

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Mejora continua como estrategia para el logro del éxito de empresas familiares en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala, Centroamérica.**

(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Claudia Stephany Rodríguez Juárez

Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, octubre 2019

**Mejora continua como estrategia para el logro del éxito de empresas familiares en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala, Centroamérica.**

(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Claudia Stephany Rodríguez Juárez

Lcda. Mariana Ventura Estrada Archila (**Asesora**)

Lcda. Elsy Maricruz Barillas Divas (**Revisora**)

Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, octubre 2019

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vice Decano

**Licda. Alejandra Santamaría Leonez**

Coordinadora

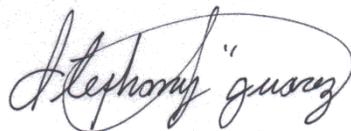
Guatemala, abril de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autora del Artículo Científico titulado **“Mejora continua, como estrategia para el logro del éxito, de empresas familiares, en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala, Centroamérica”** y confirmo que respeté los derechos de autor de fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autora de contenido de este Artículo Científico y para efectos legales soy la única responsable de su contenido.

Atentamente,



Claudia Stephany Rodríguez Juárez.

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No.: 201402238

**REF.: C.C.E.E.L.ADM. -PD.005-2019  
SEDE FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 27 DE SEPTIEMBRE DEL 2019  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Lcda. Mariana Ventura Estrada Archila  
**Revisora:** Lcda. Elsy Maricruz Barillas Divas  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

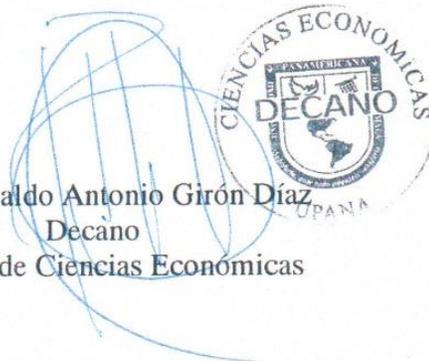
**Tesis titulada: "Mejora continua, como estrategia para el logro del éxito, de empresas familiares, en el entorno empresarial, en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala, Centroamérica."**

**Presentada por:** Claudia Stephany Rodríguez Juárez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 21 de marzo de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado **“Mejora continua, como estrategia para el logro del éxito, de empresas familiares, en el entorno empresarial, en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala, Centroamérica,** realizado por Claudia Stephany Rodríguez Juárez, carné 201402238, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Mariana Ventura Estrada Archila  
Colegiado Activo 19643

Licenciada  
Mariana Ventura Estrada Archila  
Abogada y Notaria

Guatemala, 28 de mayo de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de Artículo Científico, titulado: **“Mejora continua como estrategia para el logro del éxito de empresas familiares, en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala, Centroamérica”**, realizado por Claudia Stephany Rodríguez Juárez,, carné No. 201402238, estudiante de la licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo, establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

  
Lcda. Elsy Maricruz Barillas Divas  
Colegiado No. 059

*Elsy Maricruz Barillas Divas*  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
COLEGIADO No. 059

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Por las bendiciones y ayuda que me da al no dejarme vencer en ninguna circunstancia y darme la oportunidad de vida, por desempeñarme como profesional a través del conocimiento que he adquirido.

### **A mis padres:**

Lilian Miriam Juárez Chevez de Rodríguez, Saúl Rodríguez Revolorio, por el amor, apoyo, comprensión y ayuda que me brindan en cada momento de mi vida.

### **A mis sobrinas y sobrinos:**

Alexa Camila Delgado Rodríguez, Alexa Isabella Delgado Rodríguez, Andrés Adolfo López Cifuentes, Pablo José López Cifuentes, que siendo tan pequeñas y pequeños me han enseñado a ver la vida de una mejor manera y ellas (os) también han hecho que quiera ser mejor hija, hermana, tía y amiga.

### **A mis hermanos:**

Fernando Estrada Juárez, Lilian Yohana Cifuentes Juárez, Andrea Fabiola Rodríguez Juárez, por el apoyo que me han brindado.

### **A mis amigos:**

Luis Valdés, Joel del Valle, Amabily García y Herberth Diaz porque sus palabras de ánimo y ayuda fueron indispensables para sentirme motivada y así culminar mis estudios. En este proceso conocí una amistad sincera.

**A los licenciados:**

A cada uno de los licenciados que en su momento me dieron clases ya que compartimos momentos agradables y nos formaron durante estos 6 años.

