



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniero Financiero

Tema:

“Las normas ISO 9004:2018 y sus efectos en la rentabilidad de la Empresa Comercial Teojama Comercial S.A.”

Autor: Freire Aldas, Jonathan Ricardo

Tutora: Ing. Gómez Romo, María del Carmen Mg

Ambato – Ecuador

2021


APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. María del Carmen Gómez Romo Mg. con cédula de identidad Nro. 1801762798, en mi calidad de Tutora del Análisis de Caso con el tema: “**LAS NORMAS ISO 9004:2018 Y SUS EFECTOS EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL TEOJAMA COMERCIAL S.A.**” desarrollado por Jonathan Ricardo Freire Aldas estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que el mencionado análisis de caso reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y que corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, agosto 2021

TUTORA



Ing. María del Carmen Gómez Romo Mg.

CI: 1801762798

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jonathan Ricardo Freire Aldas, con cédula de identidad Nro. 1804789756, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: “**LAS NORMAS ISO 9004:2018 Y SUS EFECTOS EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL TEOJAMA COMERCIAL S.A**”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este análisis de caso.

Ambato, agosto 2021

AUTOR



Jonathan Ricardo Freire Aldas

CI: 1804789756

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso con fines de discusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, agosto 2021

AUTOR



Jonathan Ricardo Freire Aldas

CI: 1804789756

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

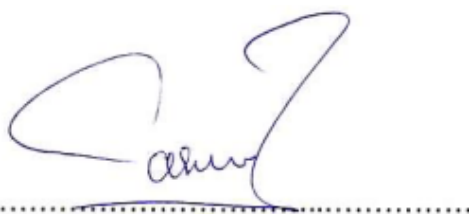
El Tribunal de Grado, aprueba el análisis de caso con el tema: **“LAS NORMAS ISO 9004:2018 Y SUS EFECTOS EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL TEOJAMA COMERCIAL S.A”**, elaborado Jonathan Ricardo Freire Aldas estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, agosto 2021



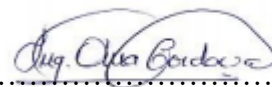
Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Eco. Nelson Lascano

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Ana Córdova

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por darme la sabiduría, la salud, la inteligencia para poder culminar mi carrera.

Se la dedico también a mi hermosa madre, Marta quien fue mi pilar, mi motor y mi apoyo incondicional. A mi padre Nelbo, por ser mi soporte moral, por cada lección y por todas las palabras de aliento. A mis hermanos por brindarme su cariño incondicional.

A mis amigos Richard, Santiago y Alejandra. A mis compañeros y grupo de entrenamiento Ricardo, David, Steven, Tatiana quienes han formado una parte muy importante en mi vida. A mi entrenador Mario López, quien con su apoyo y dedicación supo guiarme en mi vida deportiva.

Con amor

Jonathan Ricardo Freire Aldas

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios, por ser mi luz y mi fortaleza para seguir de pie en esta gran lucha que se llama vida.

Agradezco también a mis padres, por ser mi soporte y mi apoyo diario, por ellos es quien lucho cada día. A mis hermanos por brindarme su amor y su cariño.

A la Universidad Técnica de Ambato por regalarme los mejores años de vida y permitir cumplir este gran paso académico y a cada uno de los profesores, por las enseñanzas.

Agradezco al equipo Aletatri por haber sido mi apoyo moral y mi guía en mi vida deportiva. También agradezco a todos mis amigos, por todo el cariño que he recibido de ellos durante todos estos años.

Desde lo profundo de mi corazón
¡Gracias!

Jonathan Ricardo Freire Aldas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TEMA: “LAS NORMAS ISO 9004:2018 Y SUS EFECTOS EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL TEOJAMA COMERCIAL S.A”

AUTOR: Jonathan Ricardo Freire Aldas

TUTORA: Ing. María del Carmen Gómez Romo Mg.

FECHA: Agosto 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El presente análisis de caso se realizó con el objetivo de elaborar un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9004:2018, para contribuir a la mejora de la rentabilidad de la empresa Teojama Comercial S.A y determinar posibles puntos críticos, para esto se realizó un trabajo de campo que consistió en la aplicación de un Check list que contiene cada una de las cláusulas dispuestas por la norma ISO 9004:2018 a todos los integrantes de la entidad, a fin de medir la madurez del éxito sostenido en la entidad, para posterior proceder a realizar un Cuadro de Mando Integral para dar seguimiento a cada uno de los puntos débiles mediante la aplicación de indicadores de gestión, finalmente, se concluye que Teojama Comercial S.A, posee un nivel de madurez general de dos haciéndose evidente la necesidad de formalizar la misión y visión para fortalecer la identidad de la empresa y evitar el trabajo individualista con metas a corto plazo, además no se ha establecido un sistema para determinar las habilidades de los operadores que dependa de su cualificación, tampoco se ha registrado una correcta conexión entre las estrategias y el talento humano, limitando las posibilidades de innovación, mejora, éxito sostenido y por tanto rentabilidad.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CALIDAD, INNOVACIÓN, NORMAS ISO, MEJORA CONTINUA, PROCESOS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
FINANCIAL ENGINEERING CAREER

TOPIC: "ISO 9004:2018 STANDARDS AND THEIR EFFECTS ON THE PROFITABILITY OF THE COMMERCIAL COMPANY TEOJAMA COMERCIAL S.A".

AUTHOR: Jonathan Ricardo Freire Aldas

TUTOR: Eng. María del Carmen Gómez Romo Mg.

DATE: August 2021

ABSTRACT

This case analysis was carried out with the objective of developing a quality management model based on the ISO 9004:2018 standard, to contribute to the improvement of the profitability of the company Teojama Comercial S. A and determine possible critical points, for this a field work was carried out which consisted in the application of a Check list containing each of the clauses provided by the ISO 9004: 2018 to all the members of the entity, in order to measure the maturity of the sustained success in the entity, to subsequently proceed to make a Balanced Scorecard to follow up each of the weak points through the application of management indicators, finally, it is concluded that Teojama Comercial has a general maturity level of two becoming evident the need to formalize the mission and vision to strengthen the identity of the company and avoid individualistic work with short-term goals, in addition, no system has been established to determine the skills of the operators depending on their qualifications, nor has there been a correct connection between the strategies and the human talent, limiting the possibilities of innovation, improvement, sustained success and therefore profitability.

KEYWORDS: QUALITY, INNOVATION, ISO STANDARDS, CONTINUOUS IMPROVEMENT, PROCESSES.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
CAPÍTULO I.....	1
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Antecedentes	1
1.3. Justificación	3
1.3.1. <i>Justificación teórico científica</i>	3
1.3.2. <i>Justificación metodológica</i>	5
1.3.3. <i>Justificación práctica</i>	6
1.3.4. <i>Formulación del problema</i>	6
1.4. Objetivos	6
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	6
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	7

CAPÍTULO II	8
FUNDAMENTACION CIENTÍFICA TÉCNICA	8
2.1. Calidad	8
2.2. Evolución de la calidad	8
2.3. Modelos de gestión de calidad	9
2.4. Organizaciones en el ámbito de la calidad	10
2.5. Ingeniería de calidad	10
2.6. Control de calidad	10
2.7. Sistema de gestión de calidad	11
2.8. Beneficios de trabajar con un sistema de gestión de calidad	11
2.9. International Organization for Standardization.....	12
2.10. Principios modelo ISO 9001	12
2.11. Norma ISO 90004	13
2.12. Actualización norma ISO 9004:2018	14
2.13. Principios de las ISO 9004: 2018	15
2.14. Éxito sostenido a través del tiempo	15
2.14.1. Estructura de la norma ISO 9004:2018 para lograr el éxito sostenido.....	16
2.15. El cuadro de mando integral y la norma ISO 9004	17
2.16. Finanzas.....	17
2.17. Indicadores financieros.....	17
2.17.1. Rentabilidad.....	17
2.17.2. Ebitda.....	18
2.17.3. Margen de Ebitda	18
2.17.4. Rentabilidad neta del activo (Dupont).....	18
2.17.5. Margen bruto	19
2.17.6. Margen operacional	19

2.17.7. ROE	19
2.17.8. ROA.....	19
CAPÍTULO III.....	20
METODOLOGÍA	20
3.1. Metodología e instrumentos de recolección de información	20
3.1.1. Enfoque de investigación	20
3.1.2. Modalidad.....	20
3.1.3. Tipo de investigación	21
3.2. Métodos de investigación.....	21
3.3. Población, muestra	22
3.4. Métodos de análisis de información.....	23
3.5. Cálculo de la muestra	23
3.6. Operacionalización de variables	25
CAPÍTULO IV	41
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO.....	41
4.1. Análisis de gestión financiera – rentabilidad	62
4.2. Cálculo de indicadores	65
4.3. Cuadro de mando integral	67
4.4. Indicadores claves de rentabilidad	68
4.5. Repercusión de la norma en la rentabilidad	72
CAPÍTULO V.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1. Conclusiones	74
5.2. Recomendaciones.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Sistemas Integrados de Gestión de Calidad	9
Tabla 2. Cálculo de la muestra	24
Tabla 3. Selección de la muestra	24
Tabla 4. Operacionalización de las variables	25
Tabla 5. Niveles de madurez de desempeño	41
Tabla 6 Check List Medición de Madurez de las Normas ISO 9004:2018	42
Tabla 7 Aplicación de Check List por subcláusulas	43
Tabla 8. Estrategias en base a las cláusulas de la Norma ISO 9004: 2018	56
Tabla 9. Cuadro de mando Integral en relación con los parámetros de la ISO 9004:2018.....	58
Tabla 10. Estado de Situación Financiera	62
Tabla 11. Estado de Resultados	64
Tabla 12. Cálculo de indicadores de gestión financiera - Rentabilidad	65
Tabla 13. Determinación del rendimiento.....	68
Tabla 14. Tiempo de Actividades	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Modelo ampliado de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	14
Gráfico 2. Nivel de madurez o éxito organizacional.....	51
Gráfico 3. Nivel de rendimiento empresarial	68
Gráfico 4. Tiempo de actividades	69

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO

1.1. Tema

Las normas ISO 9004 2018 y sus efectos en la Rentabilidad de la empresa Comercial Teojama Comercial S.A.

1.2. Antecedentes

Para ISOTools Excellence (2021), a través del tiempo las normas ISO se han transformado en una herramienta indispensable en las organizaciones, alrededor del mundo existen 1.664.357 certificados en el último año, tales cifras se ven representadas en un informe conocido como ISO Survey, por lo que se evidencia un incremento de certificaciones en comparación con el año 2015 en un 3%, aunque para el año 2017 se desarrolló un despunte alcanzando la cifra de 1.644.357 certificados, es decir subió en un 8%.

Por otra parte, la implementación de las normas ISO en las organizaciones gubernamentales en el Ecuador, suponen la implementación de mejores prácticas que reducen la burocracia ya sea en el sector público como en el privado, dichas instituciones son los ejes de la infraestructura de calidad pues se mantienen normadas, acreditadas y están bajo una evaluación constante. Los representantes de las instituciones certificadas participan de conversatorios constantes con empresarios, académicos y consumidores para conocer sus necesidades, preparar y obtener productos de calidad con el uso de tecnologías y sistemas óptimos. Se tiene la certeza de que las normas crean un camino a la innovación al desarrollar un lenguaje común para comunicar resultados bajo condiciones de seguridad comprobación, creación y ampliación (Servicio de Acreditación Ecuatoriano , 2018).

Cabe mencionar, que la aplicación de las ISO trae consigo amplias ventajas, entre las cuales Marín Vinuesa & Gimeno Zuera (2010) se refiere al aumento de la productividad como un efecto positivo al implementarlas, principalmente en la fase del proceso de fabricación que incluye el diseño del producto, la planificación e inspección, manejo de inventarios de materia prima, mano de obra y tiempos de espera.

Por otra parte, en cuanto al impacto sobre la rentabilidad de la organización, un estudio realizado por Hendricks & Singhal (1999), indican que se pueden incrementar el precio de sus acciones mejorando el margen de sus beneficios.

En consideración al estudio realizado por Robles Marín (2014), establece un comparativo entre las instituciones que aplican normas de calidad y las que no, concluyéndose que aquellas certificadas aportan mayor valor agregado y tienden a mostrar índices de eficiencia más atractivos en relación con sus recursos utilizados, así también poseen de endeudamiento lo que indica que crecen en relación a su deuda.

El presente estudio se realizará en la empresa Teojama Comercial S.A, ubicada en la ciudad de Ambato en la Av. Bolivariana y Thales de Mileto que tiene como actividad económica la venta de vehículos de carga pesada, de repuestos y servicio técnico.

Teojama Comercial

La empresa automotriz Teojama Comercial S.A, fundada en 1963 por los hermanos Malo Monsalve, hizo historia estableciéndose originalmente como una organización distribuidora de vehículos de origen japonés marca Daihatsu, posteriormente en el año de 1969 comenzó su distribución de vehículos de trabajo Hino originarios de Japón en la Sierra y Oriente.

En la década de los 80 la empresa logro crecer gracias a su perseverancia y capitalización permanente el cual la llevo a solventar épocas marcadas por una serie de crisis económicas, así como por los diferentes desastres naturales.

En la década de los 90 la compañía abre su primera sucursal en Cuenca y posteriormente en Guayaquil, además de obtener una autorización de las marcas Hino y Daihatsu para así poder distribuir sus productos en todo el país.

En la actualidad Teojama Comercial S.A ha logrado constituirse como una compañía sólida, gracias a su constante política de reinversión de sus utilidades y ser hoy en día en una empresa líder de la distribución de vehículos de trabajo (La Hora, 2009).

Misión

Brindar productos y servicios de calidad que cumplan con todas las obligaciones relacionadas con la convivencia social. En Teojama Comercial S.A, la seriedad y la ética son primordiales en cualquier situación.

Visión

Convertirnos en un referente de la industria de vehículos de trabajo y transporte de pasajeros del Ecuador, contribuyendo al desarrollo del país (Teojama Comercial, 2021).

Teojama Comercial S.A., llegó al Ecuador a principios de los años 70, consolidándose en la ciudad de Quito, y desde ese entonces ha contribuido en la transportación nacional en vehículos de trabajo actualmente tiene varias sucursales, entre ellas la sucursal de la ciudad de Ambato, cabe mencionar que en el sector automotriz tiene gran acogida debido a su presencia en el mercado y sus activos, que genera por tal razón es de vital importancia mejorar su sistema de calidad para ofrecer un servicio de calidad a los consumidores.

Nunca antes se ha establecido normas ISO 9004, y mediante la ejecución de este análisis de caso se espera mejorar el nivel de madurez empresarial y generar el éxito sostenido para que a través de la autoevaluación que establece esta norma influya de manera positiva en la rentabilidad de la empresa.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórico científica

La calidad es el eje fundamental para el crecimiento organizacional; en este sentido Madriz Rodríguez, Sierra Parada, & Castillo Pedraza (2018) citando a Christopher, Payne, & Ballantyne (1994) mencionan que la calidad no tiene como única implicancia la detección de fallas previo a la entrega de productos bajo los mejores parámetros que lo consideren correctos; sino que consiste en un trato más directo con el cliente basándose en la investigación y el control así también la aplicación del benchmarking que trata el análisis de las actuaciones de los competidores (pág. 64).

Por lo tanto, es imprescindible la aplicación de las normas de calidad como una poderosa herramienta organizacional; tal es el caso de las normas ISO-9000.

La Norma ISO-9000 es genérica y abarca varias directrices. Los sistemas de gestión de la calidad, se fundamentan o acogen en especial a dos más específicas como lo son la ISO-9001 y la ISO-9004; dividiéndose además en tres grupos en primera instancia trata los conceptos principios y fundamentos, la Norma ISO-9001 expone los requerimientos que se deben cumplir y la Norma ISO-9004 proporciona una guía para la mejora del desempeño del sistema de gestión. (González Ortiz & Arciniegas Ortiz, 2016, pág. 7).

En concordancia con ISO (2015) la norma ISO 9000:2015 proporciona los recursos necesarios para que las entidades cumplan sus objetivos planteados y logren el éxito sostenido, la normativa es aplicable para todas las organizaciones sin importar características diferenciadoras pues su propósito es cumplir con las expectativas de cada individuo o grupo que interviene en la organización; sus productos y servicios (pág. 6).

El efecto que causa la aplicación de un sistema de gestión de la calidad en las instituciones se ve reflejado en un crecimiento económico y perseverancia en el mercado así lo señala Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, & De la Hoz (2012) una vez analizada la investigación de Iñaki, Frederic, & Martí (2009) en donde se confirma la existencia de una relación favorable en la utilización de éstas herramientas cuantitativas y la mejora comercial de las organizaciones que lo aplican (pág. 172-173).

Siguiendo la línea de pensamiento de Fontalvo Herrera, Mendoza, & Morelos Gómez (2011); es sustancial desarrollar un análisis del impacto que genera la práctica de los sistemas de gestión de calidad en la organización pues contribuye a que se mejoren los estándares y se realicen ajustes necesarios con el objetivo de que dichas actividades se vean proyectadas positivamente en la eficiencia, eficacia y calidad que podrán ser evaluados mediante la aplicación de indicadores de liquidez y rentabilidad (pág.323).

Siguiendo la línea de pensamiento de Chacón (2007) cuando se habla de rentabilidad se torna un tema muy amplio y representa solo una de las herramientas empresariales utilizadas para evaluar los resultados organizacionales, en este sentido señala que la rentabilidad es un indicador que se relaciona con los ingresos obtenidos con los recursos utilizados permitiendo proveer al usuario final de información financiera de juicios imprescindibles para elegir entre diferentes alternativas y valorar la eficiencia en el uso de los recursos y determinar hasta dónde se han alcanzado los objetivos empresariales en relación a la utilidad (pág. 40).

Para Morillo, (2001) señala que maximizar las utilidades sigue siendo una de las metas financieras preferidas por la administración y las medidas que se adopten se alinearán a la rentabilidad económica y financiera de la entidad; en otras palabras la rentabilidad es una medida relativa de los resultados operacionales pues es la comparación de los resultados netos obtenidos con las ventas generadas como las inversiones realizadas y los capitales propios comprometidos (pág. 40)

Todo esto evidencia que al aplicar la normativa ISO 9004 -2018, en la empresa Teojama Comercial S.A, esto repercutirá en los beneficios o resultados financieros reflejados en los balances anuales de la entidad, objeto de estudio.

1.3.2. Justificación metodológica

El presente análisis de caso a realizar es de corte cuali-cuantitativo de tipo correlacional ya que se pretende determinar el grado de relación entre dos o más variables es decir “el valor aproximado que tendrá una variable en un grupo de individuos, a partir del valor obtenido en la variable o variables relacionadas” (Arias, 2012, pág. 25).

Los datos primarios fueron recolectados mediante la aplicación de una entrevista a los funcionarios de los departamentos de contabilidad y recursos humanos quienes se encuentran al día con los movimientos económicos, financieros y contables de la empresa a fin de obtener información verídica y confiable, así como también se procederá al uso de una encuesta dirigida a todo el personal de la entidad.

