



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA CHOCOLATES JUDITH AMBATO

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS**

Autor:

Johan Marcelo Tonato Taipe

Director:

PhD. Osmany Pérez Barral

Ambato – Ecuador

Agosto 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JOHAN MARCELO TONATO TAIPE**, con cédula de ciudadanía **0503331399**, autor del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA CHOCOLATES JUDITH AMBATO", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, agosto 2024



Johan Marcelo Tonato Taipe

CC. 0503331399

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA CHOCOLATES JUDITH AMBATO

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS**

Autor:

Johan Marcelo Tonato Taipe

Osmany Pérez Barral, PhD.

CC. 1753894599

CALIFICADOR

f. 

Franklin Rodrigo Rodríguez Pacheco, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Ana Cecilia Parra Ramos, Ab. Mg.

SECRETARIA GENERAL PUCESA (S)

f. 
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
**SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA**

Ambato – Ecuador
Agosto 2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a quienes han sido mi mayor apoyo y fortaleza en este camino académico:

A mis padres, quienes me apoyaron desde el primer día que decidí empezar este camino, mientras atravesábamos duros momentos, siendo mi principal motivo, nunca darme por vencido.

A mi hermano Erick, quien en este momento se encuentra en otro país, el mismo que, siempre estuvo alentándome y apoyándome con palabras y consejos, haciéndose presente a pesar de la distancia.

A mi hermanita Emily, quien a pesar de su corta edad siempre estuve apoyándome y animándome para lograr esta meta, gracias por ser la luz que ilumina mi vida.

A mi pareja, por ser mi refugio y compartir conmigo sus fuerzas cuando las cosas se complicaban.

A mis profesores y mentores, en especial PhD. Osmany Pérez, por su orientación, su preocupación, sabiduría y por ser un excelente guía a lo largo de este proyecto. Su compromiso con mis compañeros y conmigo ha sido fundamental para la culminación de este trabajo de titulación.

Finalmente, a todas las personas que han contribuido a mi crecimiento personal y académico, su influencia será invaluable y siempre será apreciada.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por la vida y la oportunidad que me ha dado de culminar este largo proceso, a mis padres quienes han sido mi mayor motivación para continuar con este camino, a mis hermanos Erick y Emily por ser el apoyo incondicional que nunca me ha faltado, a mi tutor Osmany Pérez y docentes quienes impartieron en mí su conocimiento y, por último, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, muchas gracias a todos.

Gracias a todas las personas quienes forman parte de mi vida, familiares, amigos, profesores y pareja, por toda la impartición a lo largo de mi vida para un mejor desarrollo en los aspectos personales y académicos.

RESUMEN

La fábrica de chocolates Judith ubicada en la provincia de Tungurahua ha ofrecido sus productos artesanales por varios años. En este sentido, la empresa tiene la necesidad de realizar un análisis de su gestión de calidad e identificar sus indicadores durante todo este tiempo. Por consiguiente, el objetivo general de la investigación es analizar la gestión de calidad para la mejora de los productos en la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO, con la finalidad de que se logre un mejor alcance económico.

Por lo tanto, el tipo investigación es descriptiva-explicativa con un enfoque cualitativo, con el fin de obtener información actual y conocer distintos puntos de vista de las personas acerca de la calidad de la producción, con el propósito de que se mejore la calidad de la producción. Para ello, se realizan: encuestas entre personas a cargo de la empresa. De la misma manera, se emplean los métodos teóricos de análisis-síntesis y el análisis documental, dado que, se necesita profundizar en los análisis del comportamiento de estos.

Finalmente, los resultados determinan que el comportamiento de los indicadores de calidad influye en la gestión del crecimiento de la empresa, en el aumento o disminución de las ventas, y en la satisfacción de los clientes internos y externos, lo cual repercute en la competitividad con respecto al mercado.

Palabras clave: análisis, indicadores, gestión, económico, calidad.

ABSTRACT

Chocolates Judith, located in the province of Tungurahua, has been offering its artisanal products for several years. In this context, the company has identified the need to analyze its quality management and determine its indicators throughout this period. Consequently, the main objective of the research is to analyze the quality management processes to enhance the products of Chocolates Judith in Ambato, with the aim of achieving better economic outcomes.

Therefore, this research adopts a descriptive-explanatory approach with a qualitative focus, to obtain current information and understand various perspectives regarding the production quality. The goal is to improve the production quality. To achieve this, interviews, surveys, and focus groups will be conducted among the people responsible for the company. Similarly, theoretical methods such as analysis-synthesis and documentary analysis will be employed, as there is a need to delve deeper into the analysis of these behaviors.

Ultimately, the results indicate that the behavior of quality indicators influences the company's growth management, sales increase or decrease, and the satisfaction of internal and external customers. This, in turn, affects competitiveness in the market.

Keywords: *analysis, indicators, management, economic, quality.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	3
1.1. Estudio teórico sobre la evolución de la gestión de calidad	3
1.2. Análisis de los modelos de gestión de calidad para el mejoramiento continuo	6
1.3. Análisis de variables e indicadores que inciden en la calidad en las empresas productivas	13
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	17
2.1. Tipo, enfoque y métodos de la investigación	17
2.2. Caracterización de la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO	20
2.3. Diagnóstico sobre la calidad en la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO	22
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.1. Determinación de los factores de éxito que inciden en la gestión de calidad para la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO	27
3.2. Análisis de la gestión de calidad para la mejora de los productos en la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO	28
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	43

INTRODUCCIÓN

La gestión de calidad promueve la creatividad, y ayuda a que las empresas mejoren sus estrategias para que sean más rentables y sean diferentes a la competencia. En este sentido, se coincide con Reyes, Cadena, Rivera, & Antunes (2017), al mencionar a Texeira y Texeira (2017), que, la implementación de un sistema de gestión de calidad ayuda a que las personas impulsen a la organización de forma creativa, lográndose con ello, una disminución de los costos de producción.

Al respecto, en los últimos años, las empresas han tratado de mejorar el sistema de gestión de calidad para que se logre mejorar los procesos y filtros que contribuyen a que el producto o servicio sea cada vez mejor para los clientes. En este contexto, Amaya, Félix y Rojas (2020), hacen referencia, a que las organizaciones de manera estratégica deciden implementar sistemas de calidad para que exista una mejora en las empresas a nivel global. Por ejemplo, en la actualidad, las organizaciones tratan de adelantarse a los hechos y evitar problemas a largo plazo, por lo que, buscan otras formas de resolver inconvenientes y satisfacer las exigencias de los clientes.

Relacionado con lo descrito, la situación problemática está enfocada en diversos problemas que inquietan a la fábrica de chocolates Judith, por ejemplo, existen limitaciones que afectan los resultados de la organización, que se manifiestan en las bajas ventas en el mercado, debido a la falta de calidad percibida por los clientes. Asimismo, persisten dificultades con la atención al cliente, debido a que, no existe suficiente personal para atender todas las demandas. Esto trae consigo, que los factores mencionados debiliten el control de la calidad en la producción y prestación de servicios. Con lo cual, el problema científico que se plantea es: ¿Cómo contribuir a la calidad en la empresa Chocolates Judith de Ambato? Donde la idea científica a defender se centra en: el análisis de la gestión de la calidad del producto chocolate, contribuye a la satisfacción de los clientes en la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO.

Relacionado con lo planteado, el objetivo general de la investigación es analizar la gestión de calidad para la mejora de los productos en la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO. Derivándose al respecto, los objetivos específicos siguientes:

1. Sustentar teóricamente la gestión de calidad para el mejoramiento de la producción y la satisfacción de los clientes.
2. Identificar los problemas de calidad mediante los clientes internos y externos para el mejoramiento de los productos y la satisfacción de los clientes de la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO.
3. Determinar los factores de éxito que inciden en la gestión de calidad para la mejora de los productos y la satisfacción de los clientes en la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO.

Para dar cumplimiento a los objetivos, este estudio se basa en un tipo de investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, con el fin de obtener información actual y conocer distintos puntos de vista de las personas. Por este motivo, el estudio profundiza en el análisis a partir de la recolección de datos reales provenientes de las personas que participan en la pesquisa. De la misma manera, se emplean los métodos teóricos de análisis-síntesis, para conocer los resultados obtenidos de diversos autores en sus trabajos.

Al respecto, se realizan: encuestas entre personas y empleados que laboran en la empresa objeto de estudio de forma directa e indirecta. Asimismo, el grupo de discusión es realizado por medio de los socios y directivos de la organización, para tener el conocimiento adecuado de diferentes opiniones que ayudan a mejorar los resultados desde el punto de vista de la toma de decisiones oportunas y adecuadas con respecto a la gestión de calidad del producto.

En tal sentido, se destaca que la empresa ha querido realizar un análisis dentro de la organización, por tal motivo, se vieron en la necesidad de formar un estudio enfocándose en la calidad.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Estudio teórico sobre la evolución de la gestión de calidad

El origen de la calidad ha sido esencial para las actividades productivas desde la antigüedad. Al respecto, Torres, Ruiz, Solís y Martínez (2012), evidencian muestras de hallazgos gráficos en tumbas de la ciudad de Thebas (1450 A.C.), que corroboran la existencia de inspectores que tenían la función de aceptar o rechazar los productos que se elaboraban.

En la época medieval del siglo V al XV, varios de los productos realizados eran hechos en talleres pequeños, creándose gremios que eran considerados la autoridad de esa época. Al respecto, Cairns (2003) explica que, estas personas tenían el poder de castigar comerciantes que vendieran productos con muy baja calidad a un precio muy alto o bajo, considerándose así, una forma muy poco ética de hacer competencia a otros comerciantes. En función de lo descrito, Cubillos y Rozo (2009), dan a conocer que estas civilizaciones tenían que pasar por procedimientos demasiados complejos y tardados que varias veces no permitían la obtención de aquellos resultados.

Con los años, se empezaron a optimizar los procesos entre los años 1700-1800. Según Fernández & Sánchez (1997), pues comienzan a producir las partes intercambiables de maquinarias y la necesidad de capacitar a los trabajadores para evitar errores en los procesos. Estos autores, refiriéndose a Babbage (1835), dejaron entrever la necesidad de trabajadores especializados, para disminuir el tiempo de operaciones.

En tal sentido, Taylor (1909) al profundizar en la filosofía de producción, aborda la separación de labores en la producción, lográndose con ello, mayor productividad a menor costo. Esto afectó la calidad de los productos, aunque no tuvo ningún efecto negativo en las ventas por la demanda existente en ese entonces.