**A la universidad:**

Por brindarme la oportunidad de finalizar mi carrera.

# Contenido

	Página
<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>1. Metodología</b>	
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivos de la investigación	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Definición del tipo de investigación	3
1.4.1. Investigación descriptiva	3
1.5. Sujeto de investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	4
1.6.1. Temporal	4
1.6.2. Geográfico	4
1.7. Definición de la muestra	4
1.7.1. Empleo muestra finita o infinita	4
1.8. Definir instrumentos de investigación	6
1.9. Recolección de datos	7
1.10. Procesamiento y análisis de datos	7
<b>2. Resultados</b>	
2.1. Presentación de resultados	8
<b>3. Discusión y conclusiones</b>	
3.1. Extrapolación	26
3.2. Hallazgos y análisis general	30

3.3.	Conclusiones	31
<b>Referencias</b>		
4.1.	Bibliográficas	33
4.2.	Digitales	33
4.3.	Legislación	34
4.4.	Revistas	34
<b>Anexo</b>		35

### **Listado de Gráficas**

<b>No. de gráfica</b>	<b>Título</b>	<b>No. de pág.</b>
Gráfica 1	¿Sabe usted qué es una estrategia de mejora continua en una empresa?	8
Gráfica 2	¿Aplica alguna estrategia de mejora continua en su empresa?,	9
Gráfica 3	¿Qué tipo de estrategias implementa?	10
Gráfica 4	¿Su empresa necesita de una estrategia de mejora continua?	11
Gráfica 5	¿Cómo califica usted los productos y servicio que le vende a sus clientes?	12
Gráfica 6	¿Cómo evaluaría el servicio de sus colaboradores (trabajadores) en su empresa?	13
Gráfica 7	¿Qué opinión tiene usted de su empresa?	14
Gráfica 8	¿Recomendaría su empresa?	15

Gráfica 9	¿Estaría de acuerdo usted en mejorar algunos aspectos de su empresa?	16
Gráfica 10	¿Su empresa lleva a cabo capacitación a sus colaboradores?	17
Gráfica 11	¿Qué factores influyen para que una empresa logre el éxito?	18
Gráfica 12	¿Estaría usted de acuerdo en implementar una estrategia de mejora continua en su empresa?	19
Gráfica 13	¿Cómo ve usted el posicionamiento de las otras empresas familiares a su alrededor?	20
Gráfica 14	¿El horario de su empresa se adapta a sus clientes?	21
Gráfica 15	¿En algún momento de su vida profesional ha propuesto una mejora en el área, departamento o alguna situación en la que se encuentre?	22
Gráfica 16	¿Su empresa entrega los pedidos o servicios en el tiempo estipulado?	23
Gráfica 17	¿Autoriza usted a sus colaboradores para tomar una decisión rápida en alguna situación en la que usted no se encuentra presente?	24
Gráfica 18	¿Sus colaboradores pueden dar sugerencias de mejora, en su trabajo o en la empresa en general?	25

## **Abstract**

La investigación fue titulada mejora continua como estrategia para el logro del éxito de empresas familiares en el área urbana de Fray Bartolomé de las Casas, alta Verapaz, Guatemala. Trazándose como objetivo general implementar estrategias de mejora continua para beneficio y así lograr el éxito en las empresas familiares.

Es el caso de las empresas familiares para lograr el éxito, la clave fue ir innovando a nivel empresa y en los procesos administrativos identificando los productos y servicios con que cuentan, así mismo se creó estrategias posibles para evitar faltas en el futuro o bien incomodidad en los clientes.

Al lograr el éxito en las empresas familiares se obtuvo satisfacción tanto de los clientes como de los propietarios y de los colaboradores por lo que se generó confianza en las empresas familiares sobre los productos y servicios. Con la presente investigación se procuró puntualizar las estrategias que hacen que las empresas familiares.

## **Introducción**

En la mayoría de las empresas familiares trabajan bajo un proceso muy antiguo, debido a que los propietarios no quieren arriesgarse a implementar métodos, estrategias y técnicas modernas que son estrategias que le dan éxito y un plus a la empresa, deben de ser avanzadas y en sintonía con el éxito de las empresas familiares.

Las estrategias para lograr el éxito en las empresas familiares y que sean rentables, y lo que permite que sea eficiente el trabajo de los involucrados y a la vez lograr un prestigioso lugar dentro del mercado, va depender de los propietarios de cómo dirijan la empresa y que sean buenos líderes para que los colaboradores realicen de la mejor forma el trabajo.

