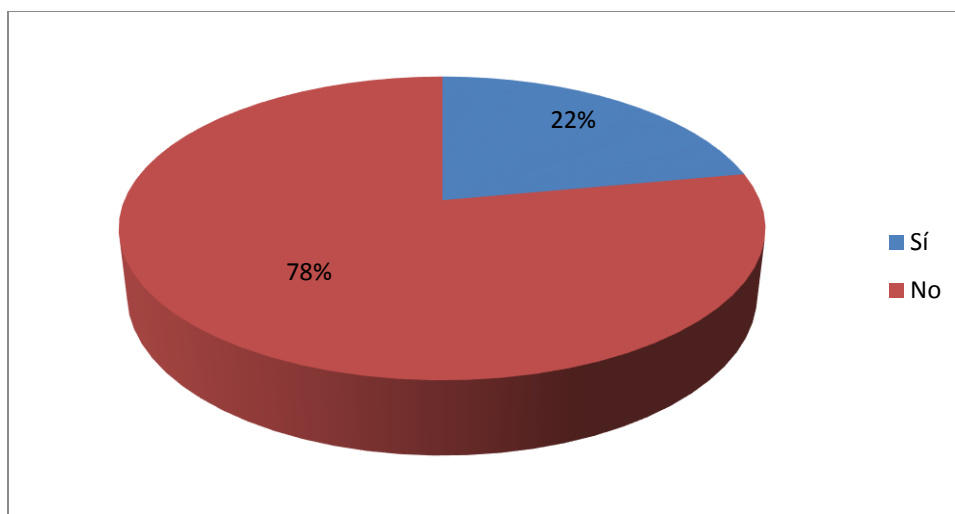
17. ¿Existen procesos para la aplicación de acciones preventivas?

Tabla 17.
Frecuencia absoluta sobre procesos de acciones preventivas

Respuestas	Frecuencia absoluta
Sí	15
No	53
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
 Elaborado por: el autor

Figura 21.
Frecuencia porcentual sobre procesos de acciones preventivas



Fuente: investigación de campo
 Elaborado por: el autor

En conformidad con los resultados de la pregunta anterior, también se observa que las microempresas, en más de las tres cuartas partes de los casos, no cuentan con procesos de implementación de acciones preventivas.

Los resultados generales obtenidos muestran que existe una reducida aplicación de acciones de gestión de la calidad según las consideraciones expuestas por ISO 9001:2008. Seguidamente, se consultó a los encuestados acerca de los problemas más comunes en las microempresas familiares.

18. Ordene los problemas que han ocurrido o pueden ocurrir en su empresa

Con el fin de evaluar el nivel de importancia de los problemas dentro de las empresas familiares, se solicitó a los encuestados que calificaran dichos problemas con números desde el 1 hasta el 6, siendo 1 el menos importante o frecuente y 6 el más importante o frecuente. Se sumaron los valores asignados por los encuestados y se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 18.
Puntaje obtenido por problemas en las microempresas

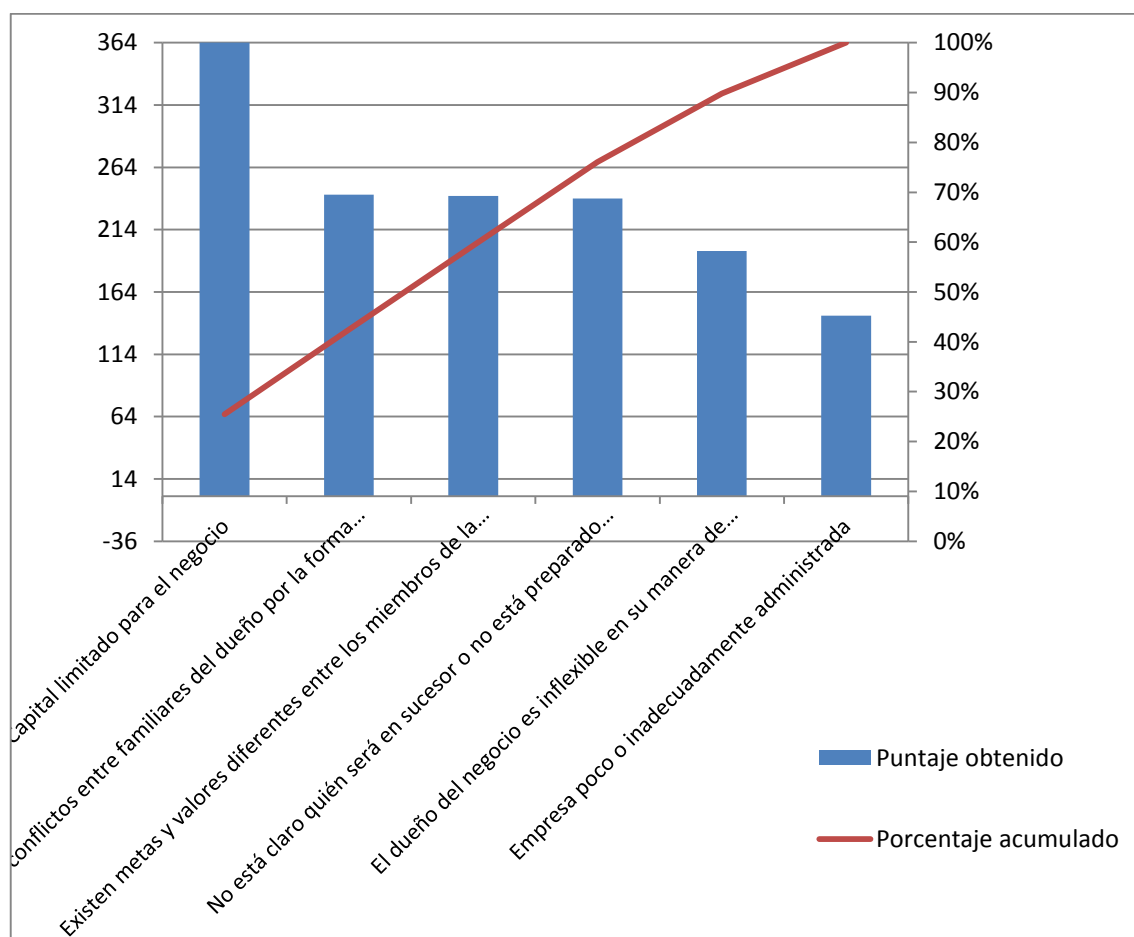
Respuestas	Puntaje asignado
Empresa poco o inadecuadamente administrada	145
Capital limitado para el negocio	364

No está claro quién será en sucesor o no está preparado para manejar el negocio	239
El dueño del negocio es inflexible en su manera de administrar	197
Existen conflictos entre familiares del dueño por la forma de administrar el negocio.	242
Existen metas y valores diferentes entre los miembros de la familia del dueño	241

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Con los resultados obtenidos, se realizó un ordenamiento de los problemas por su importancia, a través del análisis de Pareto que se muestra en la figura 22:

Figura 22.
Diagrama de Pareto sobre problemas detectados en microempresas



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Aplicando el principio de Pareto, se determina que el principal problema calificado por los encuestados es la limitada capacidad de capital (elemento que en el ponderado, tiene más de 20% de participación). De manera adicional, los problemas de mayor impacto detectados son: capital limitado para el negocio; existen conflictos entre familiares del dueño por la forma de administrar el negocio; existen metas y valores diferentes entre los miembros de la familia del dueño; y, no está claro quién será en sucesor o no está preparado para manejar el negocio; estas causas se encuentran por debajo del nivel de 80%.

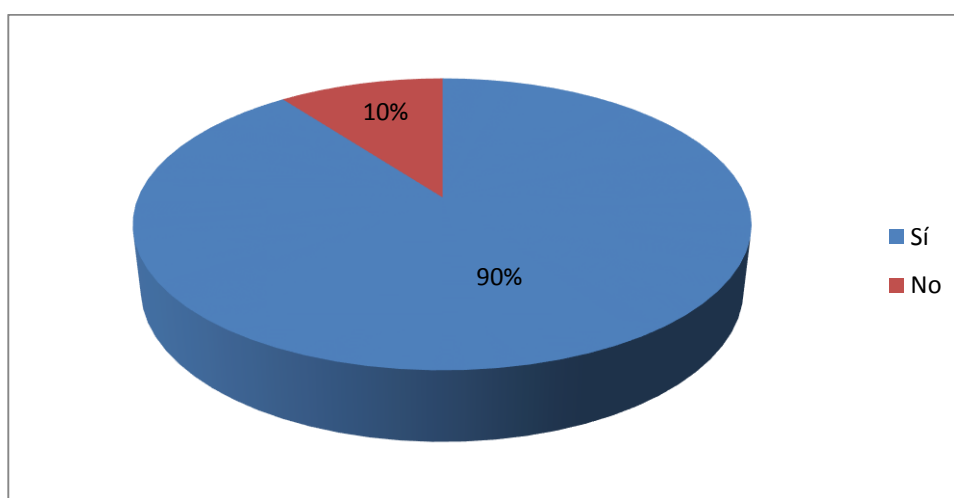
19. ¿Considera usted que el problema más grave que calificó en la pregunta anterior, se puede solucionar o prevenir con la aplicación de los elementos planteados en las preguntas 8 a 17?