En el año 1920, existía complejidad en la fabricación de los productos al crearse métodos de inspección que eran meticulosos. Esto fue corroborado en el estudio de Torres, Ruiz, Solís y Martínez (2012), dado que, en laboratorios de Estados Unidos se había empezado a proponer técnicas estadísticas para un mejor control de calidad (origen al Control Estadístico de la Calidad). Pues, el objetivo era mantener los procesos en estados de planificación, con la finalidad de cumplir los objetivos planteados. Al respecto, Deming (1992) considera que, los procesos deben gestionarse con un adecuado control estadístico.

La evolución alcanzada en las empresas en las épocas descritas no era suficiente, pues, no es hasta la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que las fuerzas armadas de Estados Unidos forzaron normas con un margen de error menor a sus proveedores, lográndose suministros de armamentos confiables en poco tiempo, empleándose para ello, las tablas de muestreo militar estándar, que luego condujeron a la creación de modelos de gestión de calidad en la producción.

En función de lo expuesto, Griful y Canela (2002) mencionan que, durante la postguerra, el único productor de calidad del mundo tanto en productos como en servicios fue Norteamérica, puesto que, se convirtió en un mercado con gran poder, debido a que logró vender todos sus productos, convirtiéndose en autocomplacientes, esto ocasionó que los productores cambien la calidad por la cantidad. Por otro lado, Japón empezó a implementar métodos para la fiabilidad de las personas, con el propósito de acaparar más público y captar clientes fidelizados.

Lo apuntado, tuvo su apoyo en la estadística para predecir y corroborar los niveles de producción. Es así como, las implementaciones que se hacían por la guerra se veían reflejada en sectores como: nuclear, aeronáutica, entre otros, con un mayor avance económico y tecnológico, pues al momento de elaborar los productos debía lograrse con calidad, implementándose así, desarrollos importantes en estas fabricaciones (práctica conocida como Aseguramiento de la Calidad).

Profundizándose en ello, los criterios de Hernández, Fabela & Martínez (2001), confirman que, en 1946 aparece en Estados Unidos la *American Society for Quality*

Control (ASQC), lográndose formar, la unión de agrupaciones locales dedicadas al control de la calidad. Esta sociedad difundía información acerca de los controles estadísticos de la calidad para la mejora. Durante esta etapa, surge la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), que dejaron de lado las formas tradicionales de hacer las cosas, implementándose y adoptándose nuevas tecnologías de fabricación con procedimientos de producción pensados para el futuro del país.

En el año 1946, se creó (por más de 25 países) la organización denominada *International Standard Organization (ISO)*, con el propósito de mejorar la coordinación en los estándares industriales. Posteriormente, en 1950, después de la segunda guerra mundial, en Japón se da la adaptación de la Revolución de la Calidad, por la necesidad de incrementar el comercio por medio de la venta de sus productos a nivel internacional, y por un cambio de mentalidad en las personas, pues, dejaron de vender productos con un precio muy bajo y con mala calidad, para así, volver a mercados mundiales. Sus fundamentos estaban basados en Shewhart (1930), lográndose con ello, una mejora en la calidad y la productividad muy notoria en el país.

En las décadas de 1960-1970, aparecen los primeros círculos de calidad, creados por Ishikawa (Guajardo, 2003), pues se implementaron sistemas participativos en las empresas japonesas. Estos círculos de calidad demostraban la necesidad de hacer sugerencias a los problemas de calidad en la fabricación de productos, con lo cual, resaltaban aspectos relacionados con: mejora de los productos, surgimiento del control de calidad total, y el nacimiento del término de Calidad Total. En este aspecto, Japón se consolida en el mercado internacional en fundamentos de calidad (mejora continua).

En 1987 aparece la Serie de Estandarización ISO 9000, la cual adopta gran parte de las exigencias de la Norma Británica. Por ejemplo, en Estados Unidos, la adecúan como *American Society for Quality Control (ASQC)*, y en Europa se publica como la Norma Europea (EN) serie 29000. Este mismo año, surge la serie ISO 9000 con sus elementos: ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004. Un año después,

Estados Unidos la implementó, lográndose con ello, competitividad y reconocimiento en términos de gestión de la calidad total, a partir de la identificación y conformidad de los clientes.

En tal sentido, Torres, Ruíz, Solís y Martínez (2012) confirmaron que, en 1999, a Estados Unidos llegó la novedad de la gestión de la calidad total y en Europa apareció *la European Foundation for Quality Management (EFQM)*, que incluyó el concepto de excelencia. Estos acontecimientos dieron promoción a la adecuada forma de usarla por medio de la creación de un Premio Europeo de calidad, dándose origen así, a la Fundación Iberoamericana de la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), convirtiéndose estos en los creadores del Premio Iberoamericano de la calidad.

Con el tiempo, la calidad fue convirtiéndose en una necesidad para las empresas y para los propios clientes. Este criterio es coincidente con Díaz (2009), quien afirmaba que, desde el 2000 la calidad se convirtió en un requisito esencial de la competencia de mercados grandes. Y, autores como Torres, Ruiz, Solís y Martínez (2012), planteaban que, la calidad no asegura el éxito, pero si contribuía a competir de mejor manera en el mercado de manera efectiva (diferenciación entre los competidores).

1.2. Análisis de los modelos de gestión de calidad para el mejoramiento continuo

Para el análisis de los modelos de gestión de la calidad, es necesario partir del criterio aportado por el Ministerio de Educación (2001), que lo define como un modelo de gestión por procesos que ayuda a potenciar la información, para que sea más fácil la comprensión y análisis en la práctica, con el propósito de transformar una realidad existente y lograr las metas y objetivos establecidos por las organizaciones, corroborándose así, como una herramienta esencial para el éxito de estas.

En tal contexto, es necesario coincidir con los estudios realizados por Barrios (2011), al confirmar que, contar con un modelo de gestión se ha vuelto un elemento diferenciador entre las organizaciones, a causa de que, demuestra una administración más entendible con actividades que ayuden a mejorar y facilitar el futuro.

Cabe recalcar que, los modelos de gestión de calidad en su totalidad no son oficiales, pero se aplican en conjunto con procesos que logren la gestión total en las organizaciones. Relacionado a ello, Summers, D. (2008) afirma que, una vez que se aplica un modelo de gestión de calidad es más asequible saber de manera fácil si las organizaciones pueden cumplir sus metas e implementar estrategias que ayuden a la mejora. En la actualidad, existen modelos que son utilizados para el cumplimiento de metas en las organizaciones, destacándose los siguientes:

- **Modelo PHVA o ciclo de Deming**

Sus inicios se dan con Shewhart en los años 1930 y 1940, planteándose como objetivo principal una mejor organización dentro de la empresa y un mayor control de los procesos. Sin embargo, es Deming (1950) quien aparece con la aplicación de este método, que ayuda a enfocar de mejor manera los procesos, pero basándose en los mismos métodos internos y externos mencionados por Shewhart (1930). Estos procesos propuestos, identificaban las siguientes fases:

P = *Plan* (Planear);

D = *Do* (Hacer);

C = *Check* (Verificar); y,

A = *Act* (Actuar).

El ciclo mencionado era usado para obtener como resultado mejoras en los procesos, siempre que las actividades se ejecutaran de forma efectiva. Esto permitía identificar los problemas y buscarle soluciones de forma proactiva. En este aspecto, se coincide con los criterios de Suárez & Ramos (2022) quien menciona Sotelo y Torres (2016) al exponer que, este ciclo logra resolver de manera más

efectiva los problemas visibles dentro de la fabricación.

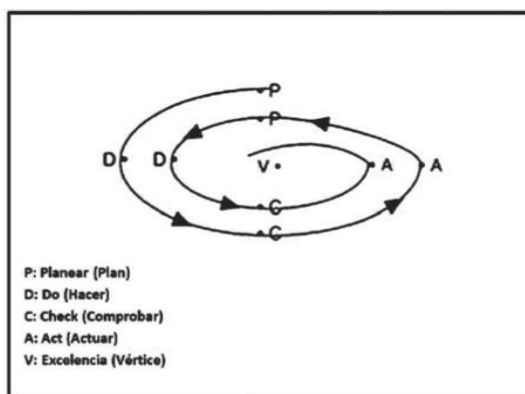
En función de ello, Pulido (2010) afirma que, cada fase es indispensable, por el hecho de que, se puede realizar una mejora continua para que en el futuro las empresas puedan tener procesos que contribuyan a la mejora de la calidad con mayor eficiencia en la productividad.

En tal sentido, existen investigaciones realizadas por Ayuni & Diaz (2013) que expresan, que el ciclo de Deming cuenta con métodos de análisis para la obtención de objetivos y que su implementación genera grandes suposiciones entre los directivos para la construcción de un espacio más abierto entre los grupos de interés internos, realizándose desde ese entonces charlas y debates por un fin en común dentro de la organización. Con lo cual, se hace necesario describir de manera concreta las diferentes fases del modelo PHVA o ciclo de Deming (Ver Figura 1):

- **Plan (Planear):** deben estar identificadas las metas y la visión de la empresa, por lo tanto, se definen las habilidades necesarias para la obtención de los resultados esperados. Asimismo, se identifica el problema que atraviesa la empresa, todo esto, se obtiene por el estudio minucioso que permite la obtención de datos específicos.
- **Do (Hacer):** se propone un cronograma que ayude a llegar a los objetivos como empresa, para esto, se debe capacitar a los mandos medios y a los de primera línea para que aumente su desempeño y su desarrollo organizacional.
- **Check (Verificar):** realizar un análisis de los resultados obtenidos de la organización para llegar a conclusiones adecuadas y saber si los cambios dan resultados positivos o negativos. En caso de ser negativos, se debe volver a la primera fase para localizar el error y realizar los arreglos, con la finalidad de hallar la solución al problema detectado.

- **Act (Actuar):** se considera como la parte final del ciclo, se realizan los análisis de todos los procesos mencionados. Se ejecutan cambios necesarios para una aplicación adecuada. Finalmente, se basa en los resultados, por lo que, una vez concluido los cambios y correcciones del proceso se establecen acciones correctivas para lograr una mejora continua.

Figura 1. Modelo PHVA o ciclo de Deming



Fuente: tomado de Torres, Ruiz, Solís y Martínez (2013), que cita a Muñoz (1999).

Modelo Malcolm Baldrige

A mediados de los 80s, el gobierno de Estados Unidos se preocupó por el gran mercado ganado por las industrias japonesas, los mismos que, aplicaron los estudios de Deming en sus organizaciones para obtener mayor productividad, lo que dio como resultado que Japón arrasara en el mercado internacional. Por este motivo, disminuyeron los ingresos en Estados Unidos y perdieron el mercado que habían obtenido. Al respecto, Díaz (2021) explica que, en el año 1987 es aprobado el modelo de Malcolm Baldrige por el congreso de los Estados Unidos.