El desarrollo del análisis de caso se lo hará a través de fuentes bibliográficas como fuente de datos secundarios que incluyen libros de autores expertos en los temas relacionados a los sistemas de gestión de calidad, trabajos de investigación y casos de aplicación de metodologías similares.

La aplicación de un modelo de aplicación de la norma, se verá reflejado en la rentabilidad, mediante el análisis de la información reflejada en los estados financieros como resultado de la aplicación del sistema de gestión de calidad.

1.3.3. Justificación práctica

El presente estudio permitirá a Teojama Comercial S.A. implantar el sistema de gestión de calidad basado en la Norma 9004 y evaluar su impacto en la rentabilidad una vez desarrollado el análisis financiero tomando en cuenta el nuevo entorno creado por la aplicación de la norma.

Los beneficiarios indirectos serán las empresas dedicadas a las actividades similares que deseen aplicar la Norma ISO 9004-2018, en caso de que lo crean oportuno y permanecer en el mercado, acrecentar la calidad de sus procesos y ajustar sus nuevos estándares para ser más competitivos y mejorar sus beneficios financieros.

1.3.4. Formulación del problema

¿El diseño de un modelo de aplicación de la Norma ISO 9004:2018 generará un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa Teojama Comercial S.A?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un modelo financiero basado en la norma de gestión de calidad ISO 9004:2018, para contribuir a la mejora de la rentabilidad de la empresa Teojama Comercial S.A y determinar posibles puntos de mejora.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico preliminar del modelo financiero aplicado en Teojama Comercial S.A, para identificar el funcionamiento y posible aplicación de un sistema de basado en Normas ISO 9004-2018.
- Determinar los lineamientos bajo los cuales se establece el mejoramiento continuo en la empresa a fin de identificar los procesos críticos en Teojama Comercial S.A.
- Proponer un modelo financiero basado en la Norma de gestión ISO 9004:2018 y su repercusión en la rentabilidad.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACION CIENTÍFICA TÉCNICA

2.1. Calidad

A fin de poner en contexto la presente investigación, se pone en conocimiento el concepto de calidad citando lo expuesto por:

De acuerdo con Escobar (2010), nos menciona que Aristóteles establece una organización del pensamiento, que distingue de los dominios del conocimiento: teoría, aplicación de los principios, filosofía principal, práctica, conocimiento y productividad, como la separación a los hechos observables de la realidad. Además de esto, cree que los principios son más distinguidos que las conclusiones y que los entes que explican el plano real, sin distinción de lo conocido por nosotros y lo que conoce la naturaleza.

2.2. Evolución de la calidad

El concepto de calidad ha evolucionado desde sus orígenes. Este proceso ha permitido aumentar y refinar sus objetivos y lograr que se enfoque en la satisfacción plena de las expectativas de los consumidores de bienes y los usuarios de servicios.

Así lo señala Lizarzaburu (2016), quien nos menciona que en el año de 1920 se realizó un inspección con el objetivo de poder detectar los errores, en 1950 se plantea un control de calidad el cual consiste en medir la variación de un proceso, fijarse límites y permitir que se pueda ajustar con rapidez hacia el objetivo establecido con varias referencias escritas como las normas ISO 900 u otras de aseguramiento de calidad, en 1990 se estable el aseguramiento de la calidad permitan obtener la confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos para lo que han sido planificados y finalmente en el año 2000 se plantea la gestión de la calidad total en la cual todas las personas de una organización se enfocan en la mejora continua de la calidad para satisfacción del cliente.

Desde una perspectiva histórica la calidad siempre ha sido fuente de investigación ya que desde la Revolución Industrial las características de calidad se realizaban varias

inspecciones con la ventaja de conocer los productos defectuosos e incorporar estándares y medidas de calidad. Posteriormente se insertaron controles estadísticos desde el año de 1930 a 1940, utilizando herramientas de control de calidad y técnicas de estadísticas (Hernández Palma, Barrios Parejo, & Martínez Sierra, 2018).

2.3. Modelos de gestión de calidad

De acuerdo con Chacón Cantos & Rugel Kamarova (2018), existen varios modelos que las organizaciones pueden aplicarlos dependiendo de sus necesidades y que se acoplan a los estándares internacionales, entre éstos tenemos:

- a. Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) su idea gira en torno a un líder que permite se satisfagan a los clientes y empleados conforme a una correcta utilización de los recursos disponibles.
- b. Normas ISO que surgen para esquematizar los procesos e implantando conceptos tales como la producción en cadena independientemente del tamaño de la organización.
- c. Lean Six Sigma Methodology que busca la calidad en los procesos cercanos a los cero defectos reduciendo los errores al máximo.

Conforme a lo señalado en las ISO (2018), la interacción entre los modelos y las normas de calidad se la conoce como sistema integrado de gestión de calidad, tal relación se la representa de la siguiente manera:

Tabla 1. Sistemas Integrados de Gestión de Calidad

Gestión de calidad	Gestión Medioambiental	Gestión de riesgos y seguridad	Gestión de responsabilidad social
ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 26000
ISO 9004	ISO 50001	ISO-45001	SA 8000
ISO/TS 16949		ISO 22000	
ISO/IEC 17025		ISO 22310	
		ISO 27001;	
		ISO 28000	
		ISO 31000	
		ISO 39001	
		ISO 19600	

Fuente: ISO 2018
Elaboración propia

2.4. Organizaciones en el ámbito de la calidad

Según Camisón et al. (2006), la organización de los profesionales de la calidad se inicia ya en la década de 1930, aunque en aquel entonces, el control estadístico de la calidad era un campo de interés minoritario y desconocido, salvo en algunas empresas avanzadas como Bell Lab, la American Society for Testing Materials y la American Society of Mechanical Engineers, el Joint Committee on the Development of Applications of Statistics in Engineering and Manufacturing y en 1953, el Institute of Management Sciences el cual contribuye decisivamente a la aplicación de métodos cuantitativos a la toma de decisiones. No obstante, los verdaderos inicios del control estadístico de la calidad se encuentran en la Society of Industrial Quality Statisticians (SIQS), la Society of Quality Control Engineers, la Federated Societies y la Society for Quality Control, nacidas a principios de los años 40 (pág. 7).

2.5. Ingeniería de calidad

Indica que la ingeniería de calidad es una disciplina que consiste en una serie de técnicas cuantitativas para optimizar productos y procesos de manufactura, creando diseños consistentes o robustos al mínimo costo posible, estos es, diseños afectados mínimamente por fuentes de variabilidad externas, las cuales pueden ser de tres tipos: interno por deterioro del producto, externo, causado por el medio ambiente, o por factores humanos, y ruido entre productos o imperfecciones en manufactura (pág. 61)

2.6. Control de calidad

Según Rincon Bermúdez (2012), en 1984 se introduce el término “Método Taguchi”, el cual consiste en la aplicación de la función de pérdida que mide los costos de la no calidad asumidos por el consumidor. Este concepto llevó a señalar que la Ingeniería de calidad implica la ingeniería del diseño, operaciones de proceso, servicios post ventas, economía y estadística, por lo cual sus actividades están enfocadas en la reducción de las pérdidas causadas por la variación, mientras que el control de calidad total consiste esencialmente en desarrollar, controlar y garantizar la calidad de los productos y servicios.

2.7. Sistema de gestión de calidad

El sistema de gestión de la calidad para Fontalvo Herrera (2012) es entendida como la articulación de los diferentes métodos, recursos, personas, insumos que como resultado de su articulación generan unos resultados asociados con el uso racional de los recursos y se tiene como propósito la satisfacción de los clientes. Los análisis de la incidencia de los sistemas de gestión inciden en el mejoramiento de los indicadores financieros.

El sistema de gestión ambiental está estrechamente ligado a la innovación organizacional, en este sentido, Arraut Camargo (2010), resalta la importancia de la constatación de un sistema de indicadores financieros y no financieros para establecer relaciones causales entre ellos y proporcionar información eficiente y eficaz que posibilite estar informados sobre la situación de la empresa para actuar de manera inmediata al cumplimiento de metas y objetivos. Los indicadores pueden medir el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9000 teniendo en cuenta variables de entrada, salida y proceso; además están vinculados con los objetivos de la empresa y cumplen funciones de coordinación, seguimiento, control e intervención.

2.8. Beneficios de trabajar con un sistema de gestión de calidad

De un sinnúmero de beneficios que denota la utilización de un SGC, Yáñez (2008), indica los siguientes como los más relevantes:

- ✓ Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- ✓ Atención amable y oportuna a los usuarios.
- ✓ Transparencia en el desarrollo de los procesos.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a las leyes y normas vigentes.
- ✓ Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- ✓ Integración del trabajo, en armonía y enfocado a los procesos.
- ✓ Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- ✓ Delimitación de funciones del personal.
- ✓ Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.
- ✓ Aumento de la productividad y eficiencia.

- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Mejora en la comunicación, moral y satisfacción en el trabajo.
- ✓ Una ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas.

Por otra parte, Carriel Palma et al. (2018), expone las ventajas comerciales de la implementación de un sistema de gestión de calidad, entre las cuales tenemos:

- ✓ Certificado mundial ISO, lo cual aumenta la posibilidad de acceder a nuevos clientes con garantía en el servicio y/o producto.
- ✓ Aumenta la fidelización de los clientes creando circuitos de seguimiento de reclamaciones, nivel de satisfacción, incluso la atención en temas como la confirmación de pedidos para la mejora sustancial del servicio.
- ✓ Mejora la definición del producto frente a la competencia.

2.9. International Organization for Standardization

Para Ayala (2005), esta organización comenzó en 1926 como la organización ISA, International Federation of the National Standardizing Associations (ISA). Se enfocó principalmente a la ingeniería mecánica y posteriormente, en 1947, fue reorganizada bajo el nombre de ISO ampliando su aplicación a otros sectores empresariales.

Así también, las ISO se encuentran integrada por representantes de organismos de estándares internacionales de más de 160 países, teniendo como misión:

- ✓ Promover el desarrollo de la estandarización
- ✓ Facilitar el intercambio internacional de productos y servicios.
- ✓ Desarrollo de la cooperación en las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas a través de la estandarización (International Organization for Standardization, 2011).

2.10. Principios modelo ISO 9001

Los principios del Modelo ISO 9001 buscan, principalmente, “lograr la calidad en la organización con un enfoque hacia el cliente, el liderazgo, el compromiso de las personas, el enfoque a procesos, la mejora, la toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de las relaciones” (Hernández Hernández, 2019).

En este sentido, Nava Carbellido (2017) indica los principios de esta norma:

- ✓ Enfoque en el cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Compromiso de las personas
- ✓ Enfoque a procesos
- ✓ Mejora
- ✓ Gestión de relaciones

2.11. Norma ISO 9004

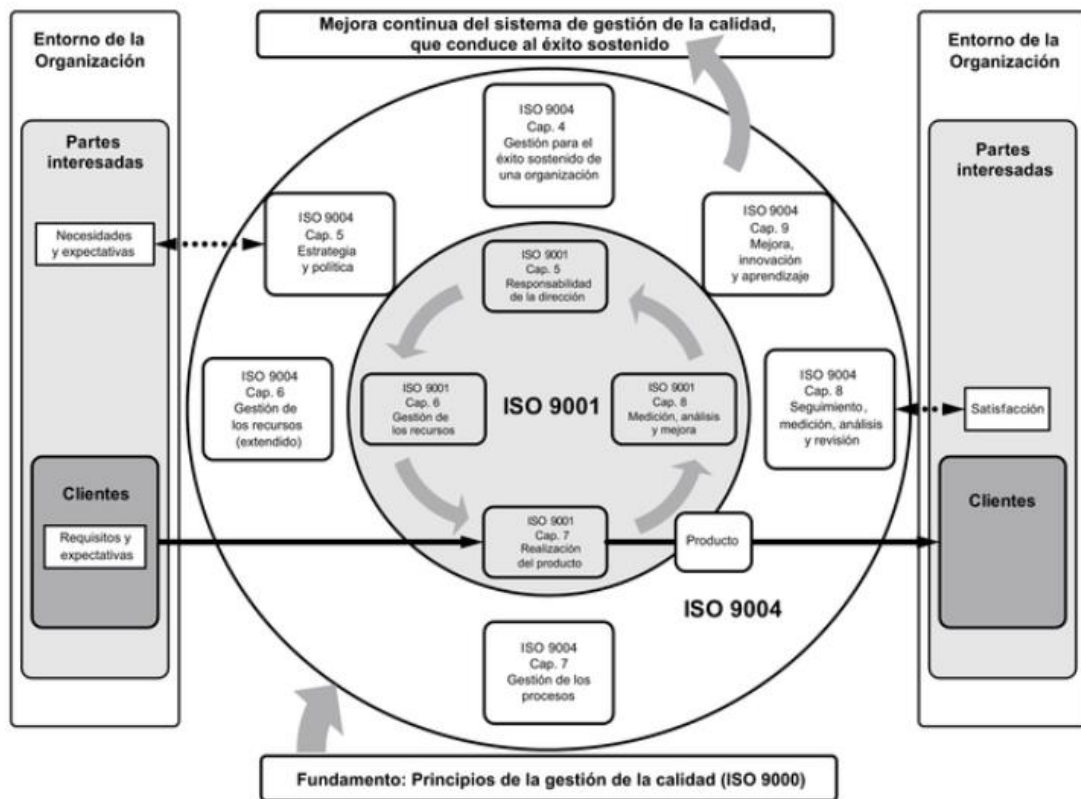
La norma ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC2 que establece una pauta para lograr el éxito sostenido sin importar que se encuentre en un entorno complejo, así como también promueve la autoevaluación que funciona como medición del nivel de madurez de la empresa tomando en consideración sus fortalezas y debilidades y para posterior proponer la aplicación adecuada de mejoras o innovaciones favorecedoras. La presente norma se desarrolló para estar en coherencia con la Norma ISO 9001 aunque es posible usarla de forma independiente (ISO, 2018).

Así también Porras Guerra (2019), indica que la ISO 9004 brinda las directrices para la mejora del desempeño que van más allá de aquellos requisitos establecidos en la Norma ISO 9001 que considera la gestión de calidad del sistema de gestión y la mejora del desempeño y el éxito sostenido de la entidad, dicha norma es aplicable a cada proceso empresarial pudiéndose difundir cada principio a cada departamento para que se genere una responsabilidad mutua de generar mejora continua, satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

La norma está dirigida a las personas que cumplan con el rol de supervisor, gerente, superintendente, auditor y público en general, gerente de riesgos, a los líderes de los procesos, oficiales de seguridad de la información, oficiales de cumplimiento o encargados de calidad (Escuela Europea de Excelencia , 2020).

A continuación, se muestra un modelo ampliado del sistema de gestión de Calidad bajo ISO:

Gráfico 1. Modelo ampliado de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: ISO 9001-9004
Elaboración propia

2.12. Actualización norma ISO 9004:2018

Después de nueve años de haber estado vigente la norma ISO 9004:2009 se actualiza a fin de agregar conceptos de calidad para adaptar la terminología a los venideros retos cualitativos tales como la responsabilidad social empresarial para que pueda ser aplicable a cualquier institución prestando más importancia a la supervivencia económica. Así entre los principales cambios se encuentran:

- ✓ La responsabilidad Social Corporativa pues en los últimos años ha funcionado como un valor añadido de las instituciones para dar una solución a los nuevos problemas sociales, ambientales, culturales, entre otros.
- ✓ Los valores ambientales y culturales
- ✓ Participación de la alta dirección en el cumplimiento de los requisitos de la Norma y la responsabilidad que conlleva portar de la certificación.

- ✓ La norma dedica un capítulo completo sobre el éxito sostenido.
- ✓ Aparta una sección para describir y analizar el manejo de los recursos humanos
- ✓ Se adapta a las necesidades del presente y posibles requerimientos futuros
- ✓ Establece estrategias, políticas y objetivos (Cambios Clave, 2019).

Por otra parte, la clave es la creación de éxito a la organización, y la nueva versión pretende extender los beneficios del sistema de calidad pues incluye una herramienta de autoevaluación mejorada para evaluar el nivel de madurez institucional priorizando las áreas potenciales, pues los estándares son diseñados para complementarse entre sí por lo que se podrá usar la norma ISO 9001 y 9004 simultáneamente (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018 b).

2.13. Principios de las ISO 9004: 2018

Para Aja Quiroga (2002), la Norma se basa en 8 principios esenciales que fueron propuestos con la finalidad de encaminar a la organización hacia un mejor desempeño, éxito sostenido y crecimiento, éstos son:

- ✓ Enfoque en el cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación del personal
- ✓ Enfoque en los procesos
- ✓ Enfoque en el sistema de gestión
- ✓ Mejora continua
- ✓ Toma de decisiones basadas en hechos
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

2.14. Éxito sostenido a través del tiempo

Para Geosimir (2018), el éxito sostenido de una organización se puede lograr mediante el uso total de la capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes, así como de las otras partes interesadas a largo plazo manteniendo el equilibrio como lo indica la ISO 9004.

Así también, se establece que para lograr el éxito sostenido cada individuo de la organización debe cumplir con su rol asignado con el mayor de los esfuerzos, aunque

el éxito pueda considerarse relativo; puede ofrecer la mejora de la capacidad empresarial, para lograrlo, la entidad se debe adaptar a los siguientes factores:

- ✓ Responsabilidad Social empresarial
- ✓ Factores ambientales y culturales
- ✓ Eficiencia, calidad y sobre todo agilidad
- ✓ Realización de autoevaluaciones a nivel interno y externo
- ✓ Evaluación de la percepción del cliente (ISO Tools , 2018).

2.14.1. Estructura de la norma ISO 9004:2018 para lograr el éxito sostenido

La norma está compuesta por once secciones de las cuales la primera se refiere a los objetivos de la norma y el campo en el que se desarrolla, entre éstos se encuentran el logro del éxito sostenido. La segunda parte desarrolla las referencias sobre las que se sustenta la ISO 9004; sus principios y terminología, muchas más definiciones es posible hallarlas en el capítulo 3. La sección cuarta procede a fijar el significado de la expresión “calidad de una organización y éxito sostenido”, aunque no se establezca explícitamente, la norma expone perfectamente los beneficios de su aplicación, los siguientes capítulos responden a los parámetros que deben ejecutarse en las empresas a fin de lograr sus metas y perdurar a través del tiempo, para esto Torrealba (2020) expone los puntos clave tratados en cada inciso, los mismos que a posterioridad serán desarrollados para Teojama Comercial S.A:

- a) El contexto de la organización incluye los factores de influencia internos y externos que deben ser identificados para tomar decisiones sobre ellos.
- b) Las partes interesadas se refieren a aquellos actores que, si bien pueden proporcionar oportunidades de mejora, otros pueden representar riesgos.
- c) La identidad de la organización se refiere al planteamiento de la misión, visión y valores sobre los que labora a diario y hacia dónde quiere llegar.
- d) El liderazgo por su parte juega un rol importante en el logro del éxito sostenido.
- e) La gestión de procesos reconoce la importancia de generar valor en la organización en base al cumplimiento de objetivos y estrategias.
- f) La gestión de recursos se apoya en los procesos para la buena administración del personal, bienes como la maquinaria e intangibles como la tecnología.