Tabla 19.
Frecuencia absoluta sobre efectividad de modelo de gestión de la calidad para solucionar problemas detectados

Respuestas	Frecuencia absoluta
Sí	61
No	7
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Figura 23.
Frecuencia porcentual sobre efectividad de modelo de gestión de la calidad para solucionar problemas detectados



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Se observa que casi la totalidad de los encuestados opina que el problema que calificaron con el mayor puntaje puede solucionarse por medio de la aplicación de acciones relacionadas con un modelo de gestión de la calidad como se describió en las preguntas referentes a los principios y las normativas de ISO 9001:2008. Este elemento es de suma importancia porque ofrece una perspectiva sobre la relación entre las variables de estudio propuestas para la investigación.

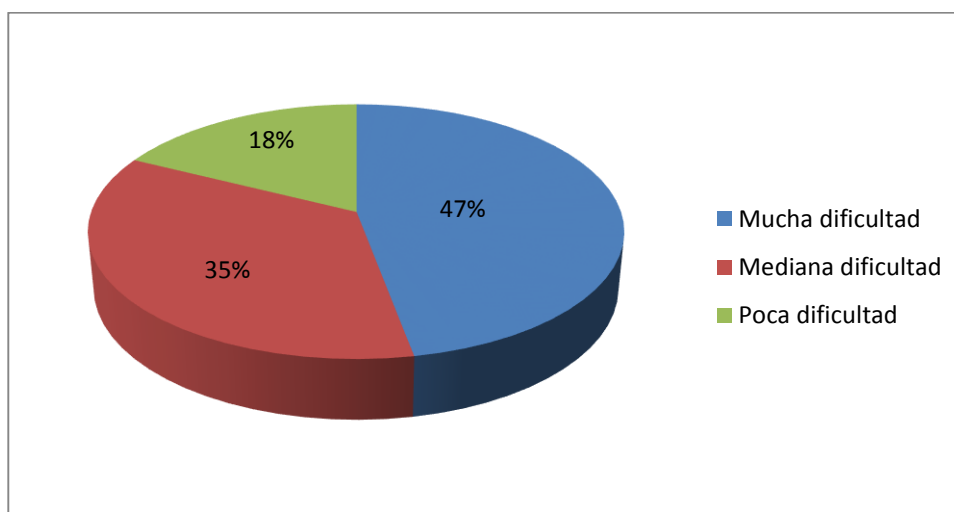
20. ¿Cuál sería el grado de dificultad de implementar, en su empresa, TODOS los elementos planteados en las preguntas 8 a 17?

Tabla 20.
Frecuencia absoluta sobre dificultad de implementación de un modelo de gestión

Respuestas	Frecuencia absoluta
Mucha dificultad	32
Mediana dificultad	24
Poca dificultad	12
TOTAL	68

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Figura 24.
Frecuencia porcentual de dificultad de implementación de un modelo de gestión



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Finalmente, se consultó a los encuestados sobre su opinión respecto de la dificultad de implementar actividades relacionadas con un modelo de gestión de la

calidad conforme a la norma ISO 9001:2008; ante esta pregunta, se obtuvo que un porcentaje mayoritario, cercano a la mitad de los encuestados, considera que esta implementación implica una seria dificultad para la microempresa; mientras que una proporción importante (más de la tercera parte de los encuestados), indica que percibe a la implementación del modelo como de mediana dificultad.

3.3 Análisis y discusión de resultados

Tras el desarrollo de la investigación de campo, se han logrado establecer importantes resultados relacionados con las variables de estudio; entre los que destacan:

Variable de caracterización: pequeñas y medianas empresas familiares.

- **Dimensión 1: Liderazgo generacional y propiedad:** El análisis y el procesamiento de los datos levantados en las entrevistas y las encuestas permitieron demostrar que la mayoría de las empresas encuestadas son informales, administrativamente; en su mayoría, se trata de personas naturales no obligadas a realizar contabilidad, según la normativa fiscal vigente, por tanto la propiedad (y liderazgo) reside sobre una sola persona, en las tres cuartas partes de la muestra estudiada. Junto a esta persona, hay un grupo de trabajadores con una media algo superior a cuatro empleados.
- **Dimensión 2: Compromiso de los miembros de la familia:** El estudio de campo permitió determinar que existe un alto compromiso de los miembros de la familia y de los colaboradores, en general, de las microempresas familiares en Quito. Es importante anotar que este nivel de compromiso supera la relación básica entre empresa y colaboradores ya que se sustenta también en la relación familiar. No obstante, también se encontró que un problema importante para las microempresas familiares es la pugna que se presenta entre familiares con diferentes intereses, lo que se exacerba por una falta de un modelo de gestión formal, que establezca responsabilidades, procesos y objetivos de manera específica.

- Dimensión 3: Inversiones de capital humano y financiero: Las entrevistas y las encuestas permitieron demostrar que las inversiones son reducidas en la mayoría de los casos, y no se articulan con base en una estrategia de negocio debido a que, en muchas microempresas familiares, esta estrategia es inexistente.

Variable 1: Gestión de calidad (con base en Norma ISO 9001:2008)

- Enfoque al cliente: Se pudo verificar que la mayoría de las microempresas familiares en Quito no se enfocan en la satisfacción del cliente sino, de manera especial, en el aumento de las ventas, lo que muestra una visión miope y sin objetivos a largo plazo.
- Liderazgo: Según el estudio de campo, se estableció que las microempresas familiares tienen altos niveles de liderazgo; sin embargo, se anota que esto puede deberse al pequeño tamaño de las organizaciones, que facilita el liderazgo de las mismas.
- Participación del personal: Se pudo verificar que la participación del personal es especialmente dirigida hacia las operaciones regulares de las organizaciones y no hacia acciones de mejora o control de la calidad. En este sentido, no se percibe un alto nivel de personal en la aplicación de un modelo de calidad.
- Enfoque basado en procesos: El estudio de campo, tanto en las entrevistas como en las encuestas, permite observar que las microempresas no cuentan con un enfoque basado en procesos, tanto porque en muchos casos no existe, como porque en otros casos, los procesos no están documentados ni se conocen adecuadamente.
- Mejora: El estudio determinó, tanto a través de las entrevistas como de las encuestas, que la falta de un modelo de gestión es un elemento significativo para que no existan acciones técnicas ni planificadas de mejora dentro de las microempresas familiares en la ciudad de Quito. A pesar de lo mencionado, cabe destacar que los encuestados manifestaron que realizan evaluaciones y acciones para mejorar los procesos, lo que se contrapone al hecho de que no se cuenta con indicadores y procesos de

corrección y prevención, lo que muestra, una vez más, el alto nivel de gestión informal de las microempresas familiares.

- Toma de decisiones basada en evidencia: Como se pudo evidenciar en el estudio de campo, muchas de las microempresas familiares en Quito trabajan de una manera informal en el tema administrativo, incluso se ha evidenciado una falta sistemática de sistemas de registro de evidencia (incluso a nivel de contabilidad). También se ha observado una falta de registros de direccionamiento estratégico.
- Gestión de las relaciones: Se ha podido establecer que la gestión de las relaciones se encuentra fuertemente centralizada, especialmente por la misma persona que detenta la propiedad y la administración de las microempresas familiares en Quito, lo que se justifica, en gran medida, por el tamaño de las organizaciones.

Variable 2: Procesos normativos (con base en Norma ISO 9001:2008)

- Control de los documentos: Tanto las entrevistas como las encuestas mostraron que existe un cierto nivel de control de documentos, aunque destaca que una tercera parte de la muestra estudiada no cuenta con dichos controles.
- Control de los registros de la calidad: Al igual que con otros elementos de registros, no existe un alto nivel de uso de los mismos y, en el caso de los relacionados con la calidad, se pudo establecer que la mayoría de las microempresas familiares en Quito no cuenta con procesos de control de dichos registros.
- Auditorías internas: Ambos entrevistados manifestaron que la informalidad y la falta de actividades ajustadas a una gestión técnica de las empresas destacan en el caso de las microempresas familiares. Esto se vio comprobado a través de las encuestas que mostraron que casi nueve de cada diez de las organizaciones nunca o casi nunca realizan auditorías internas, es decir, no existen acciones planificadas y deliberadas de evaluación de la gestión.