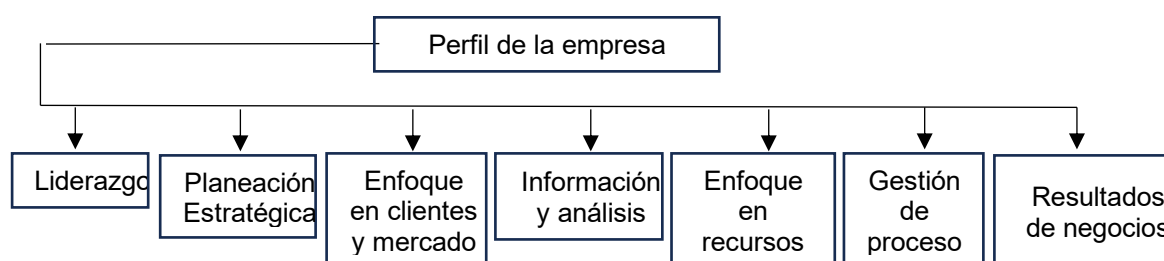
Las principales razones del Modelo de Malcolm (Ver Figura 2) se enfocaban en que las organizaciones obtuviesen la excelencia en sus procesos de producción por medio de mejoras en la planificación y evaluación. De esta manera, los directivos de las organizaciones afirmaron que esto ayudó que se alcance la mejora continua.

Por consiguiente, Malcolm presenta consigo siete criterios para alcanzar la mejora continua: Liderazgo; Planeamiento Estratégico; Enfoque de cliente y mercado;

Información y análisis; Enfoque del recurso humano; Gestión de procesos; Resultados de negocios. Por ello, Dorado & Gallardo (2005) llegaron a la conclusión que el tener un buen planteamiento estratégico y una gestión de procesos eficiente, da a entender que la información que se obtuvo es relevante y de calidad para las empresas.

En función de lo planteado, *United States Department of Commerce* (2005) afirma que, las organizaciones deben realizar controles internamente, para que, a largo plazo se puedan observar un desarrollo favorable que sea beneficioso para la propia empresa. Asimismo, deben nutrirse de información que ayude a realizar una comparación para cada indicador, entre estas comparaciones se tiene datos de la organización, por ejemplo: objetivos, visión, desarrollo y resultados.

Figura 2. Modelo Malcolm Baldrige



Fuente: tomado de Diaz (2021), que cita a, Egaña (2014).

Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)

Acerca del Modelo EFQM, existen diversos autores que lo han trabajado en sus investigaciones, por ejemplo, Ferrando y Granero (2005) consideran que, para llegar a acuerdos y permitir la creación de este modelo, presidentes de compañías europeas organizaron una reunión en Bruselas para iniciar la Fundación para la Gestión de la Calidad (EFQM). Ya en 1991, por primera vez, aparece adoptado el EFQM por más de 300 directivos de Europa que realizaron estudios dentro de sus empresas para ayudar a que las mismas se vuelvan más competitivas en el mercado internacional.

Relacionado a ello, se coincide con Ferrando y Granero (2005) y con Torres, Ruiz, Solís y Martínez (2012) quienes plantean que, este modelo se creó para tener un enfoque solo para empresas grandes e independientes, dado el costo que implicaba su implementación. En este sentido, *European Foundation for Quality Management* (2010) recalcan que, la excelencia se encuentra constituido por nueve criterios, treinta y dos subcriterios y los elementos dentro de los subcriterios, y que podría cambiar según el subcriterio existente. Los nueve criterios son los siguientes:

Liderazgo. Permite a la organización ser proactiva, o sea, que pueda adelantarse a lo acontecido para que la organización logre el éxito.

Estrategia. Las organizaciones implementan su estrategia por medio de la misión y visión, donde, los grupos de interés (*stakeholders*) se sienten parte de la organización.

Personas. Permite que los empleados tanto por méritos personales como en grupos de trabajo logren el reconocimiento que merecen como parte del resultado alcanzado.

Alianzas y recursos. Una organización por excelencia trabaja en sus vínculos internos y externos para cumplir la estrategia establecida, con el propósito de ser más eficaz y eficiente en la forma de desarrollar los procesos y la calidad de su trabajo.

Procesos, productos y servicios. Organizaciones por excelencia se encargan de lograr un mayor valor para los clientes, dado que, su objetivo es mejorar los productos por medio de una mejor gestión en la realización de los bienes y servicios.

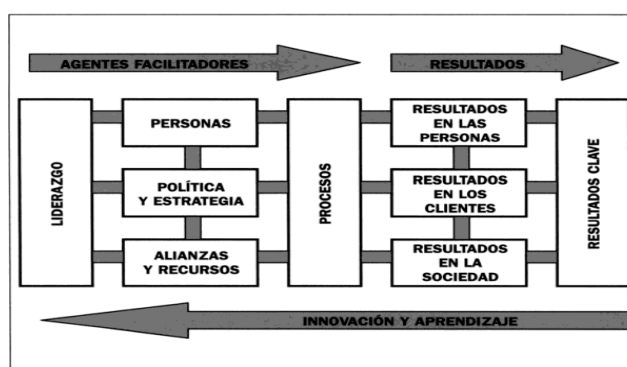
Resultados en los clientes. Estas organizaciones tienen un estudio más completo, con la finalidad de lograr mejores resultados en beneficio de los clientes.

Resultados en las personas. Las organizaciones calculan de forma íntegra sus logros, esto conlleva a mejores resultados por medio de las personas.

Resultados en la sociedad. Las organizaciones determinan de forma íntegra su aporte a la sociedad, con la finalidad de generar beneficios comunes.

Resultados claves. Las organizaciones fijan resultados que generan valor para la empresa y los clientes, mediante políticas y estrategias.

Figura 3. Modelo EFQM de Excelencia



Fuentes: tomado de Ferrando y Granero (2005)

Modelo Iberoamericano

Se dio a conocer con la creación de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) el 18 de marzo de 1998. Relacionado a ello, Dorado & Gallardo (2005) explican que, esta organización fue creada por empresas sin fines de lucro, por lo que, se dedicaron a tener un mejor desarrollo de la gestión internacional. En este mismo sentido, Puig – Duran (2022) afirma que, dicho modelo se conforma por medio de principios y dimensiones que se obtiene con ayuda de la organización cuando se busca una mejora continua. Esta Fundación, en su concepción reafirma los cambios realizados, por lo que, incorpora nuevos criterios para tener resultados excelentes.

El Modelo Iberoamericano, concluye que, siempre debe existir un buen ambiente laboral donde todas las personas que integran la empresa se entiendan. Asimismo, hace énfasis en los resultados desde la productividad con efectividad, y en la

excelencia del trabajo.

Figura 4. Modelo Iberoamericano



Fuente: tomado de Fundación para el Premio Nacional a la Calidad (FPNQ) (2005).

1.3. Análisis de variables e indicadores que inciden en la calidad en las empresas productivas

El análisis de las variables y de los indicadores permiten reconocer la calidad con que se realizan los procesos, se brinda un servicio o se termina un producto. En este sentido, González, Batista, Fernández-Larrea (2020) establece que los indicadores de calidad permiten obtener una mayor relación de manera interna y externa en la organización. Este autor, quien menciona a Silva (1994), define las principales variables de calidad, cantidad y tiempo, que son usadas para medir de forma directa e indirecta los cambios en las organizaciones.

Al respecto, establece variables susceptibles, las cuales demuestran la capacidad de no ser medidas de forma directa y suelen ser usadas para jurisdicciones nacionales e internacionales, determinándose las mismas con la finalidad de contribuir al bienestar organizacional y a la evaluación de las metas y objetivos que se han obtenido.

Por consiguiente, las variables demuestran que un indicador ayuda a que se logre reflejar la situación real y permite realizar cambios de forma inmediata. Es por ello, que, los indicadores de la calidad tienen el mismo grado de importancia que los relacionados con la atención sanitaria, debido a, que se debe lograr un control

adecuado a la hora de realizar procedimientos sin que estos afecten en la calidad.

En este contexto, Nava y Marbelis (2009) definen como conceptos importantes los indicadores de liquidez, eficiencia, endeudamiento y de rentabilidad, que, aunque son financieros, reflejan indirectamente con qué calidad se produce o presta servicio en una organización.

Es así como, en la actualidad los indicadores son utilizados dentro de las organizaciones como herramientas que ayudan a reflejar de mejor manera los estados financieros y la situación económica de las empresas, donde estos pueden ser positivos si se labora con calidad en sentido general. Estos deben reflejar conceptualmente cuatro características: validez, confiabilidad, comprensibilidad y sencillez. Al respecto, Gilmore y de Moraes (1996) expresan que, los procesos pierden su calidad una vez que no se lleguen a los resultados esperados (indicadores positivos) y, que, esto depende de la calidad y la productividad.

En tal sentido, algunos autores como Venkatraman y Ramanujam (1983) recomiendan realizar estudios relacionados con la calidad y los resultados de la empresa, que incluyan ratios como: rentabilidad, ganancia por acción, incremento de ventas, entre otros. Con lo cual, debe integrarse a estos análisis el papel que conlleva manejar adecuadamente los procesos, el desempeño operativo y los controles adecuados, lográndose con ello, una mejor capacidad de toma de decisiones proactivas. De esta manera, los desempeños operativos pueden obtenerse por medio de indicadores no financieros, por ejemplo, la efectividad organizacional.

Con relación a lo anterior, existen diferentes autores que dan uso de forma diferente a los términos mencionados. Por ejemplo: Gupta y Govindarajan (1984) miden su efectividad por medio de doce dimensiones, estas son: tasa de incremento en las ventas, participación en el mercado, ganancias a partir de operaciones, ganancia sobre las ventas, flujo de caja por medio de actividades operativas, rendimiento por inversión, innovación y creación de nuevos productos, expansión y crecimiento del mercado, conjuntos de acciones, estrategias para disminuir gastos, crecimiento y

mejora individual, y asuntos políticos.

Relacionado a lo anterior, Lee y Miller (1996) recomienda la medición de las destrezas dentro de las organizaciones, mediante dos razones: esté conformada por una gran variedad de empresas y, la otra razón, es que diferentes opiniones logran una valoración de forma correcta que permita un indicador financiero más determinado.

Por otra parte, la Gestión de la Calidad Total definen a las variables como una forma de observar los cambios en la productividad de las empresas, para ello, existen diferentes instrumentos que ayudan a la medición, según el criterio de diversos autores: Adam (1994); Anderson et al. (1995); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1995); Powell (1995), Forker, Vickery, Dröge (1996); Chenhall (1997); Mohr-Jackson (1998); Garvin (1988); Grandzol y Gershon (1998); Easton y Jarrel (1998). No obstante, se debe señalar la obra de Grandzol y Gershon (1998), quienes hacen mención a seis indicadores, estos son:

1. Para una mejor medición se cuenta con: valores, integridad, conformidad de los clientes; e, innovación.
2. Indicadores financieros: retorno de la inversión, cuota de mercado e inversión de capital.
3. Desempeño operativo: productividad, mejora continua, rentabilidad o beneficios, cantidad de desechos de la productividad, capacidad, tiempo, uso efectivo de la energía; y, eficiencia en el uso del material.
4. Responsabilidad pública: impacto físico, químico y biológico dentro de su ambiente.
5. Satisfacción de los empleados: rotación de empleados, peticiones de cambio en el trabajo, absentismo; y, quejas a la dirección.
6. Satisfacción de los clientes: quejas de los clientes, nivel de insatisfacción, nivel de satisfacción; y, devolución de productos.