- g) La evaluación del desempeño se refiere al monitoreo de la planificación estratégica en cada uno de los procesos y en las funciones de los trabajadores.
- h) La mejora, aprendizaje e innovación aborda aspectos como la transformación de los productos y servicios acorde a las exigencias de la población y la globalización.

2.15. El cuadro de mando integral y la norma ISO 9004

Su integración responde a la necesidad de articular un instrumento que de soporte para articular directrices que describen la dinámica del éxito sostenido para disminuir la dispersión de tales lineamientos, para esto lo normado deberá transformarse en objetivos y posterior establecer indicadores de gestión para dar seguimiento (Torrealba Urdaneta , 2020).

2.16. Finanzas

Son una ciencia que por excelencia se encarga de entender sus causas y consecuencias de las transacciones financieras, así como la maximización del valor de la empresa en el mercado y el riesgo a tener en las decisiones empresariales (Pérez Alvarez, 2019).

2.17. Indicadores financieros

Son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros ya que nos permite analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de cada una de las entidades (Alcántara Hernández, 2013).

2.17.1. Rentabilidad

Revelan la eficacia de la administración para generar utilidades a partir de la inversión en activos, de tal manera que mayores sean los niveles de esta variable se evidencia las cualidades de la entidad para ofrecer un retorno de capital empleado (Vazquez Carrazana, Rech, Miranda, & Tavares, 2017).

2.17.2. Ebitda

Es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa Earning Before Interest, Depreciation and Amortization, su uso principal se centró en destacar a los inversores potenciales en valores de alto rendimiento, que la capacidad de servicio de la deuda de la entidad altamente apalancadas se refleja con mayor precisión en un alto de cobertura de Ebitda que otras ratios de cobertura de interés tradicional (Alvarado, 2017).

2.17.3. Margen de Ebitda

El margen de Ebitda forma parte central del análisis financiero, donde un analista financiero puede explicar porque el margen de un grupo aumenta o disminuye entre un período al otro tomando en cuenta que el cambio puede ser atribuible a un rebasamiento de los costos de producción a un costo de personal (Alvarado, 2017).

Cálculo del margen de Ebitda

$$\text{Margen de EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$$

2.17.4. Rentabilidad neta del activo (Dupont)

Nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado ya sea como deuda o patrimonio, permitiendo relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total con el que se pueda identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo (SUPERCIAS, 2011)

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

2.17.5. Margen bruto

Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad que posee la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos (SUPERCIAS, 2011).

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

2.17.6. Margen operacional

El margen operacional tiene una gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de la entidad ya que nos indica si la organización es o no lucrativo, independientemente de la forma como ha sido financiada (SUPERCIAS, 2011).

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

2.17.7. ROE

Es el ratio más usado, para medir la rentabilidad de las entidades ya que cuanto mayor sea la rentabilidad que una compañía puede generar en relación con los recursos propios que la entidad emplea para financiarse (Banco Bilbapo Vizcaya Argentaria, 2020).

2.17.8. ROA

La rentabilidad económica ROA nos muestra la eficacia en el uso de los activos, sin considerar el costo para financiarlos en un determinado periodo de tiempo de este modo facilitando la comparación entre diferentes empresas considerando solo la eficacia en el uso de los activos o inversiones de la entidad (Gutierrez & Tapia, 2016).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Metodología e instrumentos de recolección de información

3.1.1. Enfoque de investigación

El estudio a desarrollarse tendrá un enfoque cuantitativo y cualitativo ya que se realizarán encuestas para diagnosticar el nivel de calidad que posee la empresa y en base al estudio de los resultados obtenidos poder implementar las ISO 9004:2018, además se efectuaran entrevistas para un análisis económico financiero y lograr determinar el impacto que ocasionará la aplicación de la norma antes mencionada en la rentabilidad de la organización.

En contraste con lo anterior, Pértegas Díaz & Pita Fernández (2002), indica que la investigación cuantitativa es aquella que está basada en la inducción probabilística del positivismo lógico, es objetiva, hace inferencias que van mucho más allá de los datos, es particularista y generalizable y se encuentra orientada a los resultados por otra parte el autor indica que la investigación cualitativa por su parte posee una realidad dinámica, está centrada en la fenomenología y comprensión además es subjetiva y se encuentra orientada en el proceso.

Por tanto, la aplicación de ambos enfoques permitirá la recolección de datos numéricos mismos que a posterioridad serán presentados de forma estadística para dar solución al problema planteado en el presente análisis de caso.

3.1.2. Modalidad

Es de campo, debido a que se realizó directamente en el lugar de los hechos, como lo menciona Moreno Bayardo (1987); en donde tal modalidad permite la recolección de información teniendo contacto cercano con los fenómeno estudiados y analizándolos a fin de lograr la distinción de características observadas, en este caso, recopilando información específica de los departamentos de contabilidad y recursos humanos para lograr la compilación de datos reales de la situación actual de la entidad mencionada.

3.1.3. Tipo de investigación

El estudio encaja en un tipo de investigación descriptivo, exploratorio y correlacional para determinar en qué medida la falta de los lineamientos de calidad o aplicación de los parámetros de la ISO afectan sobre los resultados financieros de la entidad.

Es de tipo exploratoria pues requiere de la extracción de datos iniciales para tener una idea más clara de la situación, como lo señala Ortiz (2020), se empieza por familiarizarse con el entorno para comprender la magnitud del problema, sus actores y puntos de interés más relevantes, al ser una mirada superficial no se espera tener resultados determinantes sino más bien introductorios del tema a desarrollar.

Es de tipo descriptiva porque se pretende detallar información, como lo menciona Guevara et al. (2020), pretende puntualizar las características de la población de estudio, analiza e interpreta la naturaleza actual y composición de los procesos de los fenómenos, además realiza comparaciones entre los datos obtenidos a fin de poder clasificarlos en categorías con sus causas y efectos, el autor menciona que se pueden utilizar instrumentos de investigación, tales como: la observación cualitativa o cuantitativa, el estudio de caso y la encuesta de investigación, sin embargo se pueden presentar desventajas en cuanto a la confidencialidad pues los encuestados no siempre responden con la verdad haciendo probable un sesgo lo que a su vez imposibilita conocer la causa de estudio.

Es de tipo correlacional, en este caso, la aplicación de las ISO 9004 y la rentabilidad de la empresa, se analizó si un incremento o disminución en una variable coincide en aumento o descenso de la otra variable.

3.2. Métodos de investigación

Método Analítico- Sintético

En concordancia a lo mencionado por Rodríguez & Pérez (2017), este método hace referencia al análisis como un procedimiento lógico que consiste en la descomposición total de un elemento separándolos por sus partes y características de tal modo que, al hacerse partícipe la síntesis, permita la combinación de dichos elementos analizados para descubrir sus relaciones y obtener solo lo indispensable para el estudio.

En este sentido, tal método permitió distinguir aquellos elementos que fueron objeto de estudio y se analizaron de manera sistemática por separado.

Método Inductivo- Deductivo

Para Laureano Cruces (2015), la inducción es un tipo de razonamiento que no se pueden definir como válidos e inválidos, sino que dependen del grado de verosimilitud o probabilidad de que las premisas establecidas confieran a sus conclusiones. Esto no sucede con la deducción, pues, ésta última, pretende ofrecer fundamentos que ofrezca razonabilidad lógica sobre la verdad de la conclusión.

Por tanto, se hizo uso de la deducción de la hipótesis para llegar a una conclusión específica, sobre cómo influye el empleo de las ISO 9004:2018 en la rentabilidad de la empresa, y la aplicación de la inducción analizando los datos recolectados con el fin de establecer generalizaciones que sean usadas para predecir futuros fenómenos en la organización.

3.3. Población, muestra

En referencia al organigrama estructural de Teojama Comercial S.A., se determinó la muestra que va a formar parte del presente estudio, participarán tanto personal administrativo como de los trabajadores de campo.

Fuentes primarias y secundarias

Primarias

Se consideró como datos de fuente primaria a la información obtenida de las encuestas aplicadas a todo el personal de la empresa, a las entrevistas realizadas a los responsables del departamento de contabilidad y recursos humanos, además a la información obtenida de la aplicación del check list para y por último toda la documentación emitida por la entidad.

Secundarias

Se hizo uso de fuentes bibliográficas, documentales debido a que se analizará toda la información necesaria sobre el tema en estudio a través de tesis, artículos científicos que sirven para relacionar la aplicación de las normas ISO 9004:2018, y la incidencia en la rentabilidad de la empresa Teojama Comercial S.A.

3.4. Métodos de análisis de información

Instrumentos y métodos para recolectar información

Los instrumentos a utilizados fueron:

Cuestionario

Según Aburto & Espinoza (2005), el eje fundamental de un cuestionario es un listado de preguntas estandarizadas para un determinado grupo de personas o departamento para lo cual el investigador debe tener experiencia y conocimiento del problema existente por lo que el autor recomienda la construcción de una matriz con el análisis de las variables, por tanto, dicho instrumento está dirigido a todos quienes constituyen Teojama Comercial S.A, el cual dispone de validez ya que la información emitida será por parte de profesionales que conforman la organización.

Guía de Entrevistas

Se aplicó un tipo de entrevista estructurada, dirigida al personal administrativo de los departamentos de contabilidad y recursos humanos.

Check List

Para González Garibay & Sosa Ramírez (2015), el instrumento es denominado también Lista de Cotejo y permite relacionar un listado de tareas específicas y posterior, valorar su cumplimiento durante el proceso que dure a la investigación, entre las ventajas que se pueden mencionar están la facilidad de su realización, tiene mucha flexibilidad, permite extraer información en pocos minutos y las tareas suelen estar planteadas de forma objetiva, sin embargo, posee limitaciones tales como la pérdida de detalles importantes y puede resultar muy general.

3.5. Cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra se basó en la población total de los funcionarios y operarios de la entidad, la cual sumó un total de 81 miembros de los distintos departamentos, de los cuales al aplicar la fórmula para datos finitos de obtiene lo siguiente:

Tabla 2. Cálculo de la muestra

n=	$(2,6896)*(0,5)*(0,5)*(81)$
	$(81-1)*(0,01) + (2,6896)*(0,5)*(0,5)$
n=	54,4644
	1,4724
n=	36,99022005
n=	37

Elaborado por: El autor

Se tomó en consideración un margen de confianza del 90% y un error del 10%

A continuación, se procede a seleccionar la porción de la muestra estratificada por cada departamento de la entidad conforme a la porción y número de trabajadores totales, se procedió de la siguiente manera:

Tabla 3. Selección de la muestra

DEPARTAMENTOS	N° PERSONAS	COEFICIENTE	TOTAL, ASIG MUESTRA
Presidente Directorio	4	0,456790123	2
Presidente Ejecutivo	4	0,456790123	2
Dep. Comercial	22	0,456790123	10
Dep. Legal	4	0,456790123	2
Dep. Financiero	5	0,456790123	2
Dep. Servicios	19	0,456790123	9
Dep. Repuestos	7	0,456790123	3
Dep. RRHH	5	0,456790123	2
Dep. Sistemas	6	0,456790123	3
Importaciones	2	0,456790123	1
Supervisores	3	0,456790123	1
TOTAL	81		37

Elaborado por: El autor

3.6. Operacionalización de variables

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Variable Independiente: La ISO 9004:2018					
Conceptualización	Dimensiones		Indicadores	Ítems	Técnica/Instrumento
La ISO 9004 brinda las directrices para la mejora del desempeño que van más allá de aquellos requisitos establecidos en la Norma ISO 9001 que considera la gestión de calidad para el éxito sostenido de la entidad, dicha norma es aplicable a cada proceso empresarial pudiéndose difundir cada principio a cada departamento para que se genere una responsabilidad mutua de generar mejora continua, satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.	Sistema de Gestión de Calidad	Éxito Sostenido	Gestión de calidad interna y externa	¿De qué manera se gestiona la calidad en la organización con los usuarios internos? ¿De qué manera se gestionar la calidad de la organización frente a los demás?	Técnica: Check List Instrumento: Cuestionario de verificación
			Requisitos para la correcta implementación del SGC	¿La entidad cuenta con todos los requisitos necesarios para la aplicación de la ISO 9004?	
			Proceso de implementación de las ISO	¿La entidad cumple con un proceso previo a la implementación de la Norma ISO?	
			Sistema de autoevaluación	¿Se ha realizado una evaluación de los elementos mencionados en las 5 fuerzas de Porter con enfoque en las ISO?	
			Identificación grado de madurez del SGC	¿En qué nivel de madurez del sistema de gestión se encuentra la entidad?	
			Involucramiento de la alta dirección	¿Cuáles son las responsabilidades de la alta dirección en el sistema de gestión de calidad?	
		Responsabilidad Social	Prácticas que promuevan el desarrollo sostenible	¿Qué elementos usa la entidad para generar prácticas que promuevan el desarrollo sostenible?	
			Responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad	¿De qué manera se genera responsabilidad social con enfoque en los trabajadores y la comunidad?	
		Medio Ambiente	Gestión de las acciones relacionadas con el cambio climático y su adaptación	¿Cuáles son las acciones adoptadas por la institución para hacer frente al cambio climático?	

			Uso sustentable de los recursos (agua, energía, hábitats naturales, materiales)	¿Cuál es la participación de la empresa en pro del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos?	Técnica: Check List Instrumento: Cuestionario de verificación			
			Impacto del transporte, logística y distribución	¿De qué forma se han adaptado los procesos de logística para disminuir el impacto ambiental?				
		Eficiencia y eficacia	Sistema de reconocimiento del proceso de mejora	¿En la entidad se maneja el concepto de mejora continua?, ¿Los funcionarios, empleados y demás estructura organizacional tienen conocimiento sobre los procesos de mejora continua?, ¿La mejora continua forma parte de los valores empresariales?				
			Participación de alta dirección las actividades de mejora	¿Cuáles son las actividades realizadas por la alta gerencia para involucrarse en la mejora de la eficiencia y eficacia de la institución?				
		Cultura Organizacional	Empoderamiento de personas para contribuir al logro del éxito empresarial	¿De qué manera la entidad logra generar empoderamiento?				
			Iniciativas de mejora	¿Cuáles han sido las iniciativas de mejora adoptadas a fin de generar una mejora continua?				
			Recursos necesarios para mejoramiento continuo	¿Qué recursos se necesitan para el desarrollo de las iniciativas de mejora?				
			Innovación	Identificar las necesidades específicas de innovación y alentar el pensamiento innovador en general Establecer y mantener procesos que permitan la innovación eficaz Proporcionar los recursos necesarios para realizar las ideas innovadoras				
		Variable Dependiente: Rentabilidad						
		Revelan la eficacia de la administración para generar utilidades a partir de la inversión en	Indicadores Financieros	Rentabilidad		Utilidad a partir de la inversión en activos	¿Cuál es el % de participación de la inversión en relación a las utilidades obtenidas?	Instrumento: Ficha KPI
Indicador Ebitda	Análisis de los costos de producción sobre las ventas			$\text{Margen de EBIDTDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$				

activos, de tal manera que mayores sean los niveles de esta variable se evidencia las cualidades de la entidad para ofrecer un retorno de capital empleado (Vázquez Carrazana, Rech, Miranda, & Tavares, 2017)	Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	Capacidad de los activos para generar utilidades	$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
	Margen Bruto	Capacidad de la empresa para hacer frente a sus costos	$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	Margen Operacional	Utilidades en relación al financiamiento	$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
	ROE	Rentabilidad de la entidad en relación a los recursos	Beneficio neto / fondos propios
	ROA	Eficacia del uso de los activos	Beneficio neto / activos

Elaborado por: El autor

N.º	Título	Año	Autor	Propósito	Tipo de estudio	Población y muestra	Medición de variables	Resultados	Conclusiones	URL
1	Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones	2002	Quiroga Lourdes	Analizar las diferentes acepciones de los términos gestión de la información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad, así como su relación con la actividad de las instituciones de información.	Bibliográfica documental	Revisión sistémica de la bibliografía	Descripción de los beneficios y utilidades de la aplicación de las ISO	No aplica	La gestión de la información no sólo se logra con el respeto a los procesos de gestión general, sino a partir de los logros de los colectivos y los equipos, que aportan el conocimiento y la inteligencia, La gestión de la información, en función de la gestión de la calidad, se orienta en gran medida, hacia la identificación de los errores y sus causas.	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-9435200200050004
2	Propuesta de gestión integral para la sostenibilidad en Deloitte – Colombia	2019	Johan Enrique Porras Guerra	Presentar una propuesta de gestión integral que contribuya al logro de la sostenibilidad organizacional en Deloitte – Colombia.	De tipo cualitativo y cuantitativo	La población a estudiar es la Firma Deloitte - Colombia	Usó la metodología Ábaco de Regnier	Para lograr esa competitividad, las empresas desarrollan un sin número de actividades de manera organizada para alcanzar su estrategia competitiva. Todas estas actividades interactúan entre sí para conformar una cantidad de procesos, los cuales deben gestionarse de	La investigación, llevó a definir los referentes de tipo teórico y conceptual relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, de seguridad y salud en el trabajo, la gestión integral y la sostenibilidad organizacional, todo esto para poder soportar desde el conocimiento de autores a nivel mundial el presente trabajo. Para esto se investigó en artículos de investigación, tesis doctorales y de maestría, así como también libros destacados en los temas anteriormente referenciados.	https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/16594/2019johanporras.pdf?sequence=5&isAllowed=y

								manera sistemática y coherente, de tal forma que permita el logro de los objetivos de la organización.		
3	Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente)	2018	Duque Dunia	Ampliar y profundizar el conocimiento de la temática que se estudia.	Bibliográfica documental, positiva, realista	Revisión sistémica de la bibliografía	Interpretación de los aspectos teóricos de los sistemas de gestión de calidad y uso del modelo Carmona y Rivas	El modelo de Carmona y Rivas no identifica como fluye la información dentro del sistema, en esta propuesta se plantea el flujo de la información con la incorporación de flechas.	El modelo propuesto fortalece debilidades detectadas y consolida elementos clave detectados en modelos anteriores como el de Carmona y Rivas y el planteado por la norma ISO 9004:2009.	https://www.researchgate.net/publication/323547900_Modelo_teorico_para_un_sistema_integrado_de_gestion_seguridad_calidad_y_ambiente
4	La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa	2010	Luis Carlos Arraut Camargo	El objetivo de este trabajo es presentar un análisis de la innovación organizacional y su relación con los sistemas de calidad en las empresas, tomando como unidad de análisis empresas del sector petroquímico-plástico	Bibliográfica, descriptiva	Sector petroquímico-plástico de la ciudad de Cartagena de Indias	Presenta la metodología de casos múltiples explicativos (CME), las preguntas de investigación y las preposiciones de estudio	No aplica	Las principales conclusiones que aquí se presentan, demuestran primero la importancia de un fenómeno organizacional como es la innovación organizacional y cómo un grupo de empresas manufactureras de la ciudad de Cartagena de Indias, desarrollan este tipo de innovación a partir de sus sistemas de calidad ISO con un efecto positivo en la productividad de las mismas.	https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/515/503