Los estándares de calidad que se deben de manejar en las empresas familiares sean pequeñas, medianas o grandes, deberían de ser los mejores ya que cómo está la competencia esto requiere que se haga el mayor esfuerzo y así poder lograr lo que toda empresa quiere, el éxito. No es de gran desafío ya que siempre se debe velar por dar un buen producto o servicio.

En el capítulo uno, en la metodología se contiene el planteamiento de la investigación, se tomaron en cuenta las circunstancias que dan origen a la investigación, objetivo general, específicos, tipo de investigación, sujetos de estudio, alcances, muestra, instrumentos, la recolección de datos que se percibe en obtener la información y por último el procesamiento y análisis de datos donde obtenemos los datos que deseamos.

En el segundo capítulo se proyectan los resultados, los cuales fueron tabulados en gráficas pastel para una interpretación mucho mejor y más factible, y en el capítulo tres, se forja la discusión que fundamenta el análisis y, por último, se plantean las conclusiones y se detallaron las referencias y los anexos.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1. Planteamiento del problema

En las empresas familiares del área urbana del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala. Se ha observado que requieren de una mejora continua, ya que el producto, servicio o el proceso que ellos aún utilizan es antiguo por lo cual deja mucho que desear más que todo en la atención al cliente, y el implementar el proceso de mejora continua ayudará a que tenga más rentabilidad, porque le dará un plus al servicio, al producto o al proceso al cual lo quieran dirigir.

El proceso administrativo en las empresas es primordial por muy pequeñas que sean, es necesario que lleven un adecuado control de ingresos, egresos, de stock y lo importante en una empresa el servicio al cliente, todos los anteriores mencionados tienen un valor muy trascendental dentro de las empresas porque hacen que las empresas sean exitosas, haciendo que los clientes requieran de sus productos o servicios.

La mejora continua le proporcionará a los propietarios o colaboradores de las empresas familiares a planear bien de lo que se desea alcanzar dentro de la empresa, a implementar estrategias que sean útiles y necesarias, a medir y analizar lo planeado y las estrategias que se están implementando y hacer ajustes necesarios ya sea en costos de producción, de colaboradores o en áreas donde veamos debilidad.

Por lo anterior escrito, es importante que las empresas familiares implementen la mejora continua dentro de las misma ya que lo que se requiere alcanzar es que sean exitosas y que los clientes sigan requiriendo de los productos, servicios que tienen dentro de un mercado muy competitivo, ya que la economía del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala; ha habido un auge económico y por lo que empresarios de otros municipios o

departamentos han puesto los ojos en él queriendo invertir y por lo tanto esto afecta a las empresas familiares que hay dentro del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala.

La mejora continua también ve por los colaboradores en este caso de las empresas familiares, para hacerles conciencia de lo positivo que es que ellos brinden un servicio de calidad y tengan un clima laboral en armonía.

Este proceso ayudará a que las empresas sean más competitivas y que responda a las exigencias de los clientes, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos.

## 1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo puede ayudar la implementación de un proceso de mejora continua en las empresas familiares en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala?

## 1.3. Objetivos de la investigación

### 1.3.1. Objetivo general

- Implementar estrategias de mejora continua para beneficio y así lograr el éxito en las empresas familiares del área urbana del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala; y que acepten el sistema de gestión de calidad de las normas ISO 9000.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Implementar una serie de patrones que nos indiquen cómo dar un servicio al cliente de calidad y a la altura de las empresas familiares.

- Identificar qué es lo que ha hecho que las empresas familiares, acudan a realizar una mejora continua.
- Elaborar un plan sistematizado con los elementos: planificar, implementar, medir y analizar y ajustar para que las empresas familiares del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, logren el éxito.
- Incrementar el rendimiento y la motivación de los colaboradores de las empresas familiares del área urbana del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz.

## 1.4. Definición del tipo de investigación

### 1.4.1. Investigación descriptiva

El espíritu de la investigación descriptiva consiste en investigar: Los antecedentes históricos de las empresas, la administración que ejecutan y el proceso, cómo vamos a ejecutar la mejora continua. Hernández, Fernández y Baptista manifiestan que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.” (2010, p.80)

## 1.5. Sujeto de investigación

Para la siguiente investigación se contempla tomar la opinión de los propietarios de las empresas familiares que ofertan sus productos o servicios en el área urbana del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala. Las empresas familiares como toda organización deben de tener bien definidos sus puestos o departamentos, las empresas familiares están conformadas por miembros de la familia quienes son los que dirigen la empresa. Dentro de estas empresas