Al respecto, los aspectos financieros tienen sus ventajas y desventajas. Mientras que, la medición de la calidad de forma objetiva contribuye a la reducción de problemas sobre predisposiciones para lograr mejores resultados y mayor satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque y métodos de la investigación

Este estudio se basa en un tipo de investigación descriptiva-explicativa. Pues, permite analizar los conceptos, fundamentos y concepciones acerca de la gestión de la calidad, con la finalidad de hacer un análisis exhaustivo de la literatura consultadas sobre los criterios de los autores que han investigado este tema. Para ello, se emplean los métodos teóricos: histórico-lógico, análisis-síntesis; e, inducción-deducción, pues con ello, se profundiza en las causas y consecuencias que ocurren en los procesos productivo con relación a la calidad y la satisfacción de los clientes.

En tal sentido, se pueden lograr los criterios suficientes para la determinación de los indicadores de gestión de calidad en la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO. Es por ello, que se coincide con Esteban (2018) en la aplicación de la investigación descriptiva, pues su objetivo es obtener datos e información relevante que ayude de forma directa al estudio. Este autor menciona a Gay (1996), y explica la filosofía que ha estudiado, aseverándose en su estudio que se puede comprobar hipótesis y dar solución a las preguntas conflictivas dentro de la organización.

Asimismo, Lahera-Martínez (2017) afirma que, el método explicativo contribuye a entender la parte interna a la empresa. Por ende, identifica los problemas por medio de rigurosas investigaciones. Este criterio combina la investigación descriptiva-explicativa que se plantea, lográndose con ello, respuestas con respecto a la calidad de los procesos y las inquietudes los clientes internos y externos.

En tal sentido, esta investigación cuenta con un enfoque cualitativo, el cual es empleado para la obtención de datos por medio de preguntas realizadas en una encuesta que busca los principales problemas de la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO, con respecto a la calidad de la producción. Al respecto, Sampieri (2003) quien hace mención a Grinnell (2017) afirma que, este enfoque es utilizado para que se logre una recolección de datos más relevantes. Y, asevera que se

puede realizar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección de datos. Esto explica que, se usa para tener conocimiento de las preguntas con mayor impacto y después, para poder contestarlas o definir hipótesis en la investigación.

Al respecto, Díaz y Luna (2014) concuerdan con Sampieri (2003), pues hacen énfasis en que las hipótesis ayudan a las organizaciones a obtener las metas que se proponen. A su vez, afirman que, no es necesaria que todas las investigaciones sean realizadas con hipótesis, pues, depende del enfoque y alcance del estudio. Esta investigación, no cuenta con hipótesis, pues se fundamenta en una idea científica a defender.

Dado lo expuesto, Miura (2002) considera necesario relacionar la idea científica a defender con el problema científico, cuestión que se cumple en esta investigación. Y, Creswell (2013) y Neuman (1994) aportan con las actividades que debe tener en cuenta un investigador para lograr resultados efectivos en su estudio cualitativo, entre los que destacan:

- Un investigador debe tener una perspectiva amplia para enfocarse en las situaciones cotidianas y adquirir una perspectiva analítica junto a una perspectiva más personal.
- El investigador debe hacer uso de: mapas mentales, mentefactos o diagramas para volverse flexible, esto depende de la investigación.
- Hacer uso de herramientas para tener una mejor comprensión de las situaciones.

Al respecto, Sampieri (2002, 2003) profundiza en el enfoque cualitativo porque permite más flexibilidad en la investigación, dado que, un estudio más minucioso de los datos aporta información necesaria para la investigación. Para ello, Fernández (1982) sugiere la entrevista como instrumento (no se aplica en el estudio).

No obstante, hacer uso del método cualitativo permite formular mejores preguntas enfocadas al problema científico, con la finalidad de analizar las situaciones complejas por la que atraviesa la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO.

Acompañado al tipo y enfoque de investigación, se utiliza en este estudio los métodos teóricos de análisis-síntesis. Relacionado a esto, Jiménez y Jacinto (2017) consideran que es una herramienta para encontrar la información que se necesita en estudios realizados con los tipos de métodos de investigación como teóricos, empíricos y metodológicos.

En tal sentido, el análisis se refiere a una manera de separar la información por segmentos, lo cual, permite realizar un análisis de las partes de la investigación para lograr el estudio. Son varios autores que concuerdan con esta definición: Dihigo y Gutiérrez (2005); Echavarría (2010); y, Cervera (2014).

Con relación a la síntesis, permite realizar análisis concretos acerca de los criterios de los autores, pues, contribuye a la mezcla de la información que es analizada. A ello, se suma la percepción de Gutiérrez-Sánchez (2005), porque, define al análisis como la manera de distinguir los segmentos realizados por el mismo método, para que, se pueda realizar la interpretación adecuada de la información. Permite, la construcción de nuevos conocimientos y la separación de información irrelevante.

Asimismo, Quesada y Medina (2020) definen al método de inducción, como la parte que se estudia para tratar de definiciones particulares y lograr alcanzar el universalismo, lo ven como la manera de razonar, esto demuestra, el comportamiento individual del fenómeno. A su vez, Maya (2014) afirma que, este método es aplicable una vez que se haya realizado el análisis de la información, para pueda establecer normas válidas con enfoque universal; sin embargo, Quesada y Medina (2020) afirman que, en ocasiones no se logra esta meta dentro de la organización, esto da como resultado que, dicho estudio trata desde lo estudiado hacia lo no estudiado.

En función del análisis realizado, hay que fundamentar, que la deducción es un complemento del método inductivo, pues, se refiere a las ideas generales. Por ello, se coincide con Sandoval (2015) cuando argumenta que, la aplicación de este método da más confiabilidad al estudio. Por lo tanto, ambos métodos son esenciales para el conocimiento de los investigadores en cuanto a la profundización

de su estudio.

Con relación al método histórico-lógico, este permite seguir una secuencia lógica de la evolución histórica de la gestión de la calidad en este estudio. Al respecto, Quesada y Medina (2020) concuerdan con Jiménez y Jacinto (2017) sobre la definición de este método, pues, son las investigaciones realizadas que han sido estudiadas a través de los años, enfocándose en temas sociales y políticos.

Asimismo, lo histórico y lo lógico tienen una gran similitud, pues, para lograr un enfoque lógico se debe contar con información que ha sido archivada por la historia en orden cronológico. Dado que, puede vincularse con el método de síntesis como bien plantean Herrera, Lemus, Valdés y Padrón (2010): hacer uso de estos métodos facilita la síntesis sobre el proceso de verificación de las situaciones irregulares.

La aplicación de los métodos mencionados, contribuyen a tener información más relevante con respecto al estudio propuesto. Por ello, se aplica con rigor cada uno de los métodos en el capítulo teórico, metodológico y de resultados en la investigación.

En función de las encuestas realizadas, al ser aplicadas a personas relacionadas con la empresa o a sus empleados la población no supera los 100 integrantes, por lo que, no fue necesario la aplicación de ninguna fórmula para la extracción de muestras.

2.2. Caracterización de la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO

En la actualidad, Judith Velastegui con casi 87 años es considerada como la fabricante de chocolates más antigua de Ambato. La empresa cuenta con áreas de producción, administración, ventas y contabilidad. La mayoría de estas áreas son dirigidas por su familia, puesto que, no se ha visto la necesidad de buscar personal externo. Hoy la nueva generación, o sea, sus hijas están a cargo de la mayoría de las áreas de la organización.

La empresa cuenta con más de 15 empleados y 9 directivos, a lo largo de toda su trayectoria de existencia ha sido considerada como una empresa familiar, Judith es la tercera generación que se ha encargado de llevar la gestión de esta organización tradicional. Gran parte de las personas empleadas no contaban con un trabajo por lo que, al llegar a la industria, pudieron generar un gran vínculo con Judith, quien poco tiempo después, les otorgó un empleo formal.

La estructura funcional de la empresa está dividida en grupos de trabajo. Por un lado, están las personas que se dedican a la creación del chocolate y, por el otro lado, están empleados que los moldean, después, se encuentran las personas que los empaquetan. Finalmente, aparecen las personas encargadas de las ventas que son los que se comunican con los clientes mayoristas para acordar la entrega del producto y las personas que realizan la entrega en los distintos destinos.

Su competencia, está establecida en la zona de Huachi en el sur de Ambato, donde existen más de una docena de fábricas de chocolate; sin embargo, el sabor tradicional y el aroma es el principal diferenciador de esta organización.

Con relación a lo anterior, el principal producto que ofrece esta fábrica es el chocolate en tableta. Por este motivo, se ha consolidado con un puesto de ventas en el mercado central de Ambato, donde la persona encargada ha obtenido mayor reconocimiento entre personas residentes y personas extranjeras. Esto se logra por un procedimiento ya establecido que cumple los siguientes pasos:

Se debe tostar para que posteriormente se pele el cacao.

- 1- Triturar el cacao sin cascara;
- 2- Después, se coloca en molinos eléctricos, que ayudan a optimizar el tiempo;
- 3- Dejar en el molino hasta que se forme una pasta;
- 4- Luego, se debe dejar enfriar y después de que se enfríe, procesar de nuevo para que se pueda obtener la contextura y el aspecto característico; y,
- 5- Por último, se le da la forma de tableta, que son mayormente de una y de media libra.

Cabe destacar en este momento, que los principales proveedores que abastecen la alta demanda de este producto son productores de cacao provenientes de Machala y de Puerto Quito. Como resultado de todo lo descrito, estos procesos y relaciones entre industrias, han contribuido a la creación de la asociación de chocolateros, quienes en conjunto con el municipio de Ambato y la Universidad Indoamérica, han optado por la creación de un museo de cacao que se encuentra ubicado en Huachi, donde la mayoría de las organizaciones de producción de chocolate se encuentran establecidas.

Al respecto, existen algunas características que distinguen a esta empresa con respecto a su competencia, por ejemplo:

- Es una de las empresas más longevas y reconocidas de la ciudad, con lo cual, está establecida en el mercado.
- El aroma y la esencia que caracterizan a sus productos, son realizados con ingredientes de primera calidad.