				de la ciudad de Cartagena de Indias						
5	Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015	2018	Ronald Jefferson Carriel Palma, Carmen Katideni a Barros Merizalde, Fátima, Mariela Fernández Flores	Llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.	Bibliográfica	Revisión sistémica de la bibliografía	Descripción de la aplicación de la norma	Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque de procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos de estos. (ISO, 2015). La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y	Cuando se habla de calidad, la misma se puede traducir que representa las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente está dispuesto a pagar, porque tiene un peso comercial.	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732908

								eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos.		
6	Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad	de 2018	Javier Chacón Cantos; Susana Rugel Kamarov a	Determinar el impacto de la implementación del mejoramiento continuo de la calidad a través de la compilación de diferentes estudios realizados a nivel mundial.	Descriptivo, Revisión sistemática	Revisión sistemática sobre modelos de calidad	Descripción de indicadores objetivos y subjetivos de medición de calidad	La certificación de sistemas de calidad se ha convertido en práctica estandarizada en un amplio rango de compañías a nivel mundial (Alonso-Almeida, 2012), desde empresas hoteleras, pequeñas empresas manufactureras, (Briscoe, 2005) hasta industrias constructoras de macro-infraestructuras físicas (Prado-Roman, 2018). Más de un millón de organizaciones en todo el mundo están	La calidad debe ser diseñada, a través de la implantación de un cambio de cultura organizacional, convirtiéndose no solo en un estándar técnico procedimental, sino en estándar mental corporativo en busca de la excelencia, enfatizando que excelencia no se limita a cumplir con un requisito, sino ir más allá, y que estas esferas de la calidad aseguran un impacto positivo en la rentabilidad, productividad, sostenibilidad corporativa, a la vez que reducen los riesgos laborales e impactos ambientales organizacionales.	https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf

								certificadas ISO 9001 e ISO 14001.		
7	La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial.	2007	Chacón, Galia	Presentar la hipótesis, desarrollada por otros autores en mayor o menor grado, de que el uso de la contabilidad de costos y los sistemas de control de gestión está estrechamente relacionado con la rentabilidad de las organizaciones.	Bibliográfico o Descriptivo, Revisión sistemática	Descripción de la aplicación de la Contabilidad de costos y la rentabilidad empresarial	Análisis de los sistemas de control de gestión como mecanismo de vinculación y conducción de las actividades de la organización	No aplica	La contabilidad de costos obtiene la información necesaria para facilitar el control de gestión y este proceso, a su vez, ayuda a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos, cuyos logros deberían materializarse en mejores resultados económicos.	https://www.redalyc.org/pdf/257/25701504.pdf
8	La certificación de calidad, logro no alcanzado, una paradoja	2010	Miriam Escobar Valencia	Hacer una conciliación entre algunos elementos presentes en los postulados de autores que orientan la noción de Conocimiento e Innovación y la Calidad	Bibliográfico o Descriptivo, Revisión sistemática	Revisión bibliográfica sobre la fundamentación del Conocimiento, la Innovación, la relación con la Calidad y su desarrollo	Descripción detallada sobre la certificación de calidad, ámbitos y beneficios	No aplica	El presente texto desarrolló la tesis subyacente de sugerir a los Administradores de las organizaciones que establezca su enfoque organizacional con una autonomía (de su propio destino), de acuerdo con las particularidades que le son propias (esquemas de gestión que les pertenecen en el contexto que le corresponde). Se aclara que esta es una aproximación a la problemática existente sobre los procesos de calidad certificados.	https://docplayer.es/76771506-La-certificacion-de-calidad-logro-no-alcanzado-una-paradoja.html

9	Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40	2012	Tomás Fontalvo Herrera, Juan Carlos Vergara Schmalbach	Realizar una evaluación detallada de las empresas se utilizó el análisis discriminante, tomando razones financieras y definiéndolas variables dependientes e independientes	Empírica, bibliográfica	Empresas certificadas en ISO 9001 que presentaron sus estados financieros en la Superintendencia de Sociedades y la Cámara de Comercio de Barranquilla.	Se utilizaron los indicadores de liquidez y los indicadores de rentabilidad; y se evaluó el desempeño de las compañías certificadas.	En el Análisis Discriminante desarrollado en este artículo para la construcción del modelo se utilizaron 35 empresas de la Zona Industrial Vía 40; el modelo presentó una baja efectividad en la clasificación (54,25 %) de las empresas en la muestra original para la construcción del modelo.	Al analizar las funciones discriminantes generadas se puede observar que indicadores como el Capital Neto (CN), Margen Bruto (MB), Margen Neto (MN) y Utilidad Operacional (UO) discriminan bien, mejorando de un periodo a otro. Sin embargo, para el caso de la Razón Corriente (RC) y Margen Operacional (MO) se puede observar que estos indicadores no evidencian el mismo comportamiento en el transcurso de 2008 a 2010. Esto último sustenta la hipótesis de la poca capacidad de predicción del modelo obtenido.	http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a08.pdf
10	Relación entre liquidez y rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la bolsa de valores de Lima, 2005-2014	2016	Joel Anderson Gutierrez Janampa y Jhonatan Percy Tapia Reyes	Determinar la relación entre la liquidez y la rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la bolsa de valores de Lima, entre los periodos 2005 al 2014. El tipo de estudio utilizado es descriptivo con un diseño no experimental-	Bibliográfico, experimental, de campo	33 empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima en 10 periodos.	Se realizó un análisis de correlación a través del estadístico R de Pearson para hallar la relación que existe entre la liquidez y la rentabilidad.	En relación a la razón corriente y la ROE se acepta a hipótesis nula (Pxy-0.082; P-0.137), 2) en relación a la razón corriente y la ROA se aceptan la hipótesis nula (Pxy-0.016; P-0.778), 3) en relación a la razón corriente y	Análisis de correlación a través del estadístico R de Pearson para hallar la relación que existe entre la liquidez y la rentabilidad.	https://revistas.up.edu.pe/index.php/riu/article/view/1045

				longitudinal retrospectivo				la ROS se rechaza la hipótesis nula (Pxy-0.135; P-0.014), 4) en relación a la razón acida y la ROE se rechaza la hipótesis nula (Pxy-0.161; P-0.003), 5) en relación a la razón acida y la ROA aceptan la hipótesis nula (Pxy-0.061; P-0.269), 6) la razón acida y la ROS aceptan la hipótesis nula (Pxy-0.101; P-0.067), 7) la razón liquida y la ROE rechazan la hipótesis nula (Pxy-0.118; P-0.033), 8) la razón liquida y la ROA aceptan la hipótesis nula (Pxy-0.083; P-0.133), 9) la razón liquida y la ROS aceptan la hipótesis nula	
--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	---	--

								(Pxy-0.068; P-0.221). Se concluye que no existe relación entre liquidez y rentabilidad económica, financiera y sobre ventas.		
11	Análisis comparativo de los principios del Modelo ISO 9001:2015 en las funciones de rectoría de los colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro	2019	Darwin Yesid Hernández	Analizar la incorporación que hacen los rectores de los colegios Instituto San Juan de Dios y CANAPRO de los principios del Modelo de Calidad ISO 9001-2015 en sus funciones como directivos docentes.	Bibliográfica, de campo, experimental	Directivos de los colegios de Canapro y San Juan de Dios	Uso el procedimiento o planteado por Stake y Cerda	No aplica	Desde el recorrido hecho por los antecedentes, se notó una amplia investigación en modelos de calidad e implementaciones a diferentes medios, sin embargo, no se encontraron trabajos de estudio de caso comparativos acerca del uso de las funciones de rectoría a la luz de la norma ISO. Razón por la cual se determinan diferentes factores importantes a la hora de implementar un modelo de gestión de calidad en un centro educativo.	https://core.ac.uk/download/pdf/270068041.pdf
12	Gestión de la calidad elemento clave para el desarrollo de las organizaciones	2018	Hernández Palma Hugo, Barrios Parejo Ignacio, Martínez Sierra David	Analizar cómo la gestión de la calidad puede usarse, independientemente del sector, como elemento clave para el desarrollo de las organizaciones.	Empírica, bibliográfica	Revisión sistémica de la bibliografía	Proceso reflexivo a la luz de las teorías más relevantes expuestas en la literatura académica.	No aplica	Las conclusiones indican que la gestión de calidad sirve de vehículo para alcanzar ventajas competitivas, eficiencia y productividad a través del ciclo de mejora continua.	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025

13	La gestión de calidad en Perú, un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y sus principales cambios en la versión 2015	2015	Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños	Establecer los orígenes y la evolución del término calidad y las últimas modificaciones de la nueva ISO 9001	Empírica, bibliográfica	Revisión sistémica de la bibliografía	Detalle de los beneficios cuantitativos y cualitativos que la norma brinda a las empresas y las modificaciones que incorpora	No aplica	Se han identificado, señalado y definido, con sustento en los documentos fuente y en algunos trabajos relevantes propios del dominio de estudio, los beneficios cualitativos y cuantitativos que la norma ISO 9001 de gestión de calidad brinda a las empresas.	https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4604/3278
14	La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: evidencias sobre la cultura de la calidad total y las ventajas que la caracterizan	2010	Marín Vinuesa, L.M.; Gimeno Zuera, J	Comprobar si la implantación de prácticas de gestión de la calidad total puede caracterizar a las empresas nacionales del sector industrial del mueble que han adoptado sistemas de calidad basados en la normativa ISO 9000	Bibliográfica, de campo exploratoria	515 Empresas mercantiles pertenecientes al sector industrial del mueble y con domicilio social en España.	Se usó el método de estimación de máxima verosimilitud. Además, con objeto de salvar el posible distanciamiento de normalidad multivariante de los datos, se siguió las recomendaciones de Batista y Coenders y aplicamos la técnica Bootstrapping	El análisis demuestra que existen diferencias significativas entre empresas certificadas y no certificadas. Se aprecia para las empresas certificadas mejores resultados en lo que respecta a la comunicación con sus clientes y el grado de conformidad de sus productos con las especificaciones. De la misma forma, se	El conocimiento de los rasgos que caracterizan a las empresas que disponen de la certificación adquiere una especial relevancia, tanto en la explicación del avance hacia otras estrategias de calidad más avanzadas como en la explicación de la mejora de los resultados que pueda derivar de esta iniciativa de calidad.	https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120089004.pdf

							g en dos pasos.	aprecian mayores niveles de reducción de quejas y de satisfacción y fidelización de sus clientes.		
15	Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos	2001	Morillo, Marisela	Analizar algunos factores que influyen en el nivel de rentabilidad de una empresa, como herramientas necesarias para la gerencia en el control e identificación de oportunidades para incrementarla	Empírica, bibliográfica	Revisión sistémica de la bibliografía	Descripción de las técnicas de contabilidad de gestión	No aplica	Todo sistema de costos debe permitir planificar, medir y controlar los costos a cualquier nivel de la empresa, sólo así se pueden tomar decisiones coherentes que permitan maniobrar las variables (costos, ventas, activos, y otras) para incrementar la rentabilidad financiera, puesto que gran parte del comportamiento de dichas variables dependen del mejoramiento continuo, que permite a su vez el uso racional de recursos (reducción de costos y activos) y el perfeccionamiento de las actividades que añaden valor y diferenciación al producto	https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf

16	Las finanzas: una mirada desde el enfoque ciencia, tecnología y sociedad	2019	René B. Pérez Álvarez	Abordar las relaciones de condicionamiento, determinación, influencia, incidencia e impacto que existe entre las finanzas como ciencia, como tecnología aplicada y el desarrollo social.	Empírica, bibliográfica	Revisión sistémica de la bibliografía	Se usó el método histórico lógico de las finanzas	No aplica	La administración financiera no es neutral y puede producir un impacto positivo o negativo según su aplicación, por lo que no todo lo científico y técnicamente posible es social y éticamente conveniente. Los peligros y riesgos radican no solo en el uso del saber, sino también en el saber mismo, de manera que no bastan las buenas intenciones para contrarrestarlos.	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000200014
18	Ingeniería de calidad	2012	Rafael David Rincón Bermúdez	Robustecer el proceso de urdido, reduciendo los tiempos de paro.	Bibliográfica, de campo	Arka Nylon de México	Obtención de la Fibra de Likra	Reducción del tiempo promedio de urdido de 30,76 horas a 23,67 horas, además la reducción de la variabilidad del proceso de varianza= 5,92 a varianza óptima = 4,92, reducción de la pérdida por variabilidad en un %	Se requiere de un proceso de urdido, robusto y que además sea lo menos tardado posible, para poder satisfacer las necesidades de los clientes que son principalmente textileros, dedicados a la confección de la tela para ropa de moda.	https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16577/document%20-%202020-06-24T083944.659.pdf?sequence=2&isAllowed=y

19	Estudio para la medición del impacto de la implementación de sistemas de gestión de calidad bajo el estándar NTC ISO 9001:2008 en las empresas de los diferentes sectores económicos de Barrancabermeja y su área de influencia	2014	Robles Marín V.	Determinar el impacto registrado por la implementación de sistemas de gestión de calidad, comparando variables de desempeño entre empresas certificadas y las no certificadas.	De campo, correlacional	400 empresas del área del Magdalena Medio colombiano	Se usó la Técnica ANOVA para el análisis de la varianza	En términos generales, se observa cómo en las diferentes variables tenidas en cuenta para el estudio, es decir, el crecimiento de ventas, producción, activos, pasivos y precios, presentan una notoria diferencia cuando se comparan las reportadas por las empresas certificadas, en relación a las no certificadas, destacándose en todas ellas que los valores en las certificadas se encuentran en niveles superiores que los presentados por las no certificadas.	En el presente estudio se ha detectado estadísticamente la relación que existe entre la implementación de un Sistema de Gestión de calidad y los indicadores de desempeño de las empresas de Barrancabermeja; concretamente, a partir de las herramientas estadísticas como Anova y Prueba de Diferencias de Medias se pudo establecer que las empresas que opten por este tipo de sistemas tendrán mejores índices de productividad, y competitividad.	https://biblat.una-mx/hevila/RevistaCITECSA/2014/vol4/no7/5.pdf
----	---	------	-----------------	--	-------------------------	--	---	---	---	---

20	La norma ISO 9004:2018 y la aplicación del cuadro de mando para el éxito sostenido	2020	Gloria Morela Torrealba Urdaneta	Indagar la existencia de aportes previos en esta temática, que pudieran servir como punto de partida o sustento del presente estudio.	Documental, analítico, bibliográfico	Revisión sistémica de la bibliografía	Utilización del Cuadro de Mando Integral	No aplica	El CMI resulta eficaz para articular los lineamientos de la Norma ISO 9004:2018 en un esquema de causalidad que permita simplificar su aplicación, visibilizar sus resultados y vincularla al sistema de gestión estratégica de la organización.	https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/3045/1897
21	Convergencias entre la rentabilidad y la liquidez en el sector del agronegocio	2017	Xiomara Esther Vázquez Carranza, Ilirio José Rech, Gilberto José Miranda, Marcelo Tavares	Indagar si los grupos de empresas pueden diferenciarse.	Cuantitativo, descriptivo, correlacional	20 empresas del sector agropecuario Brasileño de la base de datos de Econometría de los años 2005-2015	Se usó la prueba de Mann-Whitney	La prueba Mann-Whitney sugieren que la composición y la rotación de los activos constituyen variables que diferencian el comportamiento de las empresas de este tipo. En suma, pueden ser factores determinantes al momento de direccionar la coexistencia de la rentabilidad y la liquidez en el sector del agronegocio.	En el sector del agro-negocio se encuentran evidencias de la existencia óptima de rentabilidad y liquidez en empresas que venden más por cada unidad monetaria en activos fijos, y que presentan mayor proporción de este tipo de activo en relación con el circulante.	https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/21984

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

El levantamiento de datos de información consistió en la aplicación de un check list para medir el nivel de madurez de las ISO 9004:2018 en una escala del 1 al 5 para posteriormente identificar las cláusulas con mayor potencial y las que requieren de atención, la interpretación de cada uno de los niveles se puede definir de la siguiente forma:

Tabla 5. Niveles de madurez de desempeño

Nivel de madurez	Nivel de desempeño	Directriz
1	Sin aproximación formal	No hay una aproximación sistemática evidente; sin resultados, resultados pobres o resultados impredecibles
2	Aproximación reactiva	Aproximación sistemática basada en el problema o en la prevención; mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora.
3	Aproximación del sistema formal estable	Aproximación sistemática basada en el proceso, etapa temprana de mejoras sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad con los objetivos y existencia de tendencias de mejora.
4	Énfasis en la mejora continua	Proceso de mejora en utilización; buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora.
5	Prestaciones de mejor en su clase	Proceso de mejora ampliamente integrado; Resultados demostrados de “mejor en su clase” por medio de benchmarking.