- Control del producto no conforme: Este es uno de los elementos más básicos, especialmente en empresas comercializadoras en las que el control se realiza sobre los productos que entran a inventario. Por esta razón, el estudio de campo demostró que es mayoritario el control de productos para que se encuentren en conformidad con los criterios establecidos por la microempresa.
- Acciones correctoras: Los entrevistados manifestaron que un modelo de gestión de la calidad tiene como primer beneficio el otorgar criterios y evidencia para la toma de acciones correctoras. En este sentido, se observa muy alejada la situación actual de las microempresas que, en una mayoría abrumadora, no cuentan con procesos para la aplicación de acciones correctoras.
- Acciones preventivas: Finalmente, tanto las entrevistas como las encuestas muestran que la mayoría de las microempresas familiares en Quito no cuentan con procesos de aplicación de acciones preventivas, lo que se constituye en una seria vulnerabilidad de las organizaciones estudiadas.

Conforme a los resultados obtenidos para todas las variables y tras el análisis presentado, se puede determinar que las microempresas familiares en Quito, actualmente y de manera general, no aplican modelos de gestión de la calidad con elementos como los que constituyen la norma ISO 9001:2008. No obstante, las entrevistas y las encuestas demostraron que estas microempresas sí pueden aplicar algunas de las acciones señaladas, lo que constituiría un beneficio importante para estas organizaciones⁵.

A pesar de que una certificación ISO puede considerarse como innecesaria, no lo es contar con un modelo de gestión de la calidad que, con base en principios básicos,

⁵ Es importante mencionar que a lo largo del presente análisis, el término “elementos” o “variables”, cuando se refieran a la norma ISO, se referirá, de manera indistinta, tanto a las políticas de calidad establecidas para la familia de normas ISO 9000, como a los requisitos estipulados por la norma ISO 9001:2008 ya que, como se verá más adelante, esta distinción podría resultar confusa para los administradores de microempresas familiares al momento de analizar e implementar el modelo que se propone en el capítulo IV; no obstante, se tratará de diferenciar o separar a los principios de los requerimientos para fines académicos.

desarrolle ciertas actividades simples que aporten positivamente al nivel de competitividad de las microempresas. Para esto, es necesario determinar en qué porcentaje las microempresas familiares cumplen o no con los principios y las acciones normativas del modelo seleccionado (ISO 9001:2008). En virtud de esto, en la próxima tabla se presenta un matriz resumen de cumplimiento de estos elementos.

Tabla 21.
Matriz resumen de cumplimiento de modelo de gestión de la calidad

Elemento evaluado (principios y requisitos)	Sí cumplen	No cumplen
Enfoque al cliente	37%	63%
Liderazgo	88%	12%
Participación del personal	51%	49%
Enfoque basado en procesos	40%	60%
Mejora	75%	25%
Toma de decisiones basada en evidencia	60%	40%
Gestión de las relaciones	82%	18%
Control de los documentos	66%	34%
Control de los registros de la calidad	46%	54%
Auditorías internas	10%	90%
Control del producto no conforme	74%	26%
Acciones correctoras	35%	65%
Acciones preventivas	22%	78%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

Es importante destacar que las acciones que envuelve un modelo de gestión de la calidad, tanto para los entrevistados como para los participantes de las encuestas, pueden solventar varios de los problemas asociados a las microempresas familiares en Quito como la falta de acceso a recursos financieros y la informalidad de las operaciones.

Otro elemento que puede verse beneficiado es generar una estructura más adecuada, que responda a las necesidades de la empresa y no solo a las relaciones jerárquicas familiares.

A pesar de lo indicado, todavía no podría generalizarse como resultado que la implementación de un modelo de gestión de la calidad puede solucionar problemas relacionados con la sucesión o con las interrelaciones familiares.

Con respecto a la posibilidad o no de implementación de las acciones relacionadas con un modelo de gestión de la calidad, tanto las entrevistas como las encuestas demostraron que las microempresas familiares se encuentran en capacidad de implementar varias de estas acciones. Esto se fundamenta es que se ha demostrado que existe un alto nivel de liderazgo y de compromiso de los colaboradores que facilite la implementación, además de que muchos de los elementos del modelo no requieren de un importante uso de recursos económicos o materiales, aunque sí de talento humano con conocimientos sobre el modelo.

Con el fin de determinar los elementos que mayor aporte pueden ofrecer a las microempresas familiares en Quito en la guía que se presenta en el siguiente capítulo, además de atender a criterios de dificultad de aplicación, se presenta a continuación un análisis de criterios para seleccionar las acciones a explicar en la guía.

Para el desarrollo del análisis de criterios, se consideraron los siguientes elementos de evaluación:

- Nivel de no cumplimiento: este valor corresponde a los niveles presentados en la tabla 20 de este trabajo. De esta manera, se priorizan las acciones menos desarrolladas en las microempresas familiares. La valoración se hace en un rango de 0 a 10, siendo 10 el valor más alto de no cumplimiento.
- Importancia relativa: este criterio se relaciona con el nivel de aporte que puede tener la acción en la solución de problemas relacionados con las microempresas familiares en Quito. Se evalúa de 0 a 10, siendo 10 el valor de una acción de alto aporte a la solución de los mencionados problemas.
- Costo de implementación: Evalúa el costo financiero y de horas de trabajo para la implementación de las acciones. Una acción con un alto costo se evalúa con el valor 0, mientras uno con bajo costo se evalúa con el valor 10.
- Requerimientos de capacitación / conocimiento técnico: Se evalúa el nivel de conocimientos técnicos asociados a la implementación. Un valor de 0 equivale a un alto nivel de conocimientos requeridos y un valor de 10 representa una nula necesidad de conocimientos técnicos necesarios.

Tabla 22.
Evaluación sumativa de criterios para selección de estrategias

Elemento evaluado (principios y requisitos)	No cumplimiento	Importancia	Costo	Conocimientos	TOTAL
Enfoque al cliente	6	9	9	9	33
Liderazgo	1	3	7	6	17
Participación del personal	5	9	8	8	30
Enfoque basado en procesos	6	9	7	8	30
Mejora	3	10	9	8	30
Toma de decisiones basada en evidencia	4	7	8	8	27
Gestión de las relaciones	2	6	7	7	22
Control de los documentos	3	7	4	3	17
Control de los registros de la calidad	5	4	4	5	18
Auditorías internas	9	9	7	6	31
Control del producto no conforme	3	3	6	5	17
Acciones correctoras	7	9	7	6	29
Acciones preventivas	8	8	7	6	29

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

Una vez que se han valorado tanto los principios como los requerimientos con criterios de no cumplimiento, importancia, costo y conocimientos requeridos, se plantea construir un modelo de tal forma que sea fácilmente entendible y aplicable en las microempresas familiares. Para esto, se prestará especial atención a dar a conocer, persuadir y motivar la aplicación de los principios de las normas ISO 9000 y los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 que presentan una calificación ponderada mayor a la media (calificación de 20 puntos en adelante). De la manera indicada, se eligieron los componentes (principios y requerimientos) con ponderación total mayor a 20 puntos para su profundización en el modelo para aplicar entre las microempresas familiares y que son:

Principios:

- Enfoque al cliente
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en evidencia
- Gestión de las relaciones

Requerimientos:

- Auditorías internas
- Acciones correctoras
- Acciones preventivas

En el siguiente capítulo, se desarrollan los puntos establecidos por el trabajo de campo y el análisis ponderado, a través de una propuesta de modelo de gestión de la calidad para consideración de las microempresas familiares en la ciudad de Quito, elemento central de este estudio.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión de la calidad para su implementación en microempresas familiares en Quito.

4.1.2 Objetivos específicos

- Adaptar los contenidos señalados en la norma ISO 9001:2008 a cada uno de los componentes del modelo de gestión de la calidad, según las características generales de las microempresas familiares en Quito.
- Establecer un plan de implementación del modelo de gestión de la calidad propuesto en el capítulo.
- Determinar los beneficios, para las microempresas familiares en Quito, de la implementación del modelo de gestión de la calidad.

4.2 Elementos del modelo de gestión de la calidad

A continuación, se describen los elementos (principios y requerimientos) del modelo de gestión de la calidad para microempresas familiares en Quito, con base en los resultados de la investigación que se mostraron en el capítulo precedente y, en particular, en la tabla 22 del presente trabajo de investigación.

Según lo demostrado por el análisis ponderado, los elementos que pueden ser desarrollados por las microempresas familiares en Quito en un modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 son los siguientes:

- Enfoque al cliente
- Auditorías internas
- Participación del personal

- Enfoque basado en procesos
- Mejora
- Acciones correctoras
- Acciones preventivas
- Toma de decisiones basada en evidencia
- Gestión de las relaciones

Cabe destacar que por motivos didácticos y para facilitar la comprensión y aplicación del modelo, **no** se detallará la diferencia entre principios y requerimientos sino que se considerará un conjunto de actividades para mejorar la gestión de las microempresas familiares.