2.3. Diagnóstico sobre la calidad en la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO

El diagnóstico actual de calidad se sustenta en el criterio de directivos, empleados y clientes, según su experiencia y rendimiento en la organización. En este sentido, la calidad forma parte de un producto con criterios específicos: mejor experiencia, ser un diferenciador con base a otros productos; y, generar confianza en los consumidores para obtener clientes fieles, que permitan mantener unos estándares altos y unos procesos bien establecidos internamente.

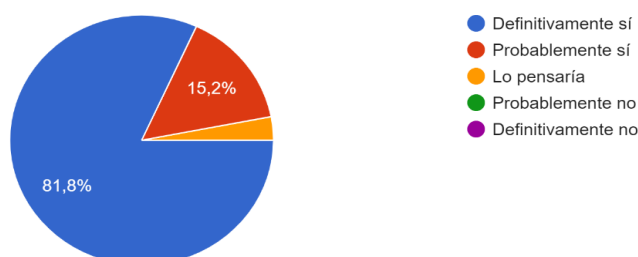
Para acotar a lo planteado, los directivos de la empresa afirman que, el chocolate ha mantenido su aroma y su esencia a lo largo de los años, considerándose esto, la clave del éxito en la organización. Esto ha dado como resultado, que los principales clientes han recomendado el producto, pues, aseguran que el chocolate es delicioso y cuenta con altos estándares de producción. Así mismo, se hace mención en repetidas ocasiones que el producto ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de las personas. No obstante, el diagnóstico arroja que,

existe un cliente que no recomendaría el producto, afirmándose que, no todos consumen este producto.

En tal sentido, el gráfico 5, corrobora que el 81.8% de las personas, están dispuestas a recomendar el producto de la empresa, porque en su generalidad logra satisfacer a la gran mayoría de sus clientes, y el 15.2% probablemente recomendarían. Esto se debe a que existen clientes que no les agrada totalmente el producto. Finalmente, el 3% dudaría en recomendar el producto, pues afirman que, existe alta competencia en el mercado, y que, es más difícil realizar la recomendación de un solo producto. Por lo tanto, la encuesta demuestra que existe aceptación general del producto en las personas, para que se pueda llegar a recomendar a más consumidores.

Figura 5. Diagrama de resultados sobre recomendar el producto

2) Enfocados en la calidad del producto ¿recomendarías el producto a otras personas?
33 respuestas

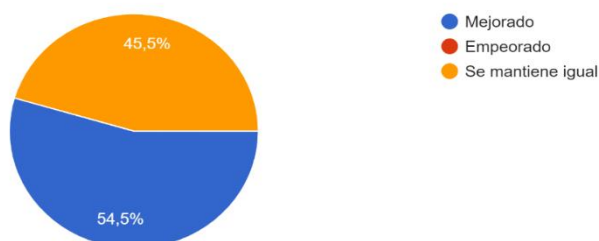


Fuente: elaboración propia

Según la encuesta, debe mejorarse la publicidad para llegar a más personas en la ciudad (y fuera de ella), pues, no es fácil conseguir este producto fuera de Tungurahua. Recomiendan así, no disminuir los estándares de producción y que se mantenga los mismos costos, para que la calidad no se afecte. A su vez, emplear tecnología más avanzada para el incremento de la producción y las ventas, esto puede garantizar mayores ingresos a la empresa y más variedad de productos para los clientes. Los directivos expresan que, el producto ha mejorado con respecto a la preparación y su presentación, pero que debe seguirse trabajando en ello (mejora resultados).

Figura 6. Diagrama de resultados sobre la calidad del producto en el último año

4) Según su criterio ¿la calidad del producto de la empresa ha cambiado en el último año?
33 respuestas

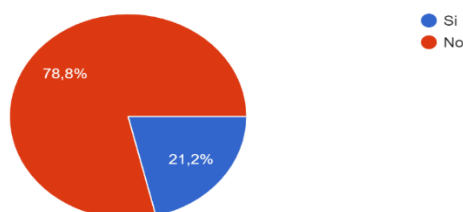


Fuente: elaboración propia

Con relación al gráfico 7, la generalidad de las personas considera haberse cumplido, dado que, el producto logra ser del agrado de los clientes. Sin embargo, debe seguirse trabajando en la calidad para lograr mayores expectativas en los clientes no satisfechos. Pues consideran que, el producto no se ve con la máxima calidad y que puede mejorar. No obstante, se puede llegar al análisis de que el 78.8% de las personas encuestadas se sienten satisfechas con el producto, mientras que, el 21.2% piensa que, el producto necesita de mejora con respecto a sus estándares ofrecidos.

Figura 7. Diagrama de resultado sobre el recibimiento del producto y los estándares de expectativa y calidad

5) ¿Alguna vez has recibido algún producto de la empresa que no cumpla con sus expectativas y calidad?
33 respuestas



Fuente: elaboración propia

Lo expresado confirma que, los productos de la empresa son de calidad y se han mantenido así durante años, haciéndose mención de que la empresa no solo se dedica a la elaboración de chocolate, pues, produce otro producto (harinas a base

de granos secos), para su distribución a clientes de diferentes zonas del país. Por consiguiente, los productos mantienen una competencia muy amplia, con lo cual, a futuro la marca puede estar posicionada en la competencia. Asimismo, dada la situación actual de la materia prima, los clientes han notado el aumento notable de los precios del producto y piden que este sea más accesible para el bolsillo de las personas.

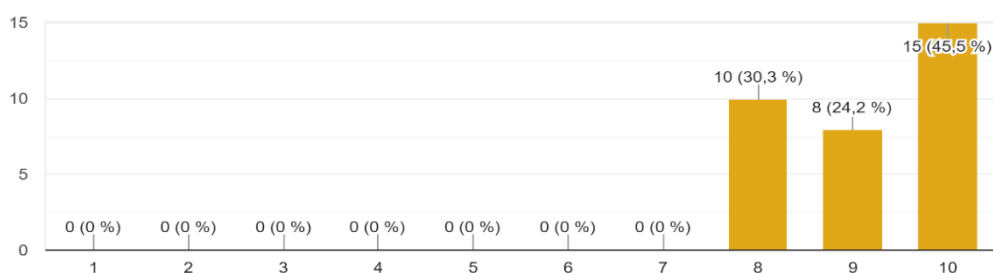
El estudio corrobora, que las personas se enfocan en los empaques de los productos, pues, afirman que al consumidor le atraen la envoltura bien elaborada. Mencionan que, se debe tener una barra nutricional informativa en los empaques, pues, esto indica el producto es dañino para la salud o no. Asimismo, al ser un producto basado más en sabor y olor, debe mantenerse con un aroma apetecible para los consumidores. Por ello, la durabilidad y textura del chocolate es esencial y debe mantenerse tal cual. En este sentido, este es uno de los factores diferenciadores del producto y se los compara con la competencia que hoy en día ha ganado lugar en mercado.

En el estudio se confirma mediante la encuesta de escala lineal de 10 puntos, donde 1 demuestra (Insatisfecho) y 10 (Muy satisfecho), que los clientes se sienten en su gran mayoría muy satisfechos con el producto. No obstante, se hace mención, de que el producto puede mejorar en el futuro. Se sugiere además, que el producto sea innovativo a través de la receta de confección para los productos de chocolates.

Figura 8. Diagrama de resultados sobre la satisfacción de las personas con el producto.

8) En una escala del 1 al 10. ¿Cómo describirías su nivel de satisfacción con la calidad de los productos de la empresa? siendo 1 insatisfecho y 10 muy satisfecho.

33 respuestas



Fuente: elaboración propia

Finalmente, la realización de las encuestas ha garantizado información positiva que se puede analizar en función de la mejora continua. Pues, a futuro esto trae consigo mayor aceptación del producto por los clientes, reducción de los costos de producción, incremento de las ventas; y, comercialización a nivel local y nacional.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Determinación de los factores de éxito que inciden en la gestión de calidad para la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO

Finalizado el análisis de la encuesta, se puede observar que los factores de éxito de la empresa llegan a ser muy apreciados por los clientes. Por ello, la respuesta de las personas en ocasiones es coincidente, sobre todo, en cuanto al aroma y sabor del producto se refiere. Por otro lado, la empresa cuenta con objetivos bien concebidos, con lo cual, el compromiso de los trabajadores y el buen ambiente laboral han logrado que el producto tenga un mejor reconocimiento dentro del mercado.

Al respecto, es importante que se mantenga una buena relación entre directivos y trabajadores, sobre todo, si es sólido a partir del liderazgo alcanzado por sus directivos. Pues esto garantiza que la empresa pueda seguir siendo sostenible en el tiempo con productos de calidad. Con relación al factor tecnología, este debe mejorar para que exista mayor variedad de productos con procesos innovativos que impacten en la mente del consumidor. Esto garantiza, una mayor producción, menores costos, mayor calidad del producto y, sobre todo, precios asequibles para el bolsillo de todos los clientes potenciales y fidelizados.

El factor comunicación entre directivos y empleados ha sido esencial, pues es correcto que los mismos conozcan de primera mano la situación real de la empresa en cuanto a economía y calidad se refiere. Con lo cual, es necesario que se realice una adecuada gestión de los recursos que se requieren para producir, sobre todo en cuanto a precio y calidad de la materia prima. Asimismo, es importante que mejore la cultura organizacional, para que todos los niveles o áreas funcionales trabajen en función de la mejora continua y de los clientes de la empresa.

Con respecto a los factores mencionados, es necesario velar porque los clientes disminuyan sus quejas de insatisfacción, pues esto, garantiza a futuro que pueda crecer los clientes potenciales y fidelizados. Esto se puede lograr con el incremento

del compromiso y lealtad de los empleados dentro del proceso productivo.

Con respecto a la gestión de inventario, del proceso productivo y de la calidad de la producción, se debe tener un control adecuado de los flujos de la empresa, pues ello, garantiza la calidad en el proceso de atención al cliente interno y externo con respecto a los tiempos de entrega de un proceso a otro y de la entrega del producto final. Y, relacionado a la gestión de proveedores es parte fundamental en este tipo de empresas, porque se puede garantizar una mayor calidad de la materia prima que se recibe para la elaboración de los productos.

En tal sentido, la empresa tiene una responsabilidad social muy alta tanto en su producción como en sus proveedores, por lo que, la materia prima al ser un producto muy vendido debe contemplarse un control de calidad adecuado, respetándose así los estándares concebidos para todo el proceso de producción.

3.2. Análisis de la gestión de calidad para la mejora de los productos en la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO

Con relación a la gestión de la calidad en la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO, es necesario recalcar la importancia de la determinación de los indicadores de calidad, los cuales se presentan en este epígrafe para dar consistencia a todo el trabajo investigativo desarrollado. Su comportamiento garantiza que la empresa se preocupe por una mayor supervisión durante el desarrollo de su proceso productivo.