Elaborado por: El autor

Tabla 6 Check List Medición de Madurez de las Normas ISO 9004:2018

CLAUSULA	SUB CLAUSULA	NIVEL DE MADUREZ					MEDIA
		1	2	3	4	5	
Contexto de la organización	Partes Interesadas relevantes	17	17	3	0	0	1
	Asuntos internos y externos	11	15	9	2	0	2
Identidad de la organización	Misión, visión, valores y cultura	18	13	6	0	0	1
	General	8	4	18	7	0	3
Liderazgo	Política estratégica	2	4	13	16	2	4
	Objetivos	6	28	3	0	0	2
	Comunicación	0	6	9	22	0	4
	General	21	16	0	0	0	1
Manejo de procesos	Determinación de procesos	9	16	12	0	0	2
	Responsabilidad y autoridad para los procesos	9	12	16	0	0	3
	Gestión de procesos (gestión de alineación/vinculación de procesos)	17	11	9	0	0	1
	Gestionar procesos (Alcanzar un nivel de rendimiento)	0	0	3	21	1	4
					3		
	Gestionar procesos (Mantener el nivel alcanzado)	14	16	7	0	0	2
Manejo de recursos	General	3	24	10	0	0	2
	Gente	9	16	12	0	0	2
	Conocimiento organizacional	4	19	14	0	0	2
	Tecnología	9	16	12	0	0	2
	Infraestructura y ambiente de trabajo	9	18	10	0	0	2
	Recursos provistos externamente	8	13	12	4	0	2
	Recursos naturales	8	15	11	3	0	2
	General	9	6	5	17	0	4
	Indicadores de desempeño	14	7	11	5	0	1
	Análisis de rendimiento	14	15	8	0	0	2
Análisis y evaluación del rendimiento	Evaluación de desempeño	14	8	15	0	0	3
	Auditoría interna	14	13	10	0	0	1
	Auto evaluación	9	17	11	0	0	2
	Reseñas	22	4	11	0	0	1
Mejoramiento Aprendizaje e Innovación	General	15	6	16	0	0	3
	Mejora	14	1	10	12	0	1
	Aprendizaje	2	2	16	10	7	3
	Innovación	3	9	17	8	0	3
NIVEL DE ÉXITO							2

Elaborado por: El Autor

Tabla 7 Aplicación de Check List por subcláusulas

CLÁUSULA	Contexto de la organización	TOTAL
SUB CLÁUSULA:	Partes interesadas relevantes	
1	Las partes interesadas están identificadas	17
2	Hay informalidad en los procesos para satisfacer las necesidades de las partes interesadas	17
3	Hay formalidad en la identificación de necesidades en las partes interesadas	3
4	Las necesidades de las partes interesadas se conocen	0
5	Las necesidades de las partes interesadas son atendidas	
SUB CLÁUSULA:	Asuntos internos y externos	
1	Hay informalidad para determinar y abordar problemas	11
2	Los procesos para identificar problemas están definidos, pero los riesgos y oportunidades se identifican informalmente.	15
3	Los procesos para la identificación de problemas están identificados claramente	9
4	Los procesos para resolver asuntos internos y externos están establecidos y tienen en cuenta la estrategia.	2
5	Hay procesos establecidos para la revisión continua de los problemas.	0
CLÁUSULA	Identidad de la organización	
SUB CLÁUSULA:	Identidad de la organización: Misión, visión, valores y cultura	
1	Su establecimiento es informal	18
2	Hay una comprensión básica de la misión, la visión, los valores y la cultura.	13
3	La alta dirección se involucra en el establecimiento de la misión visión y los valores.	6
4	La cultura de la organización está alineada con los valores.	0
5	Hay un procedimiento establecido para la revisión de la misión, visión y valores.	0
CLÁUSULA	Liderazgo	
SUB CLÁUSULA:	General	37
1	El proceso para definir, mantener y comunicar la visión del liderazgo, la misión y los valores, y para la promoción de un ambiente interno, en el que las personas están comprometidas con el logro de los objetivos de la organización se lleva a cabo de manera informal o de manera ad hoc.	8
2	Los procesos para establecer la identidad, el trabajo en equipo y las necesidades están claramente definidos.	4
3	Los procesos relacionados con la identidad y la divulgación de los valores están definidos y cuentan con liderazgo.	18

	4	Las personas en la organización están comprometidas con el logro de los objetivos.	7
	5	Los procesos y las interacciones de liderazgo se dan a todos los niveles.	0
SUB CLÁUSULA:		Política y estrategia	37
	1	La determinación de la política y la estrategia es informal.	2
	2	La política y la estrategia están establecidas en la organización.	4
	3	Los procesos e interacciones entre la política y la estrategia se revisan.	13
	4	Los procesos y la determinación de la política y la estrategia ayudan a mitigar los riesgos.	16
	5	La política y la estrategia se utilizar para gestionar el negocio de manera integral.	2
SUB CLÁUSULA:		Objetivos	37
	1	La determinación de los objetivos de la organización se hace de manera informal.	6
	2	Los objetivos son cuantificables y están relacionados directamente con la política y la estrategia pero son a corto plazo.	28
	3	Los objetivos son cuantificables y están relacionados directamente con la política y la estrategia y son a largo plazo.	3
	4	Los procesos y su relación con la política y la estrategia están establecidos y son dinámicos.	0
	5	Objetivos de plazo corto y largo son cuantificables, claramente entendidos, implementados y actualizados para mantener la relación con la política y estrategia, de manera que el liderazgo y el compromiso de la alta dirección se ponen de manifiesto tanto en el interior como fuera de la organización.	0
SUB CLÁUSULA:		Comunicación	37
	1	El proceso para comunicar la política, la estrategia y los objetivos es informal.	0
	2	Hay procedimientos para comunicar la política y la estrategia	6
	3	Hay procedimientos para comunicar la política y la estrategia y además hay retroalimentación.	9
	4	Hay procedimientos para comunicar la política y la estrategia y además hay retroalimentación y se tienen en cuenta las necesidades de las partes interesadas	22
	5	Los procedimientos para comunicar la política y la estrategia son dinámicos y atienden las necesidades de las partes interesadas.	0
CLÁUSULA		Manejo de procesos	
SUB CLÁUSULA:		Manejo de procesos: general	37
	1	Los procesos no están formalizados.	21
	2	Los procesos se gestionan de manera individual y no se gestionan sus interacciones.	16
	3	Los procesos se gestionan como un sistema.	0
	4	Los procesos reflejan el despliegue de la política, estrategias y objetivos de la organización, son mejores que los de otras empresas promedio del sector.	0

5	Los procesos son eficaces y eficientes y logran cumplir las políticas y estrategias de la organización.	0
SUB CLÁUSULA:	Determinación de procesos	37
1	Los procesos no están formalizados.	9
2	Las interacciones entre procesos no están definidas.	16
3	Los procesos buscan satisfacer las necesidades de las partes interesadas.	12
4	Los procesos están definidos de manera sistemática.	0
5	Los procesos y sus interacciones funcionan y cumplen con las políticas y estrategias de la organización.	0
SUB CLÁUSULA:	Responsabilidad y autoridad para los procesos	37
1	Las responsabilidades no están definidas formalmente.	9
2	Cada proceso tiene un responsable, pero sus competencias no están claras.	12
3	Cada proceso cuenta con un dueño con responsabilidades claras	16
4	Además de que cada proceso cuenta con un dueño, las responsabilidades son claras para todos los actores del proceso	0
5	La organización cuenta con un sistema de gestión por procesos.	0
SUB CLÁUSULA:	Manejo de procesos (Alineamiento / Enlace entre procesos)	37
1	Los procesos están alineados de manera informal.	17
2	Falta definir la interacción entre los procesos.	11
3	Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema.	9
4	Se evalúa el rendimiento de los procesos.	0
5	Se lleva a cabo el mejoramiento de los procesos.	0
SUB CLÁUSULA:	Manejo de procesos (logrando un mayor nivel de rendimiento).	37
1	Los procesos y sus interacciones se mejoran informalmente.	0
2	En la mejora de procesos no se tiene muy en cuenta la política, estrategia y objetivos de la organización.	0
3	Los procesos y sus interacciones se mejoran con base en las políticas y objetivos de la organización.	3
4	La gente está motivada para participar en la mejora de procesos.	21
5	El sistema de gestión por procesos es dinámico.	13
SUB CLÁUSULA:	Gestión de procesos (manteniendo el nivel alcanzado)	37
1	Los procesos y sus interacciones operan informalmente.	14
2	Los procesos no se aplican completamente.	16
3	Los procesos están establecidos, se corrigen y se trabaja sobre sus entradas y salidas.	7

	4	Los procesos tienen encuentra la relación insumo/producto con proveedores y clientes.	0
	5	Se establece un sistema para determinar el conocimiento y las habilidades necesarias para los operadores de los procesos, la evaluación de los conocimientos y habilidades de los operadores del proceso ofrecen cualificaciones para el funcionamiento del proceso. Las personas se dedican a la elaboración o revisión de los procedimientos. Los riesgos y las oportunidades en los procedimientos se identifican, evalúan y reducen mediante la mejora de los procedimientos. Los cambios en los procesos se aclaran y se comparten para evitar desviaciones.	0
CLÁUSULA		Manejo de recursos	
SUB CLÁUSULA:		Gestión de recursos: General	37
	1	La administración de los recursos es informal.	3
	2	El uso eficiente y eficaz de los productos se hace de manera limitada.	24
	3	No todos los procesos manejan sus recursos de manera eficaz y eficiente.	10
	4	La planeación para obtener y asignar recursos está alineada con los objetivos de la organización	0
	5	Hay mejora continua en la gestión de los recursos.	0
SUB CLÁUSULA:		Gestión de recursos: Gente.	37
	1	El manejo de las personas y la gestión de sus competencias se hacen informalmente.	9
	2	El proceso para atraer personas está definido.	16
	3	La eficacia de las medidas que se adoptan en la organización tiene en cuenta las competencias de las personas.	12
	4	El aprendizaje y la transferencia de conocimiento permiten el crecimiento personal.	0
	5	Se reconocen las mejores prácticas en el manejo del talento humano.	0
SUB CLÁUSULA:		Gestión de recursos: Conocimiento organizacional	37
	1	La gestión del conocimiento se hace de manera informal.	4
	2	Algunos procesos que alimentan el conocimiento organizacional están documentados.	19
	3	Existen procesos para gestionar el conocimiento, pero, no todo el conocimiento.	14
	4	Los procedimientos para gestionar el conocimiento están presentes.	0
	5	Existen procesos para la recopilación y análisis de datos de las partes interesadas.	0
SUB CLÁUSULA:		Gestión de recursos; Tecnología	37
	1	Los avances en la tecnología se tienen en cuenta informalmente.	9
	2	Solo se tienen en cuenta algunos procesos para hacer innovaciones tecnológicas.	16
	3	Hay procedimientos para evaluar el costo/beneficio de implantar nuevas tecnologías.	12
	4	Hay capacidad en la organización para adaptarse a nuevas tecnologías.	0

	5	Hay procesos para evaluar necesidades y adaptarse a nuevas tecnologías.	0
SUB CLÁUSULA:		Gestión de recursos: Infraestructura y ambiente de trabajo.	37
	1	Las necesidades de infraestructura se establecen de manera informal.	9
	2	Solo se realizan algunos procesos para hacer frente a las necesidades de infraestructura.	18
	3	Se aplican bien los procesos para la gestión de la infraestructura.	10
	4	Los procesos de gestión de infraestructura contribuyen al logro de los objetivos de la organización.	0
	5	La gestión de la infraestructura contribuye significativamente al logro de los objetivos de la organización.	0
SUB CLÁUSULA:		Gestión de recursos: Recursos provistos externamente	37
	1	La asociación con los proveedores externos funciona de manera informal.	8
	2	No se entiende claramente el valor que representan los proveedores para la organización.	13
	3	Existe una buena relación cliente proveedor en la organización.	12
	4	Hay una relación estrecha y de coordinación con los proveedores.	4
	5	La dirección de la organización desarrolla proyectos en común con sus proveedores y otras organizaciones.	0
SUB CLÁUSULA:		Gestión de recursos: Recursos naturales.	37
	1	No existe una gestión de los recursos naturales.	8
	2	Solo se implementan algunas buenas prácticas de gestión de recursos naturales.	15
	3	La gestión de los recursos naturales está alineada a los demás sistemas de gestión de la entidad.	11
	4	Se han puesto en marcha mejores prácticas de gestión de recursos naturales.	3
	5	La gestión de los recursos naturales es generalizada en todas las áreas de la organización.	0
CLÁUSULA		Análisis y evaluación del rendimiento	
SUB CLÁUSULA:		Análisis y evaluación del desempeño de una organización: General	37
	1	La necesidad de comprender el contexto, las políticas, estrategias y objetivos de la organización se conoce solo informalmente.	9
	2	Solo se analiza una parte de la información sobre el desempeño de la organización.	6
	3	Se recoge información de manera planificada para actualizar la identidad y el contexto de la organización.	5
	4	Se analiza la información disponible de manera integral para comprender y actualizar la identidad y el contexto de la organización.	17
	5	Hay un enfoque sistemático para analizar la información, comprender el contexto y evaluar oportunidades de mejora.	0
SUB CLÁUSULA:		Análisis y evaluación del desempeño de una organización: Indicadores de desempeño	37

1	Se usan indicadores básicos de rendimiento con datos no siempre fiables	14
2	Solo hay un conjunto limitado de indicadores clave de rendimiento	7
3	Las decisiones se soportan en indicadores de rendimiento claves.	11
4	Los KPI medibles proporcionan información que es exacta, fiable y útil, cuando el rendimiento no se ajusta a los objetivos, o para innovar la eficiencia y eficacia	5
5	Los KPI medibles contribuyen a las buenas decisiones estratégicas y tácticas.	0
SUB CLÁUSULA: Análisis y evaluación del desempeño de una organización: Análisis de rendimiento		37
1	El rendimiento de la organización se analiza informalmente	14
2	El análisis del desempeño de la organización es limitado.	15
3	Se analiza el desempeño para identificar problemas y oportunidades.	8
4	Se analiza el desempeño de la organización conjuntamente con las partes interesadas.	0
5	Se analiza de manera exhaustiva el rendimiento de la organización.	0
SUB CLÁUSULA: Análisis y evaluación del desempeño de una organización: Evaluación del desempeño		37
1	Se evalúa informalmente el desempeño de la organización	14
2	La evaluación del desempeño organizacional tiene limitaciones	8
3	El desempeño de la organización se evalúa desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de los clientes	15
4	Los resultados de la evaluación se entienden integralmente y se revisan las políticas, estrategias y objetivos.	0
5	La evaluación comparativa se usa de manera sistemática, hay benchmarking.	0
SUB CLÁUSULA: Análisis y evaluación del desempeño de una organización: Auditoría interna.		37
1	Las auditorías internas se realizan de manera reactiva.	14
2	Se realizan auditorías internas regulares sobre procesos clave.	13
3	Las auditorías se desarrollan con base en un plan de auditoría.	10
4	Los problemas, las no conformidades, los riesgos se analizan exhaustivamente.	0
5	Hay un proceso para el análisis de las auditorías y la identificación de oportunidades de mejora.	0
SUB CLÁUSULA: Análisis y evaluación del desempeño de una organización: Auto evaluación		37
1	La autoevaluación no se implementa.	9
2	La autoevaluación se realiza de manera informal o ad hoc.	17
3	La autoevaluación se realiza consistentemente.	11
4	La autoevaluación ayuda a la organización a priorizar, planificar e implementar mejoras y / o innovaciones.	0

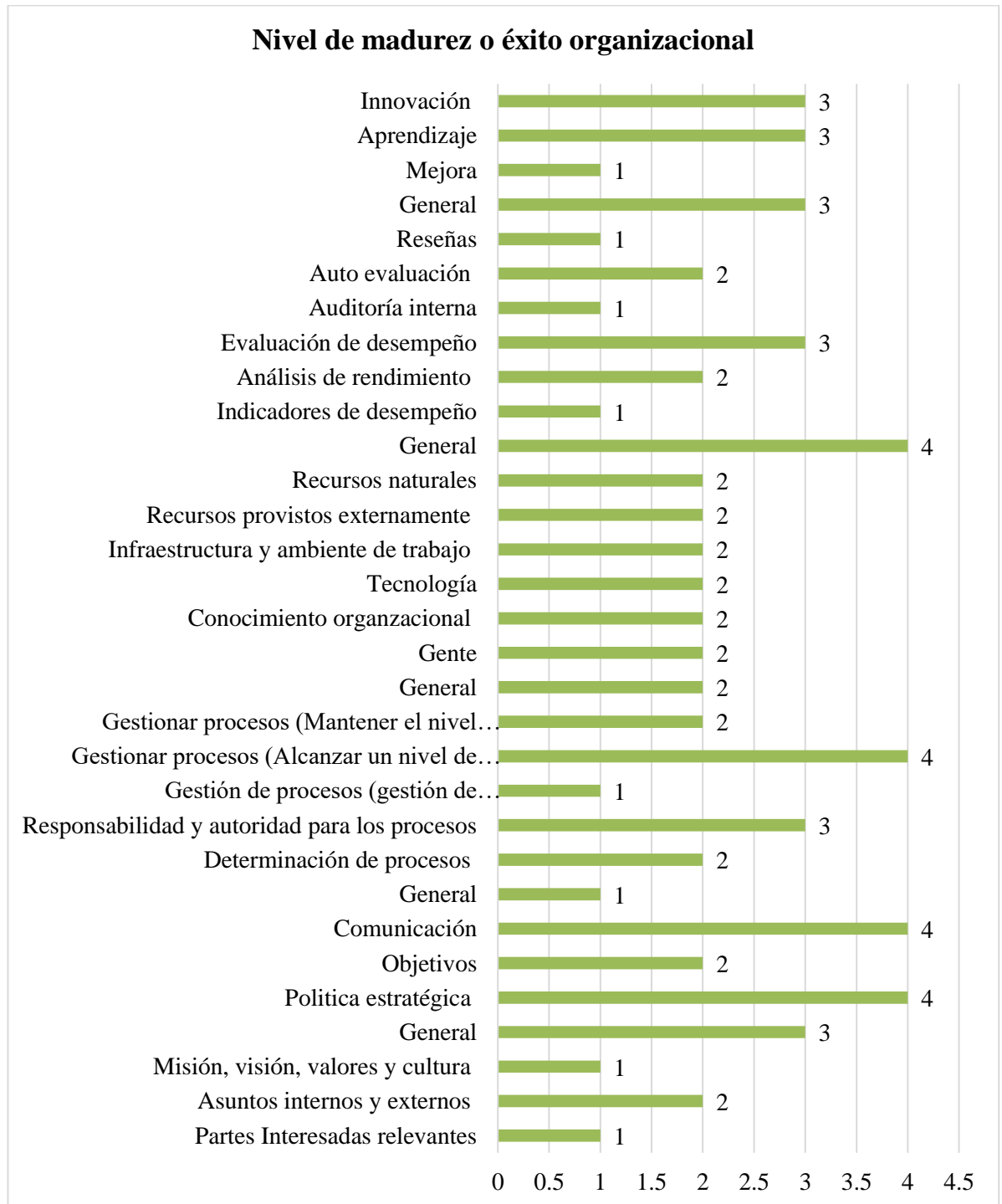
5	La autoevaluación se realiza y se comunica a todos los niveles.	0
SUB CLÁUSULA:	Análisis y evaluación del desempeño de una organización: Revisiones	37
1	Las revisiones cuando hay observaciones se hacen reactivamente.	22
2	Los exámenes evalúan el logro de los objetivos, las políticas y las estrategias.	4
3	Hay evaluaciones sistemáticas de indicadores clave de rendimiento.	11
4	Los resultados de las evaluaciones se analizan exhaustivamente para detectar oportunidades de mejora.	0
5	Las revisiones sistemáticas se utilizan para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje y la innovación de las actividades de liderazgo de la organización.	0
CLAUSULA	Mejoramiento Aprendizaje e Innovación	
SUB CLÁUSULA:	Mejora, aprendizaje e innovación: General.	37
1	Las actividades de mejora se realizan de manera informal o de manera ad hoc.	15
2	Los procesos de mejora básicas, incluyendo las correcciones y acciones correctivas están en su lugar, en base a las quejas de los interesados.	6
3	La mejora, los esfuerzos de aprendizaje y la innovación se pueden mostrar en la mayoría de los productos y algunos procesos clave.	16
4	Los procesos se implementan para la supervisión continua de los problemas internos y externos que podrían conducir a la mejora, el aprendizaje y la innovación: Además, están alineados con los objetivos estratégicos.	0
5	Mejora, el aprendizaje y la innovación están incrustados como las actividades de rutina: Esto se realiza a través de toda la organización y son evidentes en las relaciones con las partes interesadas.	0
SUB CLÁUSULA:	Mejora, aprendizaje e innovación: Mejora.	37
1	Las actividades de mejora se realizan de manera informal o de manera ad hoc. Se proporcionan los recursos necesarios para lograr mejoras.	14
2	Los objetivos para la mejora de productos o servicios y procesos existen. Un enfoque estructurado se aplica consistentemente.	1
3	El enfoque de procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos, y la alta dirección: Y están visiblemente involucrados en actividades de mejora. Los esquemas son para habilitar a los equipos e individuos para generar mejoras estratégicamente relevantes. Procesos de mejora continua incluyen las partes interesadas pertinentes.	10
4	Hay mejoras e innovación: Las mejoras y resultado de la innovación en el aprendizaje y las mejoras adicionales existen.	12
5	Hay una capacidad sostenida de mejoramiento: El enfoque de mejora del rendimiento es la capacidad sostenida para aprender, cambiar y lograr el éxito a largo plazo.	0
SUB CLÁUSULA:	Mejora, aprendizaje e innovación: Aprendizaje	37
1	Las lecciones se aprenden, pero de manera reactiva: Algunas lecciones se aprenden como resultado de las quejas. El aprendizaje es de forma individual, sin el intercambio de conocimientos.	2

2	El aprendizaje y el intercambio de conocimiento se dan de modo reactivo: El aprendizaje se genera en una forma reactiva a partir del análisis sistemático de los problemas y otra información. Los procesos existen para el intercambio de información y conocimiento, pero todavía de forma reactiva.	2
3	Se apoyan las iniciativas de aprendizaje.	16
4	El aprendizaje es un tema clave en la organización.	10
5	La capacidad de aprendizaje integra las competencias individuales con las de la organización.	7
SUB CLÁUSULA: Mejora, aprendizaje e innovación: Innovación		37
1	Existe la innovación limitada. Nuevos productos y servicios se introducen sin planificación del proceso de innovación.	3
2	Las actividades de innovación se basan en los datos relativos a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	9
3	Los procesos de innovación de nuevos productos y servicios son capaces de identificar los cambios en cuestiones externas e internas, con el fin de planificar las innovaciones. Los riesgos asociados a las innovaciones previstas se consideran. La organización apoya las iniciativas de innovación con los recursos necesarios.	17
4	Se prioriza la innovación como herramienta para la mejora.	8
5	Las actividades de innovación anticipar posibles cambios en el contexto de la organización.	0

Elaborado por: El autor

Posteriormente se procedió a graficar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de levantamiento de datos por cada sub cláusula y por su nivel de madurez:

Gráfico 2. Nivel de madurez o éxito organizacional



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

Al describir los resultados obtenidos, luego de la aplicación de la Norma ISO 9004:2018, en cada una de las cláusulas, para medir el nivel de madurez y éxito de la empresa Teojama Comercial S.A, se deduce que; la organización deberá estar alienada a un nivel, que se la sitúe al presente, para posteriormente realizar análisis organizacionales, que permitan plantear estrategias de mejora continua, basados en los aspectos que requiere obtener un nivel 5 de éxito como mejor en su categoría.