Los componentes (se reitera que se trata de principios o requerimientos, sin distinción) del modelo propuesto de gestión de la calidad, se resumen en la figura:

Figura 25.
Modelo de gestión de la calidad para microempresas familiares



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: el autor

El modelo de gestión de la calidad se centra en dos elementos básicos del modelo de gestión de las microempresas familiares: el enfoque al cliente y el enfoque

en los procesos. Alrededor de estos dos elementos, que se suceden e interrelacionan, las microempresas deben realizar una serie de acciones con un orden lógico que se describe a continuación:

- Como acción principal que se implementa y se logra a través de la aplicación del modelo de gestión para microempresas familiares se encuentra la mejora, tanto de la satisfacción de los clientes como del uso de los recursos para aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos.
- La mejora actúa en la gestión de las relaciones con los clientes, para garantizar los medios de evaluación y cumplimiento de los requerimientos del cliente, pero también con el personal, con el fin de obtener compromiso y aceptación en el mejoramiento de dicha satisfacción y el trabajo con base en procesos.
- La gestión de las relaciones permite que la microempresa familiar articule la participación de las personas en el desarrollo y mantenimiento del modelo y de los principios de enfoque al cliente y basado en los procesos.
- La participación de las personas favorece el desarrollo de auditorías internas en la microempresa familiar. Dichas auditorías deben servir para proveer de información objetiva sobre la administración de la microempresa y la aplicación del modelo de gestión de la calidad.
- Las auditorías internas en las microempresas son fundamentales para el cumplimiento de los principios de enfoque al cliente y con base en procesos. Estas auditorías internas proveen al propietario y al administrador de la microempresa de evidencia suficiente para la toma de decisiones.
- La toma de decisiones con base en evidencia garantiza un tratamiento más técnico de las actividades de la microempresa familiar. Además de las decisiones generales de las operaciones, también son fundamentales para la aplicación de acciones correctivas y preventivas.
- Las acciones correctivas y preventivas se implementan con el fin de eliminar situaciones que provocan no conformidades en la satisfacción del cliente o procesos ineficientes o poco eficaces. Las correcciones permiten la solución de problemas actuales mientras que la prevención se anticipa a situaciones futuras.

- Finalmente, a través de las acciones correctivas y preventivas que se implementen para favorecer la satisfacción del cliente y los procesos de la microempresa familiar, se logra la mejora de la entidad, lo que da inicio a un nuevo ciclo en el modelo de gestión.

Es necesario reiterar que los elementos descritos a continuación se basan en los principios de la norma internacional ISO y los requerimientos de ISO 9001:2008 pero que han sido adaptados para una fácil comprensión e implementación en microempresas. La aplicación del presente modelo, claramente, no implica la capacidad inmediata de optar por una certificación internacional de calidad.

De la misma manera, es necesario señalar que los elementos del modelo de gestión deben aplicarse de tal manera que se ajusten a la realidad de la microempresa, a sus capacidades y limitaciones.

4.2.1 Enfoque al cliente

El cliente debe ser el centro y fin de las actividades de la empresa, por eso, los administradores deben asegurarse de que los requisitos que solicita el cliente se cumplan para aumentar su satisfacción.

Como se evidenció en la etapa de estudio de campo del presente estudio, apenas 37% de las microempresas familiares en Quito tienen una administración que se enfoca en la satisfacción del cliente, a lo que se suma que tanto en la norma ISO 9001 como en el presente modelo de gestión, el enfoque al cliente es el principio fundamental de su implementación.

Para lograr este elemento, es necesario que la microempresa y su administración determinen cuáles son los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y los de postventa; también es necesario determinar si existen requisitos que espera el cliente pero que no están establecidos por dicho cliente; estos requisitos deben servir para cumplir el uso especificado o previsto para el producto o servicio que ofrece la microempresa.

También es importante, para garantizar la satisfacción del cliente, que los productos o servicios cumplan con los requisitos legales y reglamentarios que sean

aplicables, además de cualquier requisito adicional que la organización considere necesario para lograr que el cliente se sienta satisfecho.

Una vez que la microempresa realice las acciones para que los productos o servicios cumplan con varios requerimientos para cumplir la satisfacción del cliente, es necesario que se mida cuál es la percepción de los clientes sobre la atención ofrecida. Para esto, se recomienda que la microempresa implemente un buzón de quejas y sugerencias, además de realizar entrevistas o encuestas periódicamente a los clientes, para conocer su nivel de satisfacción. Es importante que los resultados de estas acciones de medición se archiven y analicen para tomar medidas para corregir los posibles fallos detectados o para prevenir problemas futuros

Por último, es importante inculcar en todos los trabajadores de la microempresa el interés por la satisfacción del cliente. Para esto, se pueden realizar reuniones periódicas donde se les explique la importancia de cumplir con requisitos señalados previamente para lograr dicha satisfacción.

4.2.2 Enfoque basado en procesos

Para que una microempresa funcione de manera más eficaz, tiene que determinar y realizar numerosas actividades relacionadas entre sí. Un proceso es una actividad o un conjunto de actividades para lograr un resultado.

El enfoque basado en procesos es el segundo principio del modelo de gestión de la calidad para microempresas familiares. Este principio, también acogido por la norma ISO 9001, mostró en la aplicación de las técnicas investigativas que un porcentaje de apenas 40% de los encuestados aplica este principio y, en muchos casos, solo de manera verbal sin ningún documento que registre dichos procesos.

Un enfoque basado en procesos es la aplicación de un sistema de identificación, realización, evaluación y mejora de los procesos dentro de la organización.

Este enfoque tiene como principal ventaja que se puede realizar un control continuo de las actividades, lo que ayuda a una reducción de los costos, un mejoramiento de los tiempos de producción o de las acciones, una guía para nuevos trabajadores, entre otros beneficios directos e indirectos.

A pesar de que establecer y mejorar los procesos puede resultar un tema técnico y complejo, incluso costoso si se contrata una empresa especializada, se recomienda que la microempresa realice algunas acciones sencillas para el enfoque basado en procesos:

- En primer lugar, es necesario que el propietario, administrador o personas designadas, hagan una lista de los procesos. Se recomienda empezar con los procesos relacionados directamente con el producto o servicio que ofrece la microempresa (por ejemplo, en una microempresa comercializadora, los procesos suelen ser: compra a proveedores, bodegaje, requisición de bodega, transporte y ventas) y luego continuar con los procesos administrativos y de apoyo (selección de proveedores, contratación de personal, declaraciones de impuestos, auditorías internas, etc.).
- Una vez que se tenga la lista, se debe realizar, para cada proceso, una lista de pasos a seguir y los responsables de esas acciones. Se puede aplicar un modelo sencillo de explicación de cada proceso (ficha de proceso) como se muestra en el ejemplo de la tabla 23:

Tabla 23.
Modelo de ficha de proceso para microempresas

Proceso: Compra a proveedores	
Actividades	Responsable
Revisar cantidad de producto en bodega	Encargado de bodega
Solicitar nueva compra al administrador si el producto está por terminar	Encargado de bodega
Solicitar producto al proveedor	Administrador
Recibir el producto	Encargado de bodega
Verificar la calidad y cantidad de producto recibido (si el producto no es adecuado, se debe devolver)	Encargado de bodega
Revisar que la factura esté vigente y se encuentre llenada adecuadamente (si la factura no es adecuada, se debe devolver)	Administrador
Guardar productos en bodega	Encargado de bodega
Realizar el pago al proveedor	Administrador
Archivar la factura en la carpeta correspondiente	Administrador

Elaborado por: el autor

- Se debe iniciar con las fichas de los procesos relacionados con la producción y luego, si se considera conveniente y se cuenta con el tiempo y los recursos suficientes, hacer la explicación de los demás procesos como los administrativos.
- Todas las fichas de procesos se deben imprimir y ordenar en una carpeta que esté al alcance de todos los colaboradores, con el fin de que los trabajadores, en caso de duda, puedan consultar las acciones a seguir.
- Periódicamente, por ejemplo, cada tres o seis meses, las personas relacionadas con los procesos y el administrador o propietario de la microempresa deben revisar los procesos para analizar si es posible mejorarlos (reducir tiempos, eliminar problemas detectados, evitar que dos o más personas realicen las mismas acciones). Siempre que haya un cambio en el proceso, se debe reemplazar la ficha anterior con la nueva.
- Finalmente, es importante que las personas se comprometan a seguir los procesos establecidos e informar en caso de no hacerlo.