En función de lo planteado, la mejora del producto en la empresa objeto de estudio, parte de que debe surgir en el desarrollo de todas las áreas funcionales sean administrativas o productivas. Pues, esto indica una ejecución de procesos con inicio, transformación y culminación del producto, con el propósito de que se puedan tomar decisiones proactivas en la organización en función de la gestión de calidad. De esta manera, debe considerarse la posibilidad de contar con registros de calidad como una herramienta eficiente, eficaz y efectiva, dado que, podría en un futuro introducirse el Cuadro de Mando Integral o el Control de gestión para

fortalecer la calidad de los procesos.

Una vez analizados los factores que inciden en la calidad de la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO, se presenta el comportamiento de los indicadores relacionados con la gestión de la calidad:

Indicador de efectividad: mide de forma concreta el éxito que tiene la empresa sobre los objetivos planteados e identifica las áreas de producción que más se debe enfocar a la mejora continua, con el propósito de que se incremente la rentabilidad. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Número de barras producidas sin defecto}}{\text{Número total de barras producidas}} * 100$$

Tabla 1. Cálculo del indicador de efectividad en periodos 2022-2023

Indicador de efectividad Período 2022-2023	
Meses	Porcentaje (%)
Diciembre 2022	98
Enero 2023	97
Febrero 2023	96
Marzo 2023	91
Abril 2023	96

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Se puede observar, que la empresa Chocolates Judith en los últimos 5 meses mantiene un porcentaje superior al 90%. Esto demuestra que, la organización cuenta con una producción supervisada de forma correcta que ayuda a que no baje el nivel de efectividad que se plantea llevar dentro de la organización.

Tasa de defectos: proyecta ser de los más importantes al momento de concebir la gestión de calidad, pues se puede conocer las proporciones exactas en que el producto no cumple con los estándares de calidad que se establecen. Asimismo, el comprobar los productos defectuosos, permite que se deje de perder costos asociados con los defectos en el producto final. Con esto, se puede establecer una mayor imagen hacia la empresa y una mejor satisfacción a los clientes. Se determina de la manera siguiente:

$$\text{Tasa de defectos} = \frac{\text{Número de unidades defectuosas}}{\text{Número total de unidades}} * 100$$

Tabla 2. Cálculo del indicador de tasa de defectos 2022-2023

Indicador de tasa de defectos Período 2022-2023	
Meses	Porcentaje (%)
Diciembre 2022	2
Enero 2023	3
Febrero 2023	5
Marzo 2023	4
Abril 2023	4

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

En la empresa Judith Chocolates Ambato, los porcentajes calculados de tasa de defectos en la empresa se encuentran bajos. Por consiguiente, los márgenes de error a la hora de producir el chocolate son mínimos y permite generar mayor número de productos en óptimas condiciones, lo cual garantiza que los productos pueden alcanzar buenas ventas y mejorar los ingresos por este concepto.

Tasa de retorno de productos: se relaciona con la calidad de producto y el grado de aceptación de los clientes. Identifica los problemas y permite buscar soluciones para que no se evidencien pérdidas económicas ni exista rechazo de los clientes fidelizados. Al respecto, si la tasa de defectos es baja, da a entender que, la organización cumple con las normativas y los estándares adecuados para que la empresa pueda mantener una buena imagen, caso contrario, la organización no cumpliría con los estándares y perdería gran parte de sus clientes. Se determina de la forma siguiente:

$$\text{Tasa retorno} = \frac{\text{Número de productos devueltos}}{\text{Número total de productos vendidos}} * 100$$

Tabla 3. Cálculo del indicador tasa de retorno de productos en períodos 2022-2023

Indicador de retorno de productos Período 2022-2023	
Meses	Porcentaje (%)
Diciembre 2022	2
Enero 2023	3
Febrero 2023	3
Marzo 2023	3
Abril 2023	3

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Se evidencia que, en los últimos 5 meses la organización Chocolates Judith ha tenido un retorno de los productos inferior al 5%, con lo cual, los clientes se encuentran satisfechos con el producto y se ha encontrado un bajo nivel de fallas en los productos. Por lo tanto, si la empresa sigue mejorando e innovando en sus productos los resultados pueden ser más alentadores con respecto a sus competidores.

Tiempo de ciclo de producción: se puede evaluar el tiempo que se demora en producir el producto desde la creación hasta el empaquetado. De tal forma, se puede detectar áreas que sean fácilmente vulnerables, por lo que, se podría otorgar una mejora en etapas del proceso que ameriten una optimización a la hora de realizar el producto, con lo cual, se iguala el ciclo de producción con el tiempo total de producir una unidad. Se determina de la manera siguiente:

Tiempo de ciclo de producción = Tiempo total para completar una unidad de producto

Tabla 4. Cálculo del indicador tiempo de ciclo de producción en períodos 2022-2023

Tiempo de ciclo de producción	
Tiempo total para completar una unidad de producto	8 horas

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Para conocer el comportamiento del indicador, se tuvo que preguntar ¿cuánto se demoran aproximadamente para la realización del producto?, sin embargo, al ser un producto que se mantiene en altas temperaturas hay ocasiones que se retrasa el proceso y puede superar las 8 horas de producción.

Indicador tasa de cumplimiento de proveedores: llevar un control adecuado de este indicador permite que en la empresa no exista desabastecimiento de materia prima. De esta forma, no se pierden días laborales o clientes potenciales por incumplimiento. Con lo cual, el tener un indicador de cumplimiento de proveedores con un porcentaje alto, es porque la organización ha formado vínculos importantes con sus proveedores que ayuda a una mejor gestión de riesgos para ambos. Se puede determinar este indicador de la forma siguiente:

$$\text{Cumplimiento de proveedores} = \frac{\text{Número de entregas conformes}}{\text{Número total de entregas}} * 100$$

Tabla 5. Cálculo del indicador tasa de cumplimiento de proveedores en períodos 2022-2023

Indicador de tasa de cumplimiento de proveedores Período 2022-2023	
Meses	Porcentaje (%)
Diciembre 2022	97
Enero 2023	98
Febrero 2023	99
Marzo 2023	99
Abril 2023	96

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Los proveedores que trabajan en conjunto con esta organización se han consolidado referentes exponenciales durante años, pues, el trabajar tanto tiempo a la par ha permitido que el porcentaje de cumplimiento no sea menor al 95%. Estos, han tenido siempre su pago correspondiente en los períodos establecidos en conjunto, dándose como resultado que no se existan malas relaciones.

Indicador de eficiencia del proceso: con este indicador se puede realizar una mejor gestión dentro de los procesos de producción. Se puede evaluar la eficiencia que tiene la organización mediante los procesos de producción, contribuyéndose a que las organizaciones se preocupen por llevar un proceso con supervisión efectiva. Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Indicador de Eficiencia del proceso} = \frac{\text{Tiempo de valor añadido}}{\text{Tiempo de ciclo total}} * 100$$

Tabla 6. Cálculo del indicador de eficiencia del proceso en períodos 2022-2023

Eficiencia del proceso	
La eficiencia del proceso tiempo en que el producto es modificado desde las horas de producción	75%

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Este porcentaje demuestra que, del 100% del tiempo de ciclo total, el 75% es modificado el producto para que sea apreciado por los consumidores. En este caso, al ser una organización tradicional, las manos de los productores son aquellas que brindan la forma del chocolate antes de llegar a la parte del empaquetado, por lo tanto, el otro 25% de tiempo se encuentra en otras actividades productoras como derretir el chocolate, poner a enfriar en la temperatura adecuada al chocolate y a pasar por inspecciones.

Indicador de tasa de retención: permite conocer a la organización, los clientes y proveedores que permanecen en constante relación con esta, esto contribuye a tener información sobre la lealtad y estrategias que la organización utiliza para lograr la retención. Pues, al tener una tasa alta la dirección puede desarrollar una planificación de sus recursos a largo plazo, dado que, cuenta con una base de clientes estables y fidelizados. Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Clientes al final del período}}{\text{Clientes al inicio del período}} * 100$$

Tabla 7. Cálculo del indicador tasa de retención en el periodo 2022-2023

Tasa de retención	
Tasa que demuestra la retención de clientes por satisfacción	98%

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Durante este período se observa que, el 98% de los clientes que estuvieron presentes desde el inicio, son fieles con la empresa hasta el final. Esto demuestra que, la organización tiene un buen enfoque al cliente y, por ello, no buscan otras opciones en el mercado. Por ende, los ingresos de la organización no son afectados por este indicador.

Indicador tasa de aceptación: mide la aceptación de un producto o alguna promoción que realice cualquier empresa. Contribuye a gestionar el desarrollo que tiene el producto y las ventas que se puedan visualizar. Se calcula como:

$$\text{Tasa de aceptación} = \frac{\text{Número de clientes que aceptaron el producto}}{\text{Número total de clientes que probaron el producto}} * 100$$

Tabla 8. Cálculo del indicador tasa de aceptación en el periodo 2022-2023

Tasa de aceptación	
Tasa que demuestra la aceptación de los clientes a la nueva presentación de chocolate	80%

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Se puede observar que el 80% de los clientes aceptaron la nueva presentación de chocolate, tanto en envoltura como en tabletas más pequeñas. Sin embargo, al ser una nueva manera de implementación, cuesta trabajo a los consumidores adaptarse a la nueva exposición del producto, pues lo habitual eran tabletas grandes que corrían el riesgo de romperse a la hora de ser trasladadas a su destino. Por ello, comenzó la elaboración de tabletas más pequeñas. Por otro lado, el 20% restante no aprobaba la nueva presentación por el hecho de que eran llevados para negocios y les resultaba más económico adquirir tabletas grandes que tabletas pequeñas.

Indicador tasa de frecuencia de accidentes: permite evaluar la gestión en la calidad de seguridad de la empresa, relacionada con: implementos, seguros y espacios de ayuda médica. Esto significa que, mientras la tasa sea más baja, es muy poco probable que existan accidentes dentro del proceso de producción. Puede determinarse como:

$$\text{Tasa de frecuencia de accidentes} = \frac{\text{Número total de accidentes}}{\text{Número total de horas trabajadas}} * 100$$

Tabla 9. Cálculo del indicador tasa de frecuencia de accidentes en el periodo 2022-2023

Indicador tasa de frecuencia de accidentes Período 2022-2023	
Tasa de frecuencia de accidentes por cada 100 horas trabajadas	0.02%

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

La frecuencia de accidentes mantiene un nivel bajo, pues la empresa tiene muy bien controlado el tema para evitarlos. Por ejemplo, se tuvo un 0.02% de accidentes cada 100 horas trabajadas. Este bajo valor se debe a quemaduras de baja gravedad a la hora de retirar el chocolate derretido, por lo que, la seguridad dentro de la organización se mantiene óptima junto a un buen ambiente laboral.

Indicador tasa de retrabajo: mide la cantidad de producto que se repara, corrige o se vuelve a realizar por diferentes situaciones para que pueda otorgar una presentación adecuada a sus clientes. Este indicador permite corregir los productos que no cumplen con los estándares que desea el cliente. Se calcula como:

$$\text{Tasa de retrabajo} = \frac{\text{Número de unidades retrabajadas}}{\text{Número de unidades producidas}} * 100$$

Tabla 10. Cálculo del indicador tasa de retrabajo en periodos 2022-2023

Indicador de tasa de retrabajo Período 2022-2023	
Meses	Porcentaje (%)
Diciembre 2022	4
Enero 2023	7
Febrero 2023	12
Marzo 2023	10
Abril 2023	6

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

La organización como cualquier otra, presenta problemas altos en el retrabajo que ocasiona más gastos. Los porcentajes no son superiores al 15%, pero deben mejorarse. E incluso, se debería introducir capacitaciones para los empleados. De esta manera, se pudiera reducir estos reprocesos en la fabricación de chocolates que son costosos al final del período.

Indicador Net Promoter Score (NPS): mide la lealtad y los criterios de los clientes sobre la marca. Se basa en el cálculo por medio de una pregunta realizada a personas que tienen una alta relación con la empresa, su forma de medición es por una escala del 0–10. La interrogante es la siguiente: ¿Cómo describirías su nivel de satisfacción con la calidad de los productos de la empresa? Las respuestas contribuyen a proyectar las producción y presentación de los productos en función

de los gustos de los clientes. De esta manera, las ventas, los ingresos y la rentabilidad pueden ser mayores a los alcanzados y dar más sostenibilidad al negocio. Por ello, se plantean tres fórmulas:

$$\text{Porcentaje de clientes promotores} = \frac{\text{Respuesta de los clientes}}{\text{Total de personas encuestadas}} * 100$$

$$\text{Porcentaje de clientes detractores} = \frac{\text{Respuesta de los clientes}}{\text{Total de personas encuestadas}} * 100$$

$$\text{NPS} = \text{Porcentaje de clientes promotores} - \text{Porcentaje de clientes detractores}$$

Tabla 11. Cálculo del indicador *Net Promoter Score (NPS)*

Indicador <i>Net Promoter Score (NPS, %)</i>	
Porcentaje de promotores	70
Porcentaje de detractores	30
NPS	40

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

La empresa tiene un *Net Promoter Score (NPS)* alto, lo que, demuestra una información clara sobre la satisfacción del cliente y la posibilidad de que puedan recomendar a la organización. Este indicador permite tener más información sobre el crecimiento y sostenibilidad a mediano y largo plazo, dado por el conocimiento que se adquiere sobre el punto de vista de los clientes con relación a CHOCOLATES JUDITH AMBATO.

Indicador tasa de quejas por cliente: mide el nivel de satisfacción del cliente y la calidad que se ofrece a través de los productos y atención. Evalúa cómo los clientes reciben los cambios que realiza la organización como proceso de mejora continua. Esto facilita el análisis con respecto a los competidores de productos similares. Por ejemplo, mientras la tasa de quejas sea más baja que el promedio de la industria de chocolates se puede trabajar más en la atención al cliente como ventaja competitiva. Se calcula como:

$$\text{Tasa de quejas por cliente} = \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Número total de clientes}} * 100$$

Tabla 12. Cálculo de la tasa de quejas por cliente periodo 2022-2023

Tasa de quejas por cliente (%)	
Tasa de quejas por cliente en base a la cantidad de clientes totales que cuenta la empresa	1.3

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Se puede evidenciar que, se tiene una baja tasa de quejas por clientes con el 1.3%. Esto corrobora que, los clientes se sienten satisfechos con el producto que se fabrica. No obstante, es necesario establecer siempre mejora en los procesos, esto garantiza mayor calidad en la producción y atención al cliente.

Costo de fallas internas: determina las áreas que necesitan mayor supervisión para encontrar la principal problemática que ocasiona los altos costos dentro de la producción. Ayuda a reducir costos y reprocesos innecesarios que se ven reflejados a la hora de valorar los ingresos. Se calcula como:

Costo de fallas internas = Costo de detección de defectos + Costos de corrección de defectos

Tabla 13. Cálculo del indicador costo de fallas internas en el periodo 2022-2023

Indicador costo de fallas internas Período 2022-2023	
Meses	Costo (\$)
Diciembre 2022	600.00
Enero 2023	500.00
Febrero 2023	500.00
Marzo 2023	350.00
Abril 2023	225.00

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Los resultados dan a entender que, mientras más demanda exista del producto más fallas pueden presentarse en la producción por fabricación o por cumplimiento de entrega. Se evidencia en la tabla que se ha podido lograr un mejor gestión y control de los costos por su disminución paulatina de un mes a otro.

Costo de fallas externas: se debe llevar un correcto control de las fallas externas, pues con ello, se puede valorar la efectividad de los estándares de calidad que la organización tiene planeada dar a sus clientes. Con esto, la empresa debe estar lista para tomar decisiones correctivas y preventivas para que no existan fallas

innecesarias que repercutan en la economía de la organización. Se puede calcular de la manera siguiente:

Costo de fallas externas = Costo de recuperación de producto + Costo de garantía + Costos de pérdida de clientes + Costo de daño a la reputación + otros gastos

Tabla 14. Cálculo del indicador costo de fallas externas en el periodo 2022-2023

Indicador costo de fallas externas Período 2022-2023	
Meses	Costo (\$)
Diciembre 2022	300.00
Enero 2023	350.00
Febrero 2023	250.00
Marzo 2023	350.00
Abril 2023	400.00

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Generalmente, dentro de una organización las fallas externas son menores a las fallas internas. Sin embargo, aquí ocurre lo contrario. Esto se debe al incremento del costo de cacao. Con lo cual, se perdieron clientes potenciales, que por falta de materia prima no adquirieron los productos deseados.

Indicador tasa de rotación de empleados: saber cuántos empleados abandonan la empresa es muy importante para saber sobre qué se está fallando en su atención por parte de la dirección. Al respecto, la tasa de rotación es inferior al promedio de la industria, significa que se realiza un gran trabajo para mantener a los empleados satisfechos, comprometidos y leales. Se determina de la manera siguiente:

$$\text{Tasa de rotación de empleados} = \frac{\text{Número de empleados que salieron}}{\text{Promedio de empleados}} * 100$$

Tabla 15. Cálculo de la tasa de rotación de empleados periodo 2022-2023

Tasa de rotación de empleados	
Tasa de rotación de empleados durante el periodo	10%

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Dentro de la organización, la tasa de rotación de empleados se encuentra en un nivel bajo, con lo cual, estos se sienten satisfechos con la atención que se les da.

La organización se ha preocupado por sus trabajadores, como resultado de esto, los trabajadores se encuentran asegurados, cada uno tiene sus implementos de seguridad y un ambiente laboral óptimo. Sin embargo, el pequeño porcentaje que ha abandonado la organización fue por mejores ofertas laborales.

Indicador de satisfacción al cliente: la empresa siempre debe estar atenta a la satisfacción de sus clientes para determinar si los estándares de servicio que establecen son efectivos. Por lo tanto, las organizaciones tienen que estar preparadas para cualquier inconveniente que surja y garantizar su no repetición en el futuro, de forma tal, que ningún inconveniente afecte a los clientes. Se calcula de la forma siguiente:

$$\text{Tasa de rotación de empleados} = \frac{\text{Número de respuestas positivas}}{\text{Número total de respuestas}} * 100$$

Tabla 16. Cálculo de la tasa de satisfacción al cliente período 2022-2023

Tasa de satisfacción al cliente	
Tasa de satisfacción al cliente calculado por medio de la encuesta realizada	70%

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Este nivel de aprobación es óptimo, el 70% total de los clientes está satisfecho. El análisis de estos resultados debe ser crítico por parte de la empresa, dado que recae en ella, determinar las áreas a las que se debe prestar especial atención y continuar con la mayor satisfacción y fidelidad del cliente.

Costo de calidad: la empresa debe estar atenta a cualquier problema que surja para evaluar la efectividad de sus estándares de calidad con respecto a los clientes. Es esencial, estar preparados para tomar medidas y realizar ajustes, con el fin de prevenir la ocurrencia de imprevistos. Esto salvaguarda los recursos financieros de la organización. Minimizar los costos asociados con las fallas, ya sea, que estas ocurran internamente o provengan de fuentes externas, es necesario para proteger la reputación y la competitividad en el mercado. Se calcula como:

Costos de calidad = Costos de fallas internas + Costos de fallas externas

Tabla 17. Cálculo del indicador costo de calidad en el periodo 2022-2023

Costo de calidad Período 2022-2023	
Meses	Costo (\$)
Diciembre 2022	1050.00
Enero 2023	850.00
Febrero 2023	1000.00
Marzo 2023	850.00
Abril 2023	675.00

Fuente: elaboración propia en base a cálculos realizados

Finalmente, la empresa presenta una tendencia de costos y gastos en estos productos o servicios, que los hace mantenerlos a un nivel requerido. Durante este tiempo, se presentaron fluctuaciones mensuales, lo que sugiere posibles aumentos en la eficiencia y eficacia de los procesos de calidad o la cantidad de defectos ocurridos. En este sentido, es esencial analizar más de cerca las diferencias para identificar las razones y abordar directamente las correcciones necesarias para mantener la calidad y reducir los costos de los defectos internos y externos.

CONCLUSIONES

- Los aspectos teóricos consultados para el mejoramiento de la calidad permitieron un análisis profundo sobre este tema, a partir de la determinación de los indicadores de gestión. Se abordaron elementos como retrabajo, fallas internas y externas, clientes satisfechos e insatisfechos, costos de calidad, entre otros.
- Por medio de la metodología aplicada en el análisis, se obtuvo datos de clientes internos y externos que contribuyeron al análisis del comportamiento de los indicadores. Para ello, se empleó un estudio descriptivo-explicativo y un enfoque cualitativo.
- En los resultados de la empresa se evidenció problemas internos y externos de la organización que, aunque no eran graves ni comprometían el buen funcionamiento de la empresa, era necesario abordarlos para establecer mejoras continuas, con el fin, de que se logre a mediano y largo plazo más sostenibilidad económica en el tiempo y un mayor reconocimiento de los clientes sobre los productos que oferta CHOCOLATE JUDITH AMBATO.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la organización considere mejorar su calidad para la satisfacción de más clientes, con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
- La gestión de calidad de la empresa CHOCOLATES JUDITH AMBATO, debe enfocarse en la gestión procesos, reprocesos, atención al cliente y en la búsqueda de una mayor competitividad en el mercado en cuanto a costo y precios se refiere.