Por tanto, si hablamos del **contexto de la organización**, con enfoque en las partes interesadas y relevantes, se puede deducir que la entidad maneja un nivel de madurez con una baja ponderación que se aproxima a **UNO**, esto demuestra que dichas partes identificadas, aún no han establecido una formalidad en la identificación de sus necesidades, no se las conocen a profundidad y mucho menos son atendidas, a ésta cláusula se suman los asuntos internos y externos con una calificación de dos, en el cual los procesos destinados a la detección de problemas, están definidos, pero los riesgos y oportunidades se manejan informalmente, por tanto, los problemas no se muestran con la suficiente claridad al no definirse una estrategia o procesos para la revisión continua de los conflictos.

Por otra parte, al tratar sobre la **identidad de la organización** en el establecimiento de la misión, visión y valores, los trabajadores y funcionarios, los encuestados la calificaron en un nivel de madurez de **UNO**, obteniendo como resultado un establecimiento totalmente informal, se sabe que el planteamiento de estos elementos proporciona una comprensión básica de la empresa y obliga a que la alta dirección se involucre más, en el logro de los objetivos empresariales.

Con enfoque en el **liderazgo**, de manera general, quienes componen la empresa la han encasillado en un nivel de madurez de **TRES**, lo que implica que los procesos relacionados con la entidad y las divulgaciones de los valores están definidos y cuentan con un liderazgo considerablemente estable y funcional, a pesar de ello, las personas no podrían estar comprometidas con el logro de los objetivos, ni los procesos de interacción de liderazgo podrían llegar a todos los niveles jerárquicos de la institución, en cuanto a las políticas y estrategias, el nivel de madurez son aceptables pues se han asignado un nivel 4 de madurez en donde, las políticas y estrategias ayudan a mitigar

los riesgos, sin embargo, es posible que no se logre gestionar el negocio de manera integral.

Los objetivos del liderazgo demuestran un nivel de madurez de dos, por lo que son cuantificables y están relacionados directamente con la política y la estrategia, pero no son a largo plazo y su relación podría generar poco dinamismo cuando se relacionan con las estrategias empresariales, lo que ocasiona que el liderazgo y el compromiso de la alta dirección se ponga en manifiesto tanto en el interior como fuera de la organización, en cuanto a la comunicación, se la ha calificado con un nivel 4, por lo que genera una excelente retroalimentación y se tienen en cuenta varios aspectos de las partes interesadas, sin embargo no se puede atender a todas sus necesidades.

El **manejo de los procesos** de forma general se califica en un **NIVEL 1** por lo que no se encuentran formalizados, se lo hacen de manera individualista y no se gestionan las interacciones mediante un sistema ni mucho menos son eficaces en el cumplimiento de las estrategias de la organización, en cuanto a la determinación de los procesos, se enmarcan en un nivel de dos, por el cual, el componente no se encuentra definido, no se satisfacen las necesidades de las partes interesadas de manera sistemática, por otra parte, la responsabilidad y la autoridad para los procesos posee un nivel 3 en donde cada trabajador cuenta con una responsabilidad asignada pero no están claramente socializadas para ponerlas en ejecución, por lo que se puede aseverar que posee una deficiente gestión por procesos.

Al hablar de una alineación o enlace entre los procesos se puede notar que es informal, por lo que posee un **NIVEL 1** de madurez, no se evalúan los rendimientos ni se llevan a cabo actividades de mejora, para lograr un mayor nivel de rendimiento la entidad se enfoca en la motivación del personal para desear participar en procesos de mejora, es por ésta razón que posee un nivel de madurez 4, aunque es evidente que se requiera de una gestión más dinámica e innovadora, finalmente, al medir la gestión de procesos, con enfoque en mantener el nivel alcanzado se obtuvo un grado de madurez de 2 lo que quiere decir que aunque la entidad no se maneje de manera informal, los procesos no se aplican correctamente, es decir no se corrigen las entradas y salidas de los productos, tampoco se ha establecido un sistema para determinar las habilidades de los operadores que dependa de su cualificación, por otra parte, también se ha identificado

la falta de socialización de procesos para proponer actividades de mejora y evitar posibles desviaciones.

Otro de los componentes evaluados fue el **manejo de los recursos**, de forma general la entidad usa sus productos de manera limitada, es decir posee un nivel de madurez dos, al partir del recurso humano o gente, se puede encontrar que, si se ha definido un proceso para atraer personas, pero no toma en consideración sus competencias ni se han reconocido mejores prácticas de gestión de talento humano. Por otra parte, el conocimiento organizacional se encuentra documentado, pero no se actualiza conforme a las necesidades de las partes interesadas, con relación a la gestión de recursos tecnológicos, la entidad solo tiene en cuenta algunos procesos para hacer innovaciones tecnológicas.

La infraestructura y el medio ambiente de trabajo son también indispensables recursos que deben ser gestionados sin embargo en la empresa no contribuyen al logro significativo de los recursos, ni tampoco se entiende claramente el valor de los proveedores de los recursos provistos externamente, finalmente, para la gestión de los recursos naturales se han implementado buenas prácticas, pero no se alinean a los sistemas organizacionales.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de levantamiento de datos, arrojó que la cláusula de **Análisis y evaluación de rendimiento**, de manera general posee un nivel de madurez de cuatro, lo que quiere decir que se analiza la información disponible de manera integral para comprender y actualizar la identidad y el contexto de la organización, sin embargo, al analizar la sub cláusula de indicadores

de desempeño se detectó que la entidad usa indicadores básicos de rendimiento con datos no siempre fiables y no se han aplicado KPI que contribuyan a las decisiones estratégicas. La evaluación del desempeño de la organización se la realiza desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de los clientes, pero no se entienden de forma integral con la ayuda del benchmarking, las auditorías internas y revisiones se realizan de manera reactiva, los problemas, las no conformidades y los riesgos no son analizados dentro de un proceso de auditoría y las revisiones del desempeño de la organización.

El **mejoramiento aprendizaje e innovación** de la entidad, de forma general, posee un nivel de madurez de tres, lo que quiere decir que la mayoría de los productos que salen al mercado reflejan los esfuerzos de aprendizaje de la empresa, las actividades de mejora se realizan de manera informal y aunque se proporcionan los recursos necesarios para lograr mejoras no se mantiene una capacidad sostenida para aprender, cambiar y lograr el éxito a largo plazo.

La entidad se apoya en iniciativas de aprendizaje sin fijarse en las competencias individuales de los individuos que la conforman, además los procesos de innovación de nuevos productos y servicios no son capaces de identificar los cambios en cuestiones externas e internas para planificar las innovaciones, finalmente, se detecta que la organización apoya las iniciativas de innovación con los recursos necesarios.

Implementación de estrategias en relación con las cláusulas de las ISO 9004:2018

A fin de dar cumplimiento al tercer propósito de la presente investigación, se establecen objetivos a partir de cada una de las cláusulas de la norma ISO 9004:2018 que fueron diagnosticadas con anterioridad al evaluar el nivel de madurez de la entidad para lograr el éxito sostenido, posteriormente, se diseñan estrategias en base a la situación actual de la entidad con cada una de las perspectivas del Balanced Score Card que son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de los clientes
- Aprendizaje y crecimiento
- Procesos internos

El cumplimiento de dichas estrategias ayudará a mejorar la gestión de la empresa Teojama Comercial, su desarrollo se representa de la siguiente manera:

Tabla 8. Estrategias en base a las cláusulas de la Norma ISO 9004: 2018

Perspectiva	Elemento	Objetivo	Estrategia
Aprendizaje y crecimiento	Contexto de la organización	Identificar las partes interesadas más relevantes asociadas a la entidad	Elaborar una matriz de partes interesadas (API) que incluya el grado de satisfacción, necesidades y recomendaciones de los individuos o instituciones
	Identidad de la organización	Trabajar conforme a la misión, visión objetivos y valores institucionales.	Evaluar el nivel de conocimiento de los integrantes de la institución sobre la misión, visión y valores de Teojama Comercial.
	Manejo de recursos	Establecer estrategias para la generación de compromiso en la labor diaria de los trabajadores	Realizar sesiones de capacitación trimestral sobre la importancia de trabajar con compromiso y responsabilidad en todos los ámbitos de vida y los beneficios de ser un ente de aporte en la sociedad.
	Liderazgo	Fortalecer la comunicación en todos los niveles jerárquicos	Establecer una ruta de comunicación a través del organigrama estructural y el contenido estratégico de los mensajes para un diálogo efectivo
Financiera	Manejo de procesos	Ejecutar los procesos bajo los principios de competencia y responsabilidad sobre los recursos.	Establecer un protocolo sobre el desarrollo de los procesos y manejo de los recursos sobre los cuales son responsables los trabajadores.
	Manejo de procesos	Mantener una mejor posición en el mercado	Incrementar el margen de rentabilidad anual
Clientes	Identidad de la organización	Presentar al público una imagen corporativa atractiva y confiable	Realizar una encuesta dirigida a los clientes sobre la percepción sobre la imagen corporativa, conocimiento de la entidad y opiniones sobre la calidad de la atención.

	Análisis y evaluación del rendimiento	Mantener un estándar adecuado y competitivo de los productos ofertados	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos adquiridos en base a una encuesta.
Procesos internos	Análisis y evaluación del rendimiento	Obtener información valiosa sobre las actividades desarrolladas para la correcta toma de decisiones empresariales	Realizar un reporte mensual sobre las actividades desarrolladas por cada departamento y el nivel de cumplimiento de sus obligaciones.
	Manejo de recursos	Contar con un personal calificado que desarrolle con profesionalismo sus actividades	Evaluar las competencias del personal de forma trimestral en base a la aplicación de un cuestionario elaborado por el departamento de recursos humanos.
	Manejo de recursos	Verificar que los procesos realizados sean amigables con el medio ambiente	Evaluar la variación sobre el consumo de energía eléctrica en relación con el mes anterior Evaluar el nivel de accidentes laborales con relación al semestre anterior Realizar actividades de reforestación o reciclaje por lo menos una vez al año
	Mejoramiento aprendizaje e innovación	Contar con personal que aporte con nuevas ideas y proyectos innovadores desde el cargo que desempeña	Evaluar los rubros asignados a fines de innovación en relación al ejercicio económico anterior
	Mejoramiento aprendizaje e innovación	Lograr personal capacitado en resolución de conflictos e inteligencia emocional.	Realizar capacitaciones anuales para tratar temas sobre resolución de conflictos e inteligencia emocional.

Elaborado por: El autor

Para dar seguimiento a cada una de las estrategias expuestas se pone a disposición el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card que incluye KPIs como indicadores de cumplimiento y cada uno de los responsables de la realización.

Tabla 9. Cuadro de mando Integral en relación con los parámetros de la ISO 9004:2018

Perspectiva	Estrategia	Indicador	KPI / Producto	No se cumple	Advertencia	Éxito	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Elaborar una matriz de las partes interesadas (API) que incluya el grado de satisfacción, necesidades y recomendaciones de los individuos o instituciones	Matriz de partes Interesadas (API)	Propietarios, Clientes, Trabajadores, Competidores, Sociedad en general, proveedores, administración pública	Evaluación de 1 a 2 partes interesadas	Evaluación de 3 a 5 partes interesadas	Evaluación de 6 a 7 Partes interesadas	Departamento comercial
	Evaluar el nivel de conocimiento de los integrantes de la institución sobre la misión, visión y valores de Teojama Comercial.	Calificación obtenida de la evaluación	(Puntaje obtenido / Puntaje Total) *100	0%-40%	41%-69%	70%-100%	Gerente general y gerente administrativo
	Realizar sesiones de capacitación trimestral sobre la importancia de trabajar con compromiso y responsabilidad en todos los ámbitos de vida y los beneficios de	Número de capacitaciones realizadas de forma anual	(# de capacitaciones/4) *100	0%-25%	50%-75%	>100%	Departamento de recursos humanos

	ser un ente de aporte en la sociedad.						
	Establecer una ruta de comunicación a través del organigrama estructural y el contenido estratégico de los mensajes para un diálogo efectivo	Ruta de comunicación	% de trabajadores incluidos en la ruta de comunicación	0%-30%	31%-80%	>81%	Gerente administrativo
Financiera	Establecer un protocolo sobre el desarrollo de los procesos y manejo de los recursos sobre los cuales son responsables los trabajadores.	Protocolo de ejecución de procesos y responsabilidad sobre los recursos	% de cumplimiento del protocolo	0%-45%	45%-70%	70%-100%	Trabajadores de la entidad
	Incrementar el margen de rentabilidad anual	Margen de utilidad bruta	$(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$	< 1	= 1	> 1	departamento de contabilidad
Clientes	Realizar una encuesta dirigida a los clientes sobre la percepción sobre la imagen corporativa, conocimiento de la entidad y opiniones sobre la calidad de la atención.	Resultado de la encuesta	$(\# \text{ de respuestas positivas} / \text{total de preguntas}) * 100$	>30%	31% -70%	> 70%	Departamento comercial

	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos adquiridos en base a una encuesta.	Resultado de la encuesta	(# de respuestas positivas / total de preguntas) * 100	>30%	31% -70%	> 70%	Departamento comercial
Procesos internos	Realizar un reporte mensual sobre las actividades desarrolladas por cada departamento y el nivel de cumplimiento de sus obligaciones.	Cumplimiento en la presentación de reportes	Número de reportes emitidos al año	< 5	De 6 a 10	De 10 a 12	Líderes de cada departamento
	Evaluar las competencias del personal de forma trimestral en base a la aplicación de un cuestionario elaborado por el departamento de recursos humanos.	Calificación del cuestionario	(Puntaje obtenido / Puntaje Total) *100	0%-40%	41%-69%	70%-100%	Departamento de recursos humanos
	Evaluar la variación sobre el consumo de energía eléctrica en relación con el mes anterior	Variación del consumo de energía	(Monto consumo mes actual / Monto consumo mes anterior) * 100	> 90%	70 % - 89%	< 69 %	Departamento de contabilidad
	Evaluar el nivel de accidentes laborales con relación al semestre anterior	Variación del nivel de accidentes laborales	(# de accidentes semestre actual / # de accidentes semestre anterior) * 100	> 90%	70 % - 89%	< 69 %	Departamento de recursos humanos

Realizar actividades de reforestación o reciclaje por lo menos una vez al año	Actividad de reforestación o reciclaje	N° de Actividades ejecutadas al año	0	1	> 1	Gerencia general
Evaluar los rubros asignados a fines de innovación en relación al ejercicio económico anterior	Inversión en innovación	(Monto invertido año actual / Monto invertido año anterior) * 100	0%-45%	45%-70%	70%-100%	Departamento de contabilidad
Realizar capacitaciones anuales para tratar temas sobre resolución de conflictos e inteligencia emocional.	Número de capacitaciones realizadas de forma anual	Número de capacitaciones realizadas al año	0	1	> 1	Departamento de recursos humanos

Elaborado por: El autor

4.1. Análisis de gestión financiera – rentabilidad

Tabla 10. Estado de Situación Financiera

RAZÓN SOCIAL	TEOJAMA COMERCIAL SA		
DIRECCIÓN	AV. GALO PLAZA LASSO Y PASAJE LOS CACTUS No. N47-137 BARRIO: CHAUPICRUZ		
RUC	1790010309001		
AÑO	2019- 2020		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
CÓDIGO	CUENTA	VALOR (En USD\$) 2019	VALOR (En USD\$) 2020 17% CRECIMIENTO
1	ACTIVO	\$199.105.645,54	\$232.953.605,28
101	ACTIVO CORRIENTE	\$113.372.784,84	\$132.646.158,26
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$4.651.652,99	\$5.442.434,00
1010101	CAJA	\$4.651.652,99	\$5.442.434,00
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	\$72.282.337,75	\$84.570.335,17
1010203	ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	\$2.317.522,84	\$2.711.501,72
101020302	RENTA FIJA	\$2.317.522,84	\$2.711.501,72
10102030206	CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	\$2.317.522,84	\$2.711.501,72
1010205	DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	\$64.555.618,49	\$75.530.073,63
101020501	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	\$55.669.923,85	\$65.133.810,90
10102050101	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	\$55.669.923,85	\$65.133.810,90
101020502	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	\$8.885.694,64	\$10.396.262,73
10102050201	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	\$2.293.723,35	\$2.683.656,32
10102050202	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	\$893.464,39	\$1.045.353,34
10102050221	OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	\$5.698.506,90	\$6.667.253,07
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	\$6.036.138,42	\$7.062.281,95
101020601	POR COBRAR A ACCIONISTAS	\$6.036.138,42	\$7.062.281,95
1010207	PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	\$-626.942,00	\$-733.522,14
10103	INVENTARIOS	\$31.977.662,62	\$37.413.865,27
1010306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	\$23.461.354,09	\$27.449.784,29
1010307	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	\$8.816.252,46	\$10.315.015,38
1010312	OTROS INVENTARIOS	\$119.520,52	\$139.839,01
1010313	(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN INVENTARIO	\$-419.464,45	\$-490.773,41
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$1.288.361,56	\$1.507.383,03
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$455.720,13	\$533.192,55
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	\$832.641,43	\$974.190,47
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$3.172.769,92	\$3.712.140,81
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	\$577.129,04	\$675.240,98
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	\$2.595.640,88	\$3.036.899,83
102	ACTIVOS NO CORRIENTES	\$85.732.860,70	\$100.307.447,02
10201	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$41.863.524,63	\$48.980.323,82
1020101	TERRENOS	\$21.386.856,96	\$25.022.622,64
1020102	EDIFICIOS	\$15.233.481,39	\$17.823.173,23
1020103	CONSTRUCCIONES EN CURSO	\$435.197,08	\$509.180,58
1020104	INSTALACIONES	\$7.927.410,93	\$9.275.070,79
1020105	MUEBLES Y ENSERES	\$619.794,33	\$725.159,37
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$2.083.018,16	\$2.437.131,25
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$839.857,93	\$982.633,78
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	\$2.335.949,94	\$2.733.061,43
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$5.500,00	\$6.435,00
1020111	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	\$443.892,87	\$519.354,66
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$-9.447.434,96	\$-11.053.498,90
10207	DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	\$958.950,00	\$1.121.971,50
1020701	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	\$-757.470,00	\$-886.239,90
1020703	DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	\$1.716.420,00	\$2.008.211,40
10208	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$422.901,29	\$494.794,51
1020809	OTRAS INVERSIONES	\$422.901,29	\$494.794,51