4.2.3 Mejora

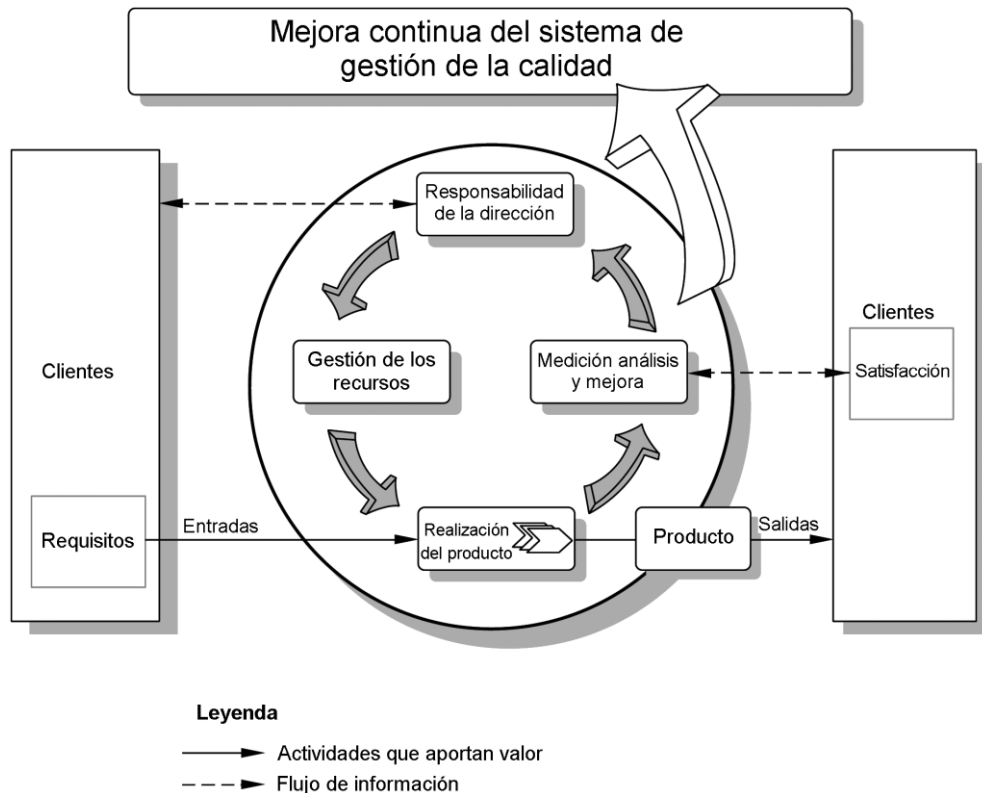
La mejora se refiere a las actividades que permiten realizar un trabajo más adecuado, que atienda de mejor manera a los requerimientos y la satisfacción del cliente, y/o reduzca el uso de recursos como tiempo, dinero o trabajo.

Es importante anotar que, a pesar de que un porcentaje alto de los encuestados del presente estudio (75%) señaló que realizaba actividades de mejora, debido a su enorme importancia dentro del modelo, además de que no requiere un alto nivel de inversión ni conocimientos técnicos muy profundos, criterios evaluados previamente, hicieron que se incluyera esta acción en el modelo de gestión de la calidad.

La microempresa debe mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de sus actividades; para eso, puede usar los resultados de las auditorías y otros elementos de evaluación, el análisis de registros contables y la revisión por la dirección. Estos mismos elementos considerados para la mejora continua, se utilizan para el establecimiento de las acciones correctivas y preventivas que son parte fundamental de la mejora de las organizaciones.

En la figura 26 se muestra un modelo de mejora continua propuesto por la norma ISO 9001:2008 en la que se puede ver que el cliente y sus necesidades son los elementos iniciales para que, al realizar los procesos establecidos en el punto anterior, pueda recibir a satisfacción el producto (o servicio) que ofrece la microempresa.

Figura 26.
Modelo de sistema de gestión basado en procesos



Fuente: Norma ISO 9000 (ISO 2005)

Elaborado por: el autor

Es decir, a través de la evaluación periódica de los procesos, se pueden implementar acciones de mejora para incrementar la satisfacción de los clientes; la persona encargada de la dirección está en contacto con el cliente para conocer sus necesidades, por lo que es el que mejor puede proponer las acciones de mejora. Por último, la mejora también tiene que atender a una gestión más eficiente de los recursos.

4.2.4 Gestión de las relaciones

Dentro de la microempresa, se debe designar un miembro (generalmente el propietario o el administrador, aunque puede ser otro miembro) que, además de otras responsabilidades, debe tener un contacto permanente con los clientes y otras personas que intervienen en las actividades de la organización como proveedores, sin dejar de contar a los trabajadores y autoridades.

La aplicación de las encuestas reveló que un alto porcentaje de las microempresas familiares en Quito tiene una persona encargada de la función de gestionar las comunicaciones, algo superior al 80%; lo que puede entenderse como natural, en vista del pequeño tamaño de las microempresas. No obstante, se considera como fundamental para el ciclo del modelo de gestión de la calidad que estas acciones se articulen con las otras propuestas.

Entre las actividades relacionadas con la gestión de relaciones se encuentra la comunicación con el cliente para evaluar su nivel de satisfacción, asegurarse de difundir el sistema de gestión de la calidad, así como de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios.

Para mantener una adecuada gestión de las relaciones, se recomienda que se implementen acciones para formalizar la comunicación, lo que también beneficiará a la organización en el desarrollo de actividades de promoción y publicidad. En este sentido, el uso de herramientas tecnológicas básicas y gratuitas como el correo electrónico puede resultar de gran utilidad tanto para mejorar las relaciones con los clientes y con los trabajadores como para contar con registros de comunicación.

4.2.5 Participación del personal

El personal debe conocer la aplicación del modelo de calidad y son parte central de su aplicación. Por esto, es necesario asegurar que el personal se encuentre apropiadamente organizado y preparado para cumplir con los requerimientos del cliente, de las normas aplicables y de la usabilidad de los productos o servicios.

Según lo reveló la encuesta, el nivel de participación del personal en las microempresas familiares en Quito es bastante reducido, acumulando apenas un 51% de los casos.

Para lograr la participación del personal, la microempresa debe determinar cuál es la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan los requisitos del producto; también debe procurar que los trabajadores se encuentren adecuadamente formados y capacitados (se puede considerar apoyar a las acciones de capacitación del personal). Por último, se debe evaluar la acción de los trabajadores de forma periódica (semestral o anualmente).

Es necesario que la microempresa se asegure de que su personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad que busca lograr la microempresa.

Como una de las actividades para promover la participación del personal, se propone para las microempresas el uso de carpetas de información de cada uno de los trabajadores. Esta carpeta debe contener, al menos, los siguientes documentos:

- Hoja de vida del trabajador
- Fotocopia de documento de identidad y de votación del trabajador
- Original del contrato de trabajo adecuadamente firmado y legalizado
- Roles de pago mensuales de los trabajadores
- Información de contacto del trabajador (teléfonos, dirección, dirección de correo electrónico)
- Registro de vacaciones y permisos.

Otros elementos que deben estar a disposición de la microempresa y de sus autoridades son los siguientes:

- Resultados de evaluaciones del trabajo del empleado
- Registros de cursos y talleres seguidos por el empleado
- Anotaciones de las autoridades sobre perspectivas de crecimiento

4.2.6 Auditorías internas

Para que el presente modelo de gestión de la calidad se implemente de manera adecuada en las microempresas familiares, es necesario que se realicen auditorías internas con intervalos planificados para determinar si el sistema se ha implementado y se mantiene de forma eficaz.

Las acciones de auditorías internas fueron las de más baja evaluación en el trabajo de campo debido a que apenas 10% de los encuestados manifestaron que las

realizan. Este elemento, además, es uno de los de mayor importancia en la norma ISO 9001, debido a que genera evidencia para la toma de decisiones.

Una auditoría interna es una evaluación, realizada por personal de la microempresa o por el propietario, que evalúa cómo se están llevando a cabo las acciones descritas en esta propuesta. Como se indicó, es adecuado que la auditoría se realice de forma planificada (se recomienda que se haga cada seis meses o cada año).