BIBLIOGRAFÍA

- AB, S. A., & Date, C. D. (2005). Department of Commerce, United States. National Technical, Vol. 71, págs. 5-9.
- ADAM Jr, Everett E. (1994): "Prácticas alternativas de mejora de la calidad y desempeño de la organización", *Revista de Gestión de operaciones*, vol. 12, págs. 27-44.
- Amaya Pingo, P. M., Felix Poicon, E. C. L., Rojas Vargas, S., & Diaz Tito, L. P. (2020). Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647.
- ANDERSON, John c., RUNGTUSANATHAM, Manus; SCHROEDER, Roger G.; DEVARAJ, Sarvanan (1995): "Un Modelo analítico de ruta de una teoría de la Gestión de la Calidad subyacente al Método de Gestión de Deming: preliminar hallazgos", *Decisions Science*, Vol. 26, N. 5, págs. 637-657.
- Arandes, J. A. T. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*, (29), 135-173.
- Ayuni, D., & Diaz, A. (2013). Implementación de un sistema de mejora continua bajo la metodología PHVA en la empresa S.A.C.
- Barrios, A. Z. (2011). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. *Universidad Católica Andrés*, 22 (3), 45-52.
- Barrios, M. (2011). Modelo de gestión en el sector salud basado en la calidad de servicios. *Revista Ingeniería UC*, 18 (1), 80-87.

Cairns, T. (1991). La edad media (Vol. 4). Ediciones Akal, 21(1), 20-50.

Cervera Cárdenas, J. E. (2014). Sistema de gestión dual estratégico-logístico para las pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Barranquilla. *Dimensión empresarial*, 12(1), 26-35.

CHENHALL, Robert H. (1997): "La confianza en las medidas de desempeño de fabricación, la gestión de la calidad total y desempeño organizacional", *Management Accounting Research*, vol. 8, págs. 187-206.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4ta ed.). SAGE Publications.

Cubillos Rodríguez, M. C., & Roza Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, 2009(48), 80-99. de ANIQ. Asociación Nacional de la Industria Química, Ixtapa, Zihuatanejo.

Díaz Barriga, Á., & Luna Miranda, A. B. (2014). *Metodología de la investigación educativa: Aproximaciones para comprender sus estrategias*. Ediciones Díaz de Santos.

Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Pódium*, (39), 19-36.

Díaz, M. (2009). *Formación a Través de Internet Evaluación de la Calidad*. Barcelona, Editorial UOC.

Díaz, M. (2021). El modelo Malcolm Baldrige y su influencia en la gestión de administración deportiva en la UNMSM, 2017- 2019. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

- Dihigo, G., & Gutiérrez, C. (2005). Metodología de la investigación para las ciencias administrativas.
- Dorado, A. & Gallardo, L. (2005). La gestión del deporte a través de la calidad. Barcelona: INDE Publicaciones.
- EASTON, George S.; JARRELL, Sherry L. (1998): "Los efectos de la Gestión de la Calidad Total en el desempeño corporativo: una investigación empírica", *Journal of Business*, vol. 71, n. 2, págs. 253-307.
- Echavarría, J. D. L., Gómez, C. A. R., Aristazábal, M. U. Z., & Vanegas, J. O. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25(1).
- European Foundation for Quality Management EFQM (2010). Modelo EFQM de Excelencia. EFQM Publications. 2 – 22.
- Fernández Arenas, J. (1982). Teoría y metodología de la historia del arte. *Anthropos, Barcelona*.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ferrando, M. & Granero, J. (2005). Calidad Total: modelo EFQM de Excelencia. España: Fundación Confe-metal Editorial.
- FLYNN, Bárbara B.; SCHROEDER, Roger G.; SAKAKIBARA, Sadao (1994): "Un marco para la investigación de la gestión de la calidad y un instrumento de medición asociado", *Journal of Operations Management*, vol. 11, págs. 339-366.

Forker, Laura B.; Vickery, Shawnee K.; DROGE, Cornelia L.M. (1996): "El aporte de la calidad a los negocios performance", *Revista Internacional de Ciencias de la Calidad*, Vol. 16, N. 8, págs. 44-62.

Fundação para o Premio Nacional da Qualidade (FPNQ). (2005). Sobre o Premio Qualida de Brasil. Recuperado de <http://www.fpnq.org.br>

Garvin, D. (1988). *Managing quality:the strategic and competitive edge*. The free press. 3 - 69.

Gay, L. (1996). *Investigación educativa de Nueva Jersey*. Estados Unidos: Prentice Hall Inc.

Gilmore, C., & de Moraes Novaes, H. (1996). *Manual de Gerencia de la Calidad*. Ops.

Goitia Castro, L. H. (2020). Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el Modelo Iberoamericano y con el Vivir Bien propuesto por el gobierno. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).

González Aportela, O., Batista Mainegra, A., & González Fernández-Larrea, M. (2020). Indicadores de calidad del proceso de extensión universitaria en la Universidad de La Habana. *Revista San Gregorio*, (43), 49-64.

GRANDZOL, John Richard; GERSHON, Mark (1998): "Un instrumento de encuesta para estandarizar la investigación sobre modelos TQM", *International Journal of Quality Science*, vol. 3, núm. 1, págs. 80-105.

Griful, E. y Canela, M. (2002). *Gestión de la Calidad*. Barcelona, Ediciones UPC.

Grinnell, F., Dalley, S., Shepherd, K. y Reisch, J. (2017). Feria de ciencias de secundaria e integridad de la investigación. *Más uno*, 12 (3), e0174252.

- Grinnell, RM (2017). Investigación y evaluación del trabajo social: fundamentos de la práctica basada en evidencia (10ª ed.). Prensa de la Universidad de Oxford.
- Guajardo, E. (2003). Administración de la Calidad Total. México. Editorial Pax
- Gupta, AK y Govindarajan, V. (1984). Construir, mantener, cosechar: convertir las intenciones estratégicas en realidad. *Revista de estrategia empresarial*, 4 (3), 34-47.
- Hernández Guzmán, A., FABELA GALLEGOS, M. J., & MARTINEZ MADRID, M. (2001). Sistemas de calidad y acreditación aplicados a laboratorios de prueba. *Publicación Técnica*, (185).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Torrano, D., & Gutiérrez Sánchez, M. (2014). *El estudio de la alta capacidad intelectual en España: Análisis de la situación actual* (Vol. 364). Ministerio de Educación.
- Hernández, A., Fabela, M., & Martínez, M. (2001). Sistemas de Calidad y Acreditación Aplicados a Laboratorios de Prueba Publicación Técnica N 185".
- Herrera, M., Lemus, A., Valdés, M., & Padrón, C. (2010). Competencia comunitativa en los estudiantes de medicina: diagnóstico preliminar. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar*, 14(1).
- Huerta, S. (2018). Gestión de calidad en la satisfacción del cliente en el Banco de Crédito, Caraballo 2018. *Lima: UCV*.

- Lee, Jangwoo; Miller, Danny (1996): "Estrategia, entorno y desempeño en dos contextos tecnológicos: teoría de la contingencia en Corea", *Estudios de Organización*, vol. 729-75, n. 17, (5), págs. 729-750.
- Martínez, F. L. (2017). El método explicativo como alternativa de aprendizaje independiente en la escuela cubana del siglo XIX. *Luz*, 16(2), 134-143.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*.
- Miura, K. (2002). *Metodología de la investigación: Fundamentos y aplicaciones*. Nueva York, Nueva York: Wiley.
- MOHR-JACKSON, Iris (1998): "Conceptualización de la orientación a la calidad total", *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 112, págs. 13-22.
- Muñoz, A. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Neuman, W. L. (1994). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (2nd ed.). Allyn & Bacon.
- Nieto, E. (2018). Tipos de investigación. *Universidad Santo Domingo de Guzmán*, 2, 1-2.
- POWELL, Thomas C. (1995): "La gestión de la calidad total como ventaja competitiva: una revisión y un análisis empírico Estudio", *Revista de Gestión Estratégica*, Vol. 16, págs. 15-37.
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill Interamericana.

- Quesada, A., & Medina, C. (2020, diciembre). MÉTODOS TEÓRICOS DE INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS-SÍNTESIS, INDUCCIÓN-DEDUCCIÓN, ABSTRACTO – CONCRETO E HISTÓRICO- LÓGICO. Research. Recuperado de <https://acortar.link/4mg9sC>
- Ramírez, C., Sandoval, V., Cisternas, J. C., Rivera, H., Vidal, O., San Martín, C., ... & Pérez, Y. (2015). Utilizando la metodología fitosociológica para diferenciar hábitats: un ejemplo con especies chilenas de *Schinus* (Anacardiaceae) en la Región de Aisén, Chile. *Gayana. Botánica*, 72(2), 350-366.
- Reyes Chacón, D. A., Cadena López, A., & Rivera González, G. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter disciplina*, 10(26), 217-240.
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, AO (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Ean*, (82), 179-200.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Suárez Vásquez , K. ., & Zeña Ramos, J. L. R. . (2022). El ciclo Deming y la productividad: Una Revisión Bibliográfica y Futuras Líneas de Investigación. *Qantu Yachay*, 2(1), 63–79. <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.21>
- Sánchez, M. F., & Castro, J. G. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. FC editorial.
- Saumeth, K. T., Barraza, F. M., Afanador, T. R., & Ospino, L. S. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 4(1), 216-233.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. D. Van Nostrand Company.

Silva LC. Escalas e indicadores. En: Silva LC. Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud. Una mirada crítica. Cap.3. Madrid, Díaz de Santos; 1997:43-58.

Silva-Gorozabel, J. J., Feijó-Cuenca, N. P., & Feijó-Cuenca, T. E. (2020). MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE MANABÍ: Artículo de investigación. REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN-ISSN: 2697-3456, 4(7), 152-163.

Suárez, A. D., Gallardo, L., & Guerrero, L. G. (2005). La gestión del deporte a través de la calidad (Vol. 657). Inde.

Summers, D. (2006). Administración de la Calidad. México: Pearson Educación. Universidad de Salamanca. (2008). Modelos de Gestión.

Torres Saumeth, K., Martínez Barraza, F., Ruiz Afanador, T., & Solís Ospino, L. (2012). UNA MIRADA HACIA LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD. Revista Investigium IRE Ciencias Sociales Y Humanas, 4(1), 216-233. Recuperado a partir de <https://investigiumire.unicesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/55>

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan (1986): "Medición del desempeño empresarial en estrategias Investigación: una comparación de enfoques", Academy of Management Review, Vol. 11, N. 4, págs. 801-814.

Ynoñan Chapoñan, K. I. (2022). El modelo PHVA para la mejora en los procesos de la gestión pedagógica en la IE No 10068 Huacapampa–Ferreñafe.