10209	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	\$42.487.484,78	\$49.710.357,19
1020901	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	\$42.487.484,78	\$49.710.357,19
2	PASIVO	\$127.801.572,28	\$149.527.839,57
201	PASIVO CORRIENTE	\$100.888.878,40	\$118.039.987,73
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$70.274.022,06	\$82.220.605,81
2010301	LOCALES	\$605.330,53	\$708.236,72
201030103	OTRAS	\$605.330,53	\$708.236,72
2010302	DEL EXTERIOR	\$69.668.691,53	\$81.512.369,09
201030201	PRÉSTAMOS	\$42.277.821,27	\$49.465.050,89
201030202	PROVEEDORES	\$27.390.870,26	\$32.047.318,20
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$14.444.639,65	\$16.900.228,39
2010401	LOCALES	\$14.444.639,65	\$16.900.228,39
20106	PORCIÓN CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	\$11.502.497,94	\$13.457.922,59
2010601	OBLIGACIONES	\$11.502.497,94	\$13.457.922,59
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$1.154.021,05	\$1.350.204,63
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	\$219.728,64	\$257.082,51
2010703	CON EL IESS	\$136.050,49	\$159.179,07
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$574.225,65	\$671.844,01
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$224.016,27	\$262.099,04
20110	ANTICIPOS	\$1.280.356,31	\$1.498.016,88
2011001	ANTICIPOS DE CLIENTES	\$1.280.356,31	\$1.498.016,88
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$2.233.341,39	\$2.613.009,43
2011312	OTROS	\$2.233.341,39	\$2.613.009,43
202	PASIVO NO CORRIENTE	\$26.912.693,88	\$31.487.851,84
20201	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	\$193.787,00	\$226.730,79
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$166.666,80	\$195.000,16
2020201	LOCALES	\$166.666,80	\$195.000,16
202020101	PRÉSTAMOS	\$166.666,80	\$195.000,16
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$8.334.762,79	\$9.751.672,46
2020301	LOCALES	\$8.334.762,79	\$9.751.672,46
20204	CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	\$470.000,00	\$549.900,00
2020401	LOCALES	\$470.000,00	\$549.900,00
202040101	PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	\$470.000,00	\$549.900,00
20205	PORCIÓN NO CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	\$13.855.348,66	\$16.210.757,93
2020501	OBLIGACIONES	\$13.855.348,66	\$16.210.757,93
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$2.731.249,63	\$3.195.562,07
2020701	JUBILACION PATRONAL	\$2.051.396,00	\$2.400.133,32
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	\$679.853,63	\$795.428,75
20209	PASIVO DIFERIDO	\$1.160.879,00	\$1.358.228,43
2020902	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	\$1.160.879,00	\$1.358.228,43
3	PATRIMONIO NETO	\$71.304.073,26	\$83.425.765,71
30	PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA		\$-
301	CAPITAL	\$55.000.000,00	\$64.350.000,00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$55.000.000,00	\$64.350.000,00
304	RESERVAS	\$6.020.361,90	\$7.043.823,42
30401	RESERVA LEGAL	\$5.780.616,85	\$6.763.321,71
30402	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	\$239.745,05	\$280.501,71
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$8.803.108,03	\$10.299.636,40
30504	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	\$8.803.108,03	\$10.299.636,40
306	RESULTADOS ACUMULADOS	\$397.473,78	\$465.044,32
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	\$291.643,59	\$341.223,00
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	\$11.849,00	\$13.863,33
30604	RESERVA DE CAPITAL	\$93.981,19	\$109.957,99
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$1.083.129,55	\$1.267.261,57
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$1.083.129,55	\$1.267.261,57
30702	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	\$-	\$-

Elaborado por: El autor

Tabla 11. Estado de Resultados

RAZÓN SOCIAL	TEOJAMA COMERCIAL SA		
DIRECCIÓN	AV. GALO PLAZA LASSO Y PASAJE LOS CACTUS No. N47-137 BARRIO: CHAUPICRUZ		
RUC	1790010309001		
AÑO	2019 - 2020		
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL			
CÓDIGO	CUENTA	VALOR (En USD\$)	VALOR (En USD\$) 2020 17% CRECIMIENTO
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$112.593.715,17	\$131.734.646,75
40101	VENTA DE BIENES	\$105.507.788,52	\$123.444.112,57
40102	PRESTACION DE SERVICIOS	\$10.096.829,37	\$11.813.290,36
4010204	OTROS	\$10.096.829,37	\$11.813.290,36
40106	INTERESES	\$11.903.659,44	\$13.927.281,54
4010601	INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	\$11.903.659,44	\$13.927.281,54
40112	(-) DESCUENTO EN VENTAS	\$-6.725.779,57	\$-7.869.162,10
40113	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$-8.188.782,59	\$-9.580.875,63
402	GANANCIA BRUTA	\$35.003.779,28	\$40.954.421,76
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$77.589.935,89	\$90.780.224,99
50101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$77.589.935,89	\$90.780.224,99
5010101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	\$19.739.625,28	\$23.095.361,58
5010102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	\$2.477.994,34	\$2.899.253,38
5010103	(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	\$78.833.670,36	\$92.235.394,32
5010104	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	\$-23.461.354,09	\$-27.449.784,29
502	GASTOS	\$29.648.642,69	\$34.688.911,95
50201	GASTOS DE VENTA	\$7.102.815,26	\$8.310.293,85
5020101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$3.156.549,55	\$3.693.162,97
5020102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$683.537,00	\$799.738,29
5020103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$386.147,91	\$451.793,05
5020107	HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	\$1.767,32	\$2.067,76
5020108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$722.307,05	\$845.099,25
5020109	ARRENDAMIENTO	\$113.215,59	\$132.462,24
5020110	COMISIONES	\$436.262,43	\$510.427,04
5020111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$391.607,07	\$458.180,27
5020112	COMBUSTIBLES	\$25.882,79	\$30.282,86
5020114	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$657,33	\$769,08
5020115	TRANSPORTE	\$20.593,37	\$24.094,24
5020116	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	\$31.735,65	\$37.130,71
5020117	GASTOS DE VIAJE	\$130.583,51	\$152.782,71
5020118	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	\$137.845,83	\$161.279,62
5020119	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	\$1.489,56	\$1.742,79
5020127	SUMINISTROS Y MATERIALES	\$134.533,12	\$157.403,75
5020128	OTROS GASTOS	\$728.100,18	\$851.877,21
50202	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$13.694.143,87	\$16.022.148,33
5020201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$1.626.181,34	\$1.902.632,17
5020202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$328.511,52	\$384.358,48
5020203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$155.814,99	\$182.303,54
5020204	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$134.529,99	\$157.400,09
5020205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$1.238.966,87	\$1.449.591,24
5020208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$448.066,10	\$524.237,34
5020209	ARRENDAMIENTO	\$1.775.804,13	\$2.077.690,83
5020212	COMBUSTIBLES	\$93.195,19	\$109.038,37
5020214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$764.235,78	\$894.155,86
5020215	TRANSPORTE	\$132.026,31	\$154.470,78
5020216	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	\$10.808,23	\$12.645,63
5020217	GASTOS DE VIAJE	\$300.298,83	\$351.349,63
5020218	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	\$212.604,45	\$248.747,21

5020219	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	\$2.842,76	\$3.326,03
5020220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$2.722.049,67	\$3.184.798,11
5020221	DEPRECIACIONES	\$1.846.259,83	\$2.160.124,00
502022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$1.846.259,83	\$2.160.124,00
5020229	OTROS GASTOS	\$1.901.947,88	\$2.225.279,02
50203	GASTOS FINANCIEROS	\$7.518.434,01	\$8.796.567,79
5020301	INTERESES	\$7.199.218,45	\$8.423.085,59
502030101	INTERESES POR PRESTAMOS	\$5.726.728,84	\$6.700.272,74
502030102	INTERESES POR ARRENDAMIENTOS	\$102.508,00	\$119.934,36
502030104	OTROS INTERESES	\$1.369.981,61	\$1.602.878,48
5020305	GASTOS POR SERVICIOS DE ASESORIA Y ESTRUCTURACION	\$223.608,66	\$261.622,13
502030502	POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	\$223.608,66	\$261.622,13
5020307	DIFERENCIA EN CAMBIO	\$95.606,90	\$111.860,07
50204	OTROS GASTOS	\$1.333.249,55	\$1.559.901,97
5020402	OTROS	\$1.333.249,55	\$1.559.901,97
600	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$1.493.437,73	\$1.747.322,14
601	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$224.015,66	\$262.098,32
602	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$1.269.422,07	\$1.485.223,82
603	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$317.355,52	\$371.305,96
604	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	\$952.066,55	\$1.113.917,86
606	(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	\$131.063,00	\$153.343,71
607	GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$1.083.129,55	\$1.267.261,57
707	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$1.083.129,55	\$1.267.261,57
801	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	\$1.083.129,55	\$1.267.261,57

Elaborado por: El autor

4.2.Cálculo de indicadores

Tabla 12. Cálculo de indicadores de gestión financiera - Rentabilidad

TEOJAMA COMERCIAL SA ANÁLISIS DE GESTIÓN FINANCIERA RENTABILIDAD CÁLCULO DE INDICADORES		
PERIODO	2019	2020
Rentabilidad	(Utilidad / Ventas totales)	
Utilidad	\$1.083.129,55	\$1.267.261,57
Ventas Totales	\$115.604.617,89	\$135.257.402,93
Rentabilidad=	0,009369259	0,009369259
Punto de Equilibrio	(Gastos fijos / Ventas Totales)	
Gastos fijos	\$4.891.779,73	\$5.723.382,28
Ventas Totales	\$115.604.617,89	\$135.257.402,93
Punto de equilibrio=	0,042314743	0,042314743
Promedio de ventas por cliente	(Ventas/Número de clientes)	
Ventas	\$115.604.617,89	\$135.257.402,93
N Clientes	9	11
Promedio de ventas por cliente=	\$12.844.957,54	\$12.296.127,54
Margen Ebitda	(Ebitda/Ventas) *100	
Ebitda	(Utilidad Operativa+Depreciaciones+Amortizaciones)	
Utilidad Operativa	\$1.269.422,07	\$1.485.223,82
Depreciaciones	\$1.846.259,83	\$2.160.124,00
Amortizaciones	\$-	\$-
Ebitda=	\$3.115.681,90	\$3.645.347,82
Ventas	\$115.604.617,89	\$135.257.402,93
Margen Ebitda=	3%	3%
Rentabilidad neta del activo (Dupont)	(Utilidad neta/Ventas) *(Ventas/Activo Total)	
Utilidad neta	\$1.083.129,55	\$1.267.261,57
Ventas	\$115.604.617,89	\$135.257.402,93

Activo Total	\$199.105.645,54	\$232.953.605,28
Rentabilidad neta del activo (Dupont)=	0,01	0,01
Margen Bruto	(Ventas - Costo de ventas) /Ventas	
Ventas	\$115.604.617,89	\$135.257.402,93
Costo de ventas	\$77.589.935,89	\$90.780.224,99
Margen bruto=	0,328833594	0,328833594
ROA	(Ventas/Activo) *(Utilidad Neta/Ventas) *(Activo/Patrimonio)	
Ventas	\$115.604.617,89	\$135.257.402,93
Activo	\$199.105.645,54	\$232.953.605,28
Utilidad Neta	\$1.083.129,55	\$1.267.261,57
Patrimonio	\$71.304.073,26	\$83.425.765,71
ROA=	0,01519029	0,01519029
ROE	(Ventas/Activo) *(Utilidad Neta/Ventas)	
ROE=	0,005439974	0,005439974

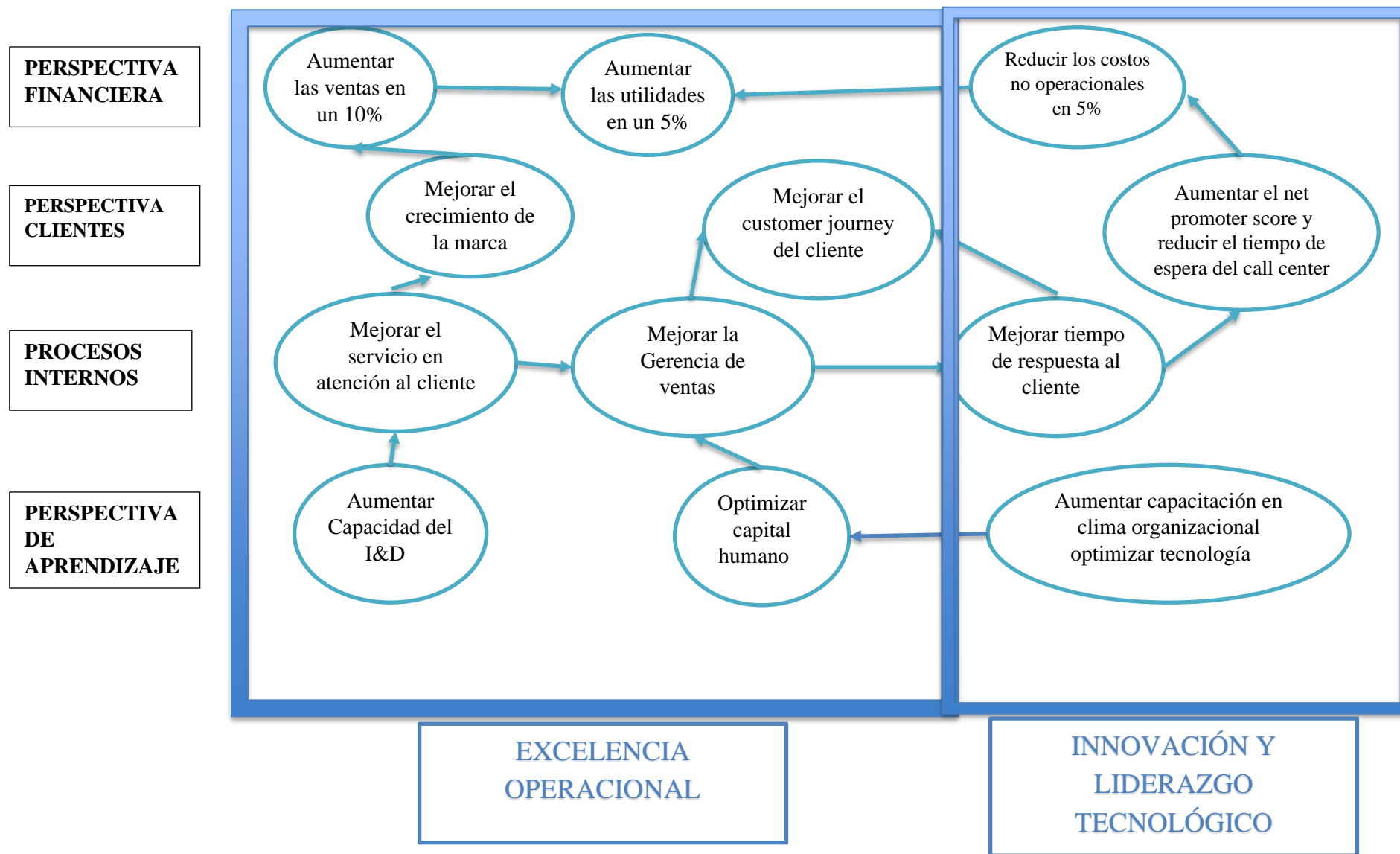
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

Los balances para el periodo 2020 se han calculado de acuerdo a una proyección a una tasa de crecimiento del 17%, así, los indicadores demuestran que la empresa posee una rentabilidad de 0.09 por cada unidad de dólar, el punto de equilibrio permite determinar que debe comercializar 0.04 para obtener réditos económicos, el promedio de ventas por clientes indica que por cada potencial cliente, se vende en promedio \$12.844.957,54 dólares.

El índice de Dupont demuestra una rentabilidad empresarial de 0,01 es decir añade el elemento Activo, y define la utilidad en base a la rotación de los activos. El margen bruto o de beneficio indica lo que obtiene la entidad una vez eliminados los costos de venta, la empresa obtiene un indicador positivo de 0.33 por lo que se puede decir que existe una tendencia de crecimiento y buena administración. Finalmente el indicador ROE es menor al ROA, por tanto el coste medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica.