Aunque una auditoría, en empresas más grandes, puede ser un proceso técnico y complicado, en una microempresa se pueden aplicar auditorías menos formales, pero igual de efectivas. Se recomienda la aplicación de las acciones propuestas por la norma ISO 19011:2011:

- En primer lugar, se debe designar a la persona que realizará la auditoría que debe cumplir con un perfil que garantice: integridad, presentación imparcial, debido cuidado profesional, confidencialidad, independencia, y enfoque basado en evidencia (ISO 2011).
- Al iniciar la auditoría, en la etapa de planeación, se debe establecer el programa de auditoría en el que se detalla cuáles serán los temas y elementos a evaluar (ISO 2011); es decir, si se van a evaluar el estado del enfoque en el cliente, la participación del personal, enfoque basado en procesos, mejora, acciones correctoras, acciones preventivas, toma de decisiones basada en evidencia y gestión de las relaciones.
- En la segunda fase, la etapa de acción, la persona o personas encargadas de la auditoría deben obtener información y para lo que se deben mantener registros de las acciones y los resultados (ISO 2011). En esta etapa se deben tomar en consideración el estado y la importancia de las áreas a auditar, pero también deben considerar los resultados de auditorías previas para saber si los problemas detectados anteriormente se han resuelto o si continúan. Finalmente, es adecuado que se escriba un documento resumen (informe de auditoría) en el que se escriban los principales hallazgos. De esta manera, se puede informar a los miembros necesarios para aplicar correctivos prevenir problemas futuros en los procesos.
- Es adecuado que se dé un seguimiento al programa de auditoría para conocer si se han cumplido con los objetivos de esta acción (fase de

verificación); y que, en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos, se apliquen acciones para corregir esta situación (etapa de ajuste). De esta forma, se garantiza que las auditorías generen beneficios al sistema de gestión de la calidad (ISO 2011).

Además de los elementos señalados, y con base en los resultados del estudio de campo, se recomienda a las microempresas que realicen auditorías internas para revisar el correcto cumplimiento de los siguientes factores:

- Adecuados registros, especialmente contables. El auditor o los auditores, deben revisar que se hayan realizado los registros de compras, ventas y pagos a empleados, entre otros documentos relacionados con el manejo financiero. También, el auditor debe revisar que se hayan mantenido los registros de auditorías anteriores, de documentos de los empleados, y los que sean establecidos para el tipo de empresa.
- Aplicación de acciones correctivas y preventivas. Cuando se realice la auditoría, el encargado o encargados deben revisar el adecuado cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas, además de los resultados que se han obtenido.
- Satisfacción del cliente y enfoque basado en procesos. Durante la auditoría, se debe evaluar el desarrollo de los principios del presente modelo de gestión de la calidad, por lo que se deberá considerar la aplicación de acciones tendientes a cumplir dichos principios en el período analizado.

La dirección debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones necesarias con base en los resultados de la auditoría sin demora.

4.2.7 Toma de decisiones basada en evidencia

Con el fin de que se tomen decisiones adecuadas para la microempresa, es necesario que se realicen, organicen y conserven registros físicos de las actividades, además de los mencionados en apartados anteriores (auditoría interna, mejora continua, acciones correctivas y preventivas).

El estudio de campo demostró que apenas un 60% de las microempresas familiares en Quito realizan la toma de decisiones con base en evidencia, lo que refleja un alto grado de informalidad en la gestión y subjetividad en la toma de decisiones por

parte del propietario o el administrador, elemento que fue descrito a lo largo de la descripción del problema y que afecta de manera singular al manejo de las microempresas estudiadas.

Uno de los elementos más importantes a registrar en toda empresa para la toma de decisiones, incluida la microempresa, es el movimiento contable. A pesar de que muchas microempresas son propiedad de personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, mantener registros contables, aunque sea básicos, ayuda a dichas organizaciones a mantener el control sobre los ingresos y los costos, información básica para la toma de decisiones financieras y de producción.

Es recomendable que la microempresa cuente con un servicio externo para el manejo de su contabilidad; de esta manera, se puede garantizar la objetividad y el tratamiento técnico de los registros y manejos contables de la microempresa; no obstante, puede resultar costoso para las microempresas el contar con una persona que maneje dichos temas. Por esto, en caso de que la microempresa no pueda realizar esta contratación, se recomiendan los siguientes registros mínimos:

- Ingresos por ventas a través de las facturas
- Costos y gastos, con base en facturas recibidas
- Pago de sueldos y salarios, con registros de roles de pagos

Las evidencias están compuestas por todos los documentos contables y los relacionados con las decisiones, contratos, hojas de vida y registros de los empleados, evaluaciones, entre otros, deben ser adecuadamente identificados, almacenados, protegidos y listos para su uso en cualquier momento necesario. Además, los registros deben permanecer legibles y en las mejores condiciones posibles.

4.2.8 Acciones correctoras

La microempresa debe tomar acciones para eliminar las causas de los productos que no se entregan a conformidad del cliente, pero también de las quejas que este cliente puede presentar. Estas acciones deben tomarse para que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.

Se pudo determinar, a través del estudio de campo, que las acciones correctoras solamente se encuentran consideradas como un proceso interno de las microempresas familiares en el 35% de los casos. Además, la toma de acciones correctoras es

fundamental para la mejora de la satisfacción del cliente y los procesos, principios fundamentales del presente modelo de gestión de la calidad.

En un documento (puede ser una ficha similar a la de la tabla 23) se debe establecer quién es la persona que revisará las no conformidades y las quejas de los clientes. En ese documento se debe establecer también cómo revisar las no conformidades y las quejas de los clientes, cómo registrar y determinar las causas de las no conformidades, qué criterios considerar al momento de evaluar la necesidad de adoptar acciones correctivas y quién estará a cargo de proponer y de implementar dichas acciones.

Al momento de realizar la evaluación de las no conformidades y las quejas, tan pronto como se adopten las medidas correctivas, es necesario crear un documento en el que se indique cuál fue la acción propuesta. De esta manera, tras un tiempo, se puede verificar si la acción tuvo resultados para eliminar la causa de la no conformidad o de la queja.

4.2.9 Acciones preventivas

Al igual que con las acciones correctivas, las microempresas deben determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades o quejas potenciales para prevenir que ocurran en el futuro. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Resulta bastante intuitivo el resultado de la encuesta aplicada, en el que se determinó que apenas el 22% de los encuestados aplican acciones preventivas, por debajo de los que afirman implementar acciones correctoras. En este sentido, se consideró fundamental incluir estas acciones en el presente modelo.

En un documento (puede ser similar al de la tabla 23) se debe establecer quién es la persona que revisará las no conformidades y las quejas potenciales de los clientes. En ese documento se debe establecer también cómo registrar y determinar las causas de las no conformidades potenciales, qué criterios considerar al momento de evaluar la necesidad de adoptar acciones preventivas y quién estará a cargo de proponer y de implementar dichas acciones.

Al momento de realizar el análisis de las no conformidades y las quejas potenciales, en cuanto se adopten las medidas preventivas, es necesario crear un

documento en el que se indique cuál fue la acción propuesta. De esta manera, tras un tiempo, se puede verificar la aplicación y los resultados de dicha acción.

4.3 Beneficios de la implementación

Se espera que la implementación del modelo propuesto en este capítulo permita a las microempresas lograr beneficios al resolver varios de los problemas señalados por Ward (1994), particularmente:

- 1) Inadecuada gestión de la microempresa: La aplicación del modelo básico de gestión de la calidad que se presenta en este trabajo permite que las microempresas desarrollen actividades de manera más técnica, que se atiende de manera prioritaria la satisfacción del cliente y se tenga un control más preciso de registros y procesos, además de las propias acciones de la organización.
- 2) Capital limitado: Gracias al desarrollo de las actividades de gestión de la calidad del presente modelo, es posible que las microempresas familiares reduzcan sus costos y tengan un incremento en sus ingresos por ventas. El uso más eficiente de los recursos financieros, también, desarrollará el negocio y permitirá que se evalúe la posibilidad de acceder a financiamiento con un modelo sólido de negocio.
- 3) Sucesores poco indicados: La implementación de un modelo enfocado en el cliente y con base en procesos hace que las actividades de la empresa se desarrollen de una manera más formal y técnica, que garantice la persistencia del negocio incluso con sucesores poco preparados.
- 4) Inflexibilidad del emprendedor: Sin lugar a dudas, la implementación de un modelo de gestión de la calidad, en diversos niveles, puede derivar en una actitud más tolerante y flexible por parte del propietario. El hecho de implementar acciones como las auditorías internas, el control de registros y la toma de decisiones con base en evidencia, garantiza una actitud más objetiva y técnica en el manejo de la microempresa. De manera adicional, la toma de acciones correctivas y preventivas ayuda a que la organización cuente con un manejo menos centrado en la persona del propietario y enfocada en la satisfacción del cliente.

- 5) Metas y valores dispares: Si bien es cierto que es sumamente difícil hacer que se logren acuerdos entre los miembros de una familia con metas diversas, el establecimiento de un modelo de gestión de la calidad ofrece una oportunidad adecuada para que la microempresa se enfoque en la satisfacción del cliente y la rentabilidad con base en una gestión adecuada de los procesos. En este sentido, el modelo de la gestión de la calidad se impone como un punto de interés común entre los miembros de la familia que colaboran o se relacionan con una microempresa.

Por lo señalado, se observa que existe un importante beneficio de la aplicación de un modelo de gestión de la calidad a las microempresas comercializadoras en la reducción de varios problemas que enfrentan estas organizaciones, especialmente de tipo familiar.

En virtud de lo señalado, se acepta la hipótesis de trabajo que establecía que es posible proponer un modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 para microempresas familiares de comercialización en el Distrito Metropolitano de Quito para asegurar su permanencia y crecimiento a largo plazo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tras el desarrollo de la investigación y la propuesta final, y con base en los objetivos específicos del presente estudio, se han podido establecer las siguientes conclusiones generales:

- Se pudo concluir que se cumplió adecuadamente el primer objetivo específico, referido a la fundamentación teórica de las microempresas familiares y la norma ISO 9001:2008, por cuanto existe una extensa literatura referida especialmente a la norma señalada. No obstante, la caracterización de las microempresas familiares en Quito no resulto claramente concluida solamente con el estudio bibliográfico y documental, razón por la que se consideró adecuado implementar un estudio de campo para levantar información sobre este tipo de negocios. Como conclusión relacionada con el primer objetivo específico se determinó que la aplicación de los principios de las normas ISO 9000 y los requerimientos de la norma ISO 9001-2008 ofrecen una serie de ventajas a todo tipo de empresas ya que garantiza el desarrollo de acciones tendientes a la mejora de los procesos, la eficiencia y eficacia de las acciones y la satisfacción al cliente, con lo que se obtiene ventaja competitiva. Así mismo, la aplicación de un modelo de gestión de la calidad aporta a la adecuada administración de las empresas y a la aplicación de medidas de reacción frente a problemas actuales y la prevención de situaciones negativas futuras.
- Se pudo establecer, con respecto al segundo objetivo específico, que fue posible determinar las características de las microempresas familiares en Quito; no obstante, cabe señalar que se aplicó un nivel de confianza de 90% y un error muestral aceptable de 10%; suficiente para los objetivos de este estudio (determinar características de las microempresas comercializadoras familiares en la ciudad de Quito). Las microempresas estudiadas cuentan con un promedio de cuatro trabajadores, son mayoritariamente de una persona natural no obligada a llevar contabilidad y tienen un tiempo de

funcionamiento promedio cercano a los trece años. Se concluye además que las microempresas familiares estudiadas no cuentan con un modelo de gestión de la calidad similar a ISO 9001:2008, siendo la principal deficiencia el hecho de que no se realizan auditorías internas (en el 90% de las microempresas estudiadas), seguido de la no aplicación de acciones correctivas ni preventivas, y un reducido número de organizaciones enfocadas en la satisfacción del cliente que apenas alcanzó el 37% de las microempresas analizadas.

- Con base en los resultados del estudio bibliográfico y documental, y una vez realizada la propuesta, se considera concluido satisfactoriamente el objetivo específico tres ya que se establecieron lineamientos de un modelo de gestión para su implementación en microempresas familiares. Se concluye que los elementos principales (considerando principios de las normas ISO 9000 y requisitos de la norma ISO 9001-2008) a desarrollar en un modelo de gestión de la calidad que se pueda aplicar de manera satisfactoria en las microempresas familiares en Quito incluye las acciones de administración con enfoque al cliente, realización de auditorías internas, participación del personal, enfoque basado en procesos, mejora, acciones correctoras, acciones preventivas, toma de decisiones basada en evidencia, y gestión de las relaciones. Estos elementos resultaron óptimos para su implementación en microempresas familiares en Quito con base en el análisis de jerarquización aplicado en este estudio.

Recomendaciones

Tomando como base las conclusiones presentadas en el apartado anterior, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Es recomendable que los estudiantes y profesores, dentro de la academia, realicen estudios profundos sobre los modelos de gestión de la calidad y analicen, de manera especial, las modificaciones en la normativa ISO 9001 que se desarrollan en el año 2015. De esta manera, se logrará un aporte importante al desarrollo de la administración en Ecuador.

- En consecuencia, con lo anterior, se sugiere la migración de la norma 2008 a la 2015 para la actualización en los requerimientos normativos de las empresas, mantener su certificación y, sobre todo, desarrollar una mejora continua de las operaciones de las empresas. Se recomienda también que las microempresas apliquen acciones de capacitación, financiamiento y tecnificación, con el fin de generar crecimiento de sus operaciones y beneficios para sus empleados y la sociedad en general.
- Se sugiere a los propietarios y administradores de microempresas de Quito que implementen las directivas ofrecidas en el presente documento como un modelo de gestión de la calidad básico y de aplicación sencilla. Esto permitirá la realización de acciones relacionadas con la gestión de la calidad como el enfoque al cliente, la realización de auditorías internas, entre otras, para reducir los problemas más comunes relacionados con empresas familiares, particularmente la inadecuada gestión de las microempresas, un limitado acceso a capital, sucesores poco indicados, inflexibilidad del propietario / administrador, y metas y valores dispares entre los miembros de la familia.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, Joan. *La continuidad de la empresa familiar*. Madrid: Ediciones Gestión 2000, 2004.
- Anderson, David, Dennis Sweeney, y Thomas Williams. *Estadística para negocios y economía, 11ava ed.* México: Cengage learning, 2012.
- Bernal, Cesar. *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación, 2010.
- Bernal, César. *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación, 2006.
- Boisier, María. *La importancia de la norma ISO 9001:2008 para FONDECYT*. 16 de agosto de 2012. <http://www.conicyt.cl/fondecyt/2012/08/16/fondecyt-certifica-sus-procesos-con-la-norma-iso-90012008/>.
- Castelmonte. *Importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad*. 2012. <http://www.centrocastelmonte.com/implementar-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad.html>.
- Constitución de la República*. R.O. 449 (Asamblea Nacional Constituyente, 20 de Octubre de 2008).
- Cuatrecasas, Lluís. *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona, España: Profit, 2010.
- El Comercio. «El 77% de las empresas mas grandes y exitosas de Ecuador son familiares.» 06 de Mayo de 2007: Noticias Financieras.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Servicio de Rentas Internas. *Directorio de Empresas*. Quito: INEC / SRI, 2013.
- International Organization for Standarization. *Norma ISO 9001:2008*. Ginebra, Suiza: ISO, 2008.
- ISO. *ISO 19011:2011 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Ginebra: International Organization for Standarization, 2011.
- . *Norma ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Ginebra: ISO, 2008.
- . *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: International Organization for Standarization, 2005.
- Ley Orgánica de Educación Superior*. Registro Oficial No. 298 (Función Ejecutiva, 12 de octubre de 2010).

- Longenecker, Justín, William Petty, Leslie Palich, y Frank Hoy. *Administración de Pequeñas Empresas*. México D. F.: Cengage Learning, 2012.
- Lozano Posso, Melquidec. *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Colombia: Red de Estudios Gerenciales, 2006.
- Martínez Echezárraga, Jon. *Empresas Familiares: reto al destino*. Argentina: Granica, 2010.
- Maruri, Eduardo, entrevista de Explored. *La empresa familiar tiene poder* (9 de marzo de 2006).
- Minetur. *Definición de microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas*. 1 de enero de 2005. http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/artemis/Normativa/DocumentosNormativa/Normativa%20General/Definici%C3%B3n_PyME_CE.pdf.
- Noguez, Víctor. *ISO 9001:2015. El futuro de la calidad*. México D. F.: ISO Tools, 2014.
- Ogalla, Francisco. *Sistema de gestión: una guía práctica*. España: Ediciones Díaz de Santos, 2006.
- Ottorino, Oscar. *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad*. Mar del Plata, Argentina: EUDEM, 2008.
- Rey, Susana López. *Implantación de un sistema de calidad*. Vigo: Ideas Propias, 2005.
- Ronquillo, José. *Administración básica de la empresa familiar*. México D.F.: Panorama Editorial, 2006.
- Santillán, Cristina. *Propuesta de un modelo de estructura de gobierno corporativo para empresas familiares. Caso aplicado a empresas del sector norte industrial del distrito metropolitano de Quito*. Quito: PUCE, 2013.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: SENPLADES, 2013.
- Stratega. *Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera*. Quito: Stratega, 2008.
- Tagiuri, Renato, y John Davis. *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Washington: Family business review, 1996.
- Táipes, Josep. *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar*. España: Universia Business Review, 2011.