4.3. Cuadro de mando integral



4.4.Indicadores claves de rentabilidad

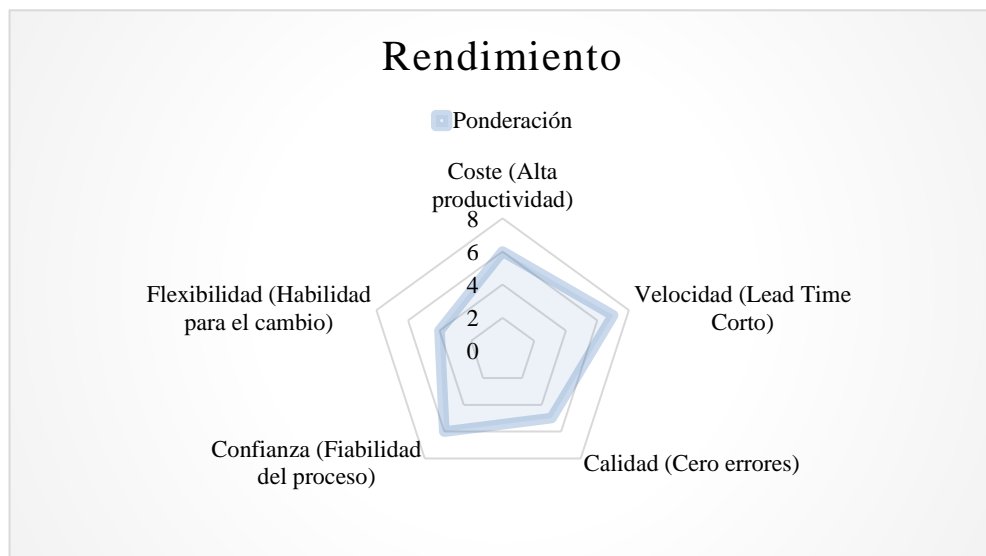
4.4.1. Rendimiento

Tabla 13. Determinación del rendimiento

Rendimiento	Ponderación	Total
Coste (Alta productividad)	6	10
Velocidad (Lead Time Corto)	7	10
Calidad (Cero errores)	5	10
Confianza (Fiabilidad del proceso)	6	10
Flexibilidad (Habilidad para el cambio)	4	10
Total	28	50

Elaborado por: El autor

Gráfico 3. Nivel de rendimiento empresarial



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

Se han determinado 5 factores que intervienen en la obtención del máximo rendimiento, el más deficiente es la habilidad para adaptarse al cambio, es decir se han usado metodologías tradicionales por largos periodos de tiempo, por otra parte, las normas de calidad exigen parámetros de cumplimiento altos, para lograr la calidad sin errores, a este apartado se lo ha calificado con una ponderación de 5 entre los más bajos.

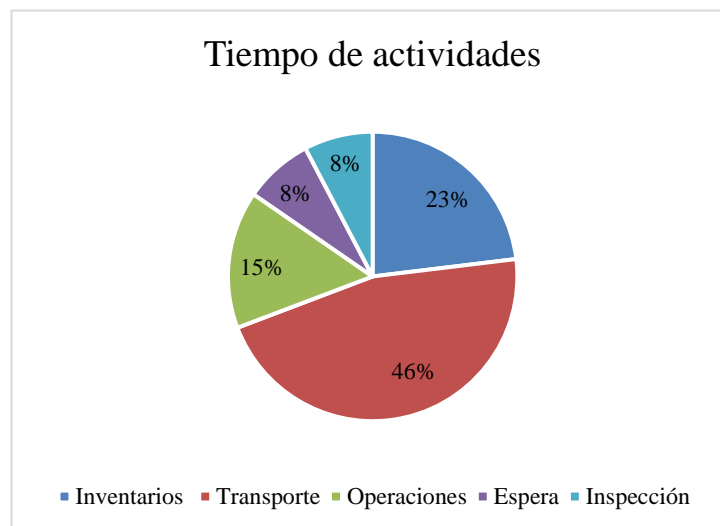
4.4.2. Tiempo de actividad

Tabla 14. Tiempo de Actividades

Tiempo de actividades		
(Tiempo en actividad / Total de tiempo)		Tiempo de actividades
Inventarios	3	23%
Transporte	6	46%
Operaciones	2	15%
Espera	1	8%
Inspección	1	8%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 4. Tiempo de actividades



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

La empresa ha asignado calificaciones de acuerdo a la cantidad de tiempo que conlleva la realización de cada grupo de actividades en todos los procesos, así la actividad que demanda mayor atención es la del transporte que incluye la logística de materiales y personal, seguidamente el inventario usa un 23% del tiempo para ser controlado, finalmente un 8% de las actividades son destinadas a labores sin productividad.

4.4.3. Satisfacción al cliente

La satisfacción de clientes se mide de acuerdo a la calificación de satisfacción del cliente de acuerdo con la calidad y comodidad del servicio adquirido por Teojama Comercial, por tanto, la formula a aplicar para la obtención del indicador, es la siguiente:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Número de valoraciones positivas}}{\text{Total de valoraciones}}$$

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{35}{50}$$

$$\text{Satisfacción del cliente} = 70\%$$

El resultado obtenido una satisfacción de la cliente buena, sin embargo, una gran parte no se conforman con el servicio obtenido, por lo que se deberían mejorar aspectos como la atención personalizada y de acuerdo al perfil del consumidor.

4.4.4. Margen bruto

El Margen Bruto se relaciona directamente con los beneficios obtenidos por a prestación de servicios o comercialización de bienes, así el margen obtenido conforme a los balances financieros reportados es:

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos Operacionales}}$$

$$\text{Margen bruto} = \frac{1493437,73}{112593715,2}$$

$$\text{Margen bruto} = 1.33\%$$

4.4.5. Numero de problemas de cumplimiento identificados

Los problemas de cumplimiento se relacionan con la evasión de las disposiciones del mando superior de la empresa, así como de los estatutos y políticas establecidas, esto

ocasiona que la empresa incurra en litigios y multas innecesarias, para identificarlos se aplica la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Numero de problemas de cumplimiento identificados}}{\text{Total de trabajadores}}$$

Total trabajadores:	81
% de Trabajadores que demuestran problemas de cumplimiento:	10%
Aplicación de la fórmula	$\text{Problemas de cumplimiento} = \frac{8.1}{81}$

Elaborado por: El autor

Alrededor de 8 empleados demuestran problemas significativos

4.4.5. Numero de problemas abiertos relacionados a los empleados

Los problemas abiertos se relacionan con varias posibles respuestas, por tanto, se pueden resolver por más de un camino posible, en estas circunstancias se obtiene el siguiente indicador:

$$\frac{\text{Numero de problemas abiertos y relacionados con los empleados}}{\text{Total de trabajadores con problemas}}$$

Total, trabajadores:	81
% de Trabajadores que demuestran problemas abiertos:	8%
Aplicación de la fórmula	$\text{Problemas de cumplimiento} = \frac{6.48}{81}$

Elaborado por: El autor

Alrededor de 6 trabajadores mantienen problemas abiertos.

4.4.6. Porcentaje de asuntos pendientes posteriores a la auditoría

La auditoría es realizada con una periodicidad semestral, en la cual se establecieron 7 principales hallazgos, dentro de los cuales se establecen asuntos a resolverse, su avance se determina de la siguiente manera:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de asuntos pendientes posteriores a la auditoría}}{\text{N}^\circ \text{ de auditorías en el año}}$$

$$\text{Asuntos pendientes: } \frac{3}{2}$$

Es importante que se elabore un memorando de los asuntos pendientes a fin de que sean considerados para la siguiente auditoría y evaluarlos para determinar si se requiere de aclaraciones adicionales. El Indicador demuestra que 3 asuntos pasarían a ser parte de una auditoría a posterior, no cumpliéndose con más del 50% de asuntos.

4.4.7. Porcentaje de auditorías internas completadas a tiempo

$$\frac{\text{Numero de auditorías completadas a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ de auditorías aplicadas en la entidad}}$$

$$\text{Auditorías completas a tiempo} = \frac{1}{2}$$

De acuerdo con el dato anterior, en el año se aplican un número total de 2 auditorías de las cuales una no se ha completado a tiempo.

4.5. Repercusión de la norma en la rentabilidad

La obtención de la calidad en servicio, mejora la rentabilidad a partir de la reducción de costos de producción y eliminación de recursos destinados a reparar daños como la reelaboración de artículos defectuosos, así como también evita el gasto innecesario en personal no calificado y productos de poca demanda en el mercado.

La medición del rendimiento permite encontrar con mayor facilidad cuál es el punto que no alcanza el nivel máximo de operatividad. Este indicador al ser bajo repercute sobre la demanda del producto pues los costos no serán competitivos, y el grado de

satisfacción del cliente no permite que se puedan generar recomendaciones del servicio hacia la comunidad.

Si bien es cierto, las ventas son el elemento con mayor influencia en la rentabilidad, sin embargo, la gestión interna también lo hace a partir del control del tiempo ocioso y actividades que no generan valor y la identificación de problemas con los trabajadores que afectan al clima laboral. Finalmente la realización de auditorías permiten a los líderes empresariales tomar decisiones oportunas que permitan tomar medidas correctivas las mismas que son propuestas por el auditor, de ese modo lograr que los asuntos internos no repercutan sobre la generación de ganancias.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La presente investigación realizó un análisis exhaustivo de la situación Administrativa de la Empresa Teojama Comercial S.A, a través del uso de los parámetros y supuestos de la Norma de Calidad ISO9004:2018, posteriormente, se elaboró un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9004:2018, para contribuir a la mejora de la rentabilidad de la empresa Teojama Comercial S.A y determinar posibles puntos de mejora, para esto se realizó un diagnóstico preliminar de gestión de calidad de la empresa Teojama Comercial S.A, para identificar el funcionamiento y posible aplicación de un sistema de basado en Normas ISO 9004:2018, concluyéndose en la necesidad de su aplicación inmediata.

Se determinó los lineamientos bajo los cuales se establece el mejoramiento continuo en la empresa mediante la aplicación de un instrumento de evaluación que mide el grado de madurez del sistema de gestión, su puesta en práctica contribuyó en la determinación de los puntos fuertes y críticos en cada uno de los elementos de alcance de la norma ISO 9004.

La entidad posee un nivel de madurez general de DOS haciéndose evidente la necesidad de formalizar la identificación de las necesidades internas y externas, la identidad de la organización no se encuentra definida de manera documental por lo que no todo el personal puede estar al tanto de aspectos como la misión, visión y objetivos empresariales teniendo como consecuencia un trabajo individualista y con metas a corto plazo, además no se ha establecido un sistema para determinar las habilidades de los operadores que dependa de su cualificación, ni existe una correcta conexión entre las estrategias y el talento humano, limitando las posibilidades de innovación, mejora, éxito sostenido y por tanto rentabilidad.

5.2. Recomendaciones

Es necesario comprender el contexto interno y externo de su empresa, pudiendo optar por un análisis semestral en reunión con el equipo directivo para implementar acciones estratégicas para prevenir o reducir un riesgo, se puede elaborar un análisis FODA o Análisis PEST que permitan comprender e identificar esos factores que pueden influir o podrían dar lugar riesgos para el éxito sostenido.

Es importante se comuniquen una identidad organizacional como la misión, la visión y valores de la empresa, así como las creencias y actitudes que espera del personal de todos los niveles estructurales, a fin de promover una cultura organizacional alineada, y así conseguir que los directivos se sientan orgullosos de lo que están construyendo, y a su vez que sus colaboradores sientan orgullo de pertenecer a ella.

Por otro lado, el nivel directivo debe demostrar liderazgo y compromiso con la organización, motivar y conducir al equipo, como también conocer a cada uno de sus miembros y saber cómo tratarlos para el logro de los objetivos, si todos los miembros de empresa tienen clara la dirección, se camina mucho más rápido y con más confianza hacia la consecución de estos.

Es recomendable gestionar a la empresa por procesos, se lo puede hacer con el planteamiento de un mapa de procesos para conocer su secuencia e interacción, además se debe elaborar procedimientos para definir las actividades de las autoridades y responsabilidades, posteriormente es necesario un seguimiento a través de la aplicación de indicadores.

Finalmente, será necesario evaluar el uso de los recursos para optimizar los procesos o implementar tecnologías considerando siempre el contexto interno y externos de la empresa en aspectos como el nivel de compromiso, empoderamiento y motivación del personal, desarrollo tecnológico o innovaciones, confiabilidad, disponibilidad y capacidad de la infraestructura para la operación de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arraut Camargo, L. C. (diciembre de 2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*(69), 20-41. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/515/503>
- Aburto, A., & Espinoza, E. (2005). El cuestionario, el instrumento de recolección de información de la técnica de la encuesta social. Obtenido de <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Metodos.e.Instrumentos.de.Recoleccion.pdf>
- Aja Quiroga, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *ACIMED*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500004
- Alcántara Hernández, M. E. (2013). *Indicadores Financieros*. Sahagún: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Alvarado, F. (2017). *Evaluación del margen de EBITDA como herramienta de gestión financiera para unidades de negocio, caso Acerías Paz del Río S.A.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ayala, H. (2005). *Selección de lecturas Temas de Gestión de la Calidad*. Universidad de la Habana .
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (31 de enero de 2020). *Qué es el ROE*. Obtenido de Qué es el ROE: <https://www.bbva.com/es/que-es-el-roe/>
- Cambios Clave. (12 de marzo de 2019). *ISO 9004:2018. Renovación de la norma que ayuda a la consecución del éxito sostenido en la gestión de la calidad*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/03/renovacion-iso-9004-edicion-2018/>
- Camisón, C., Sonia, C., & Tomás, G. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. (A. Cañizal, Ed.) Madrid: Pearson Educación S.A. Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55513988/gestion-de-la-calidad.pdf?1515706738=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion_de_la_calidad_Conceptos_enfoques.pdf&Expires=1610574416&Signature=Bj1TOi9gavmlzu8zntxyeKLXjBDtbgHcCGeKo0h33srU49

Carriel Palma, R. J., Barros Merizalde, C. K., & Fernandez Flores, F. M. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 625-644. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732908>

Chacón Cantos, J., & Rugel Kamarova , S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de calidad. *Revista Espacios*, 39(50), 14. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>

Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 29-45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701504.pdf>

Escobar Valencia, M. (2010). La certificación de calidad: logro no alcanzado, una paradoja. *Journal Of Global Business Administration* , 2(1). Obtenido de <https://docplayer.es/76771506-La-certificacion-de-calidad-logro-no-alcanzado-una-paradoja.html>

Escuela Europea de Excelencia . (3 de septiembre de 2020). *Master Class. ISO 9004:2018 Gestión para el éxito sostenido de las organizaciones*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/eventos/master-class-iso-90042018-gestion-para-el-exito-sostenido-de-las-organizaciones/>

Fontalvo Herrera, T. (2012). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40. *Pensamiento y Gestión*, 165-189. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a08.pdf>

Geosimir Duque , D. (2018). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Actualidad y nuevas tendencias*, 5(18), 115-130.

- González Garibay, V., & Sosa Ramírez, K. P. (2015). Lista de Cotejo. En *Metodología de la Investigación*. Obtenido de https://www.codeic.unam.mx/wp-content/uploads/2020/01/Evaluacion_Capitulo_5.pdf
- Gutierrez , J., & Tapia, J. (2016). Relación entre liquidez y rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la bolsa de valores de Lima, 2005-2014. *Revista de Investigación Universitaria*, 6(1), 89-111. doi:<https://doi.org/10.17162/riu.v6i1.1045>
- Hendricks , K., & Singhal, V. (1999). The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs. *Georgia Institute of Technology*. Obtenido de <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.47.3.359.9773>
- Hernández Hernández, D. Y. (2019). *Análisis comparativo de los principios del Modelo ISO 9001:2015 en las funciones de rectoría de los colegios Instituto San Juan de Dios y Canapro*. Bogotá: Facultad de Ciencias de la Educación. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/270068041.pdf>
- Hernández Palma, H., Barrios Parejo, I., & Martínez Sierra, D. (Junio de 2018). Gestión de calidad. elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Universidad Libre*, 16(28), 179-195. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>
- International Organization for Standardization. (2011). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Historia y Definición*. Ginebra.
- ISO. (2018). *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:es>
- ISO. (2018). *Sistemas de Gestión Integrados* . Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/sistemas-integrados/>
- ISO Tools . (19 de abril de 2018). *Norma ISO 9004 2018 ¿Cómo lograr el éxito a lo largo de tiempo?* Obtenido de <https://www.isotools.org/2018/04/19/norma-iso-9004-2018-como-lograr-el-exito-a-lo-largo-de-tiempo/>

- ISOTools Excellence. (2021). *La importancia de las normas ISO en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/11/28/la-importancia-de-las-normas-iso-en-las-organizaciones/>
- La Hora. (21 de noviembre de 2009). *Teojama Comercial ya en Ambato*. Obtenido de Teojama Comercial ya en Ambato: <https://lahora.com.ec/noticia/960990/teojama-comercial-ya-en-ambato->
- Laureano Cruces , A. L. (2015). *Deducción, inducción y abducción* . Obtenido de http://kali.azc.uam.mx/clc/03_docencia/licenciatura/log_simb/Ra_LoSim_D_I_A.pdf
- Lizarzaburu Bolaños, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Rev.univ.empresa*, 18(30), 33-54. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4604/3278>
- Marín Vinuesa, L. M., & Gimeno Zuera, J. (2010). La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: Evidencias sobre la cultura de calidad total y las ventajas que la caracterizan. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 77-101. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120089004.pdf>
- Moreno Bayardo, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa* (Primera ed.). Mexicp D.F. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_metodologia_de_la_inv.html?id=9eARu_jwbgUC&redir_esc=y
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. *Actualidad contable FACES*, 4(4), 35-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>
- Nava Carbellido, V. M. (2017). *Desarrollo e implementación de la norma de calidad para la mejora continua*. México DC: Limusa S.A. Obtenido de

https://www.noriega.com.mx/libro/iso-9001-2015-desarrollo-e-implantacion-de-la-norma-de-calidad-para-la-mejora-continua_320

Pérez Alvarez, R. (julio de 2019). Las finanzas. una mirada desde el enfoque ciencia, tecnología y sociedad. *Scielo*, 13(2), 1-8. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000200014

Pértegas Díaz , S., & Pita Fernández , S. (27 de mayo de 2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística*. Obtenido de http://fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

Porras Guerra , J. E. (2019). *Propuesta de gestión integral para la sostenibilidad en Deloitte - Colombia*. Bogotá: universidad de Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/16594/2019johanporras.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Rincon Bermúdez , R. D. (2012). Robustez del proceso de urdido en una planta de likra por el método Taguchi. *Revista Universidad Eafit*(89), 33-41. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16577/document%20-%202020-06-24T083944.659.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Robles Marín, V. (2014). Estudio para la medición del impacto de la implementación de sistemas de gestión de calidad bajo el estándar NTC ISO 9001:2008 en las empresas de los diferentes sectores económicos de Barrancabermeja y su área de influencia. *Revista Citecsa*. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/RevistaCITECSA/2014/vol4/no7/5.pdf>

Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*(82), 179-200. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>

- Servicio de Acreditación Ecuatoriano . (22 de marzo de 2018). *El papel que desempeñan las normas ISO en el gobierno*. Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/papel-de-normas-iso-en-el-gobierno/>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (16 de mayo de 2018 b). *En vigencia la nueva versión de ISO 9004:2018*. Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/nueva-version-de-iso-90042018/>
- SUPERCIAS. (2011). *Concepto y fórmula de los Indicadores*. Quito: SUPERCIAS. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Teojama Comercial. (2021). *Somos Hino desde siempre*. Recuperado el 20 de enero de 2021, de Somos Hino desde siempre: <https://www.teojama.com/nosotros/>
- Torrealba Urdaneta , G. M. (2020). La Norma ISO 9004:2018. *Revista Científica "Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales"*, 13(27), 11-25. Obtenido de <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/3045/1897>
- Vazquez Carrazana, X., Rech, I., Miranda, G., & Tavares, M. (18 de mayo de 2017). Convergencias entre la rentabilidad y la liquidez en el sector del agronegocio. *Scielo*, 18(45), 1-14. Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-45.crls>
- Yáñez , C. (2008). Sistema de Gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. *Internacional eventos*, 9. Obtenido de <https://www.academia.edu/download/34112639/ArticuloISO.pdf>