- Tápies, Josep. *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar*. España: Universia Business Review, 2011.
- Vargas, Mauricio José. «Empresas familiares: Un reto ante las nuevas realidades de los negocios.» *Siete Días*, 29 de Junio de 2006.
- Velásquez, Andres. *Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras*. Colombia: Red Revista Escuela de Administración de Negocios, 2006.
- Ward, Jhon. «El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas.» *Family Business Review* vol. VII (Jossey Bass Publisher), 1994: 189.
- Ward, John , y Radel Carlock. *La excelencia en la empresa familiar: El proceso de planificación para la empresa y la familia*. Barcelona: Centro Libros PAPF, S.L.U., 2010.
- Wealleans, David. *The Organizational Measurement Manual*. Burlington, Inglaterra: Gower, 2001.
- Zamora, Cristian. «Empresas Familiares.» *El Mercurio*, 6 de junio de 2013.

ANEXOS

Preguntas planteadas durante la entrevista

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que ocupa / nombre de la empresa: _____

En su experiencia, ¿qué problemas son los más frecuentes dentro de las microempresas familiares en la ciudad de Quito?

En su opinión, ¿las microempresas familiares en la ciudad de Quito manejan modelos técnicos de gestión?

¿Considera usted que las microempresas familiares pueden implementar estándares de calidad como ISO 9001? ¿Qué inconvenientes podrían presentarse?

¿Qué elementos de la gestión de la calidad podrían implementarse de manera sencilla en microempresas familiares?

Otras preguntas que el entrevistador considere oportunas:

Modelo encuesta empresas

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Fecha: _____

La siguiente encuesta busca determinar la calidad de los modelos de gestión de las microempresas de comercialización en la ciudad de Quito y su impacto en las empresas familiares. Por favor, conteste las preguntas con la mayor honestidad. La encuesta es totalmente anónima.

1. ¿Cuántos empleados tiene la empresa? _____
2. ¿Quién administra la organización?
 Propietario Familiar del propietario Tercera persona
3. ¿Cuántos años existe la empresa? _____
4. ¿Qué tipo de empresa es?
 Unipersonal Sociedad anónima Compañía limitada
5. Los objetivos de la empresa están enfocados en:
 Satisfacción del cliente
 Mejorar la competitividad de la empresa
 Aumentar las ventas
- 6.Cuál sería la calificación del liderazgo en la empresa
 Excelente Bueno Regular Malo Muy malo
7. ¿El personal está comprometido con los objetivos de la empresa?
 Mucho Medianamente Poco
8. ¿Existen procesos documentados para las actividades que realiza la empresa?
 Ninguno Algunos Todos
 No están documentados pero los empleados conocen los procesos
9. ¿Existen evaluaciones y acciones para mejorar los procesos de la empresa?
 Siempre Frecuentemente Casi nunca Nunca
10. ¿Se llevan registros indicadores que guíen la toma de decisiones en la organización?
 Siempre Frecuentemente Casi nunca Nunca
11. Hay alguna persona encargada específicamente de las relaciones y comunicación con los proveedores y clientes
 Sí No
12. ¿La empresa cuenta con procesos de control de los documentos?
 Sí No
13. ¿La empresa tiene procesos de control de los registros de la calidad?
 Sí No
14. ¿En la empresa se realizan auditorías internas?
 Siempre Frecuentemente Casi nunca Nunca
15. ¿La empresa tiene procesos de control del producto no conforme?
 Sí No
16. ¿En la empresa existen procesos para la aplicación de acciones correctoras?
 Sí No
17. ¿Existen procesos para la aplicación de acciones preventivas?
 Sí No

18. Ordene los problemas que han ocurrido o pueden ocurrir en su empresa. Para hacerlo, ponga números desde el 1 hasta el 6, siendo 1 el menos importante / frecuente y 6 el más importante / frecuente.
- Empresa poco o inadecuadamente administrada
 - Capital limitado para el negocio
 - No está claro quién será el sucesor o no está preparado para manejar el negocio
 - El dueño del negocio es inflexible en su manera de administrar
 - Existen conflictos entre familiares del dueño por la forma de administrar el negocio.
 - Existen metas y valores diferentes entre los miembros de la familia del dueño
19. ¿Considera usted que el problema más grave que calificó en la pregunta anterior, se puede solucionar o prevenir con la aplicación de los elementos planteados en las preguntas 8 a 17?
- Sí
 - No
20. ¿Cuál sería el grado de dificultad de implementar, en su empresa, TODOS los elementos planteados en las preguntas 8 a 17?
- Mucha dificultad
 - Mediana dificultad
 - Poca dificultad

Gracias por su colaboración

Tabulación de encuestas

PREGUNTA	OPCION	COD	1	2	3	4	5	6	7	8
¿Cuántos empleados tiene la empresa?	VALOR EN AÑOS	1.1	10	2	3	5	7	10	2	3
¿Quién administra la organización?	PROPIETARIO	2.1	1	1	1	1	1	1	1	
¿Quién administra la organización?	FAMILIAR DEL PROF	2.2								1
¿Quién administra la organización?	TERCERA PERSONA	2.3								
¿Cuántos años existe la empresa?	VALOR EN AÑOS	3.1	32	7	3	15	20	5	4	20
¿Qué tipo de empresa es?	UNIPERSONAL	4.1	1	1	1				1	1
¿Qué tipo de empresa es?	SOCIEDAD ANONIM	4.2					1	1		
¿Qué tipo de empresa es?	COMPAÑÍA LIMITA	4.3				1				
Los objetivos de la empresa están enfocados en:	SATISFACCION AL CI	5.1	1	1			1	1	1	1
Los objetivos de la empresa están enfocados en:	MEJORAR LA COMP	5.2				1			1	
Los objetivos de la empresa están enfocados en:	AUMENTAR LAS VEN	5.3		1						
Cuál sería la calificación del liderazgo en la empre	EXCELENTE	6.1						1		
Cuál sería la calificación del liderazgo en la empre	BUENO	6.2	1				1		1	1
Cuál sería la calificación del liderazgo en la empre	REGULAR	6.3		1	1	1				
Cuál sería la calificación del liderazgo en la empre	MALO MUY MALO	6.4								
¿El personal está comprometido con los objetivos:	MUCHO	7.1	1					1	1	
¿El personal está comprometido con los objetivos:	MEDIANAMENTE	7.2				1	1			1
¿El personal está comprometido con los objetivos:	POCO	7.3		1	1					
¿Existen procesos documentados para las activid	NINGUNO	8.1		1			1			
¿Existen procesos documentados para las activid	ALGUNOS	8.2			1	1				1
¿Existen procesos documentados para las activid	TODOS	8.3	1					1		
¿Existen procesos documentados para las activid	NO PERO CONOCEN	8.4								1
¿Existen evaluaciones y acciones para mejorar lo:	SIEMPRE	9.1	1					1	1	
¿Existen evaluaciones y acciones para mejorar lo:	FRECUENTEMENTE	9.2				1				1
¿Existen evaluaciones y acciones para mejorar lo:	CASI NUNCA	9.3			1		1			
¿Existen evaluaciones y acciones para mejorar lo:	NUNCA	9.4		1						
¿Se llevan registros indicadores que guíen la tom	SIEMPRE	10.1					1	1	1	
¿Se llevan registros indicadores que guíen la tom	FRECUENTEMENTE	10.2	1							1
¿Se llevan registros indicadores que guíen la tom	CASI NUNCA	10.3			1	1				
¿Se llevan registros indicadores que guíen la tom	NUNCA	10.4		1						
Hay alguna persona encargada específicamente c	SI	11.1	1	1				1	1	1
Hay alguna persona encargada específicamente c	NO	11.2		1	1	1				
¿La empresa cuenta con procesos de control de l	SI	12.1	1	1			1	1	1	1
¿La empresa cuenta con procesos de control de l	NO	12.2		1	1				1	
¿La empresa tiene procesos de control de los reg	SI	13.1	1				1	1	1	1
¿La empresa tiene procesos de control de los reg	NO	13.2		1	1	1				
¿En la empresa se realizan auditorías internas?	SIEMPRE	14.1						1		
¿En la empresa se realizan auditorías internas?	FRECUENTEMENTE	14.2	1							
¿En la empresa se realizan auditorías internas?	CASI NUNCA	14.3				1				
¿En la empresa se realizan auditorías internas?	NUNCA	14.4		1	1		1		1	1
¿La empresa tiene procesos de control del produ	SI	15.1	1				1	1	1	1
¿La empresa tiene procesos de control del produ	NO	15.2		1	1	1				
¿En la empresa existen procesos para la aplicació	SI	16.1	1			1	1	1	1	1
¿En la empresa existen procesos para la aplicació	NO	16.2		1	1				1	
¿Existen procesos para la aplicación de acciones	SI	17.1	1			1				1
¿Existen procesos para la aplicación de acciones	NO	17.2		1	1		1	1	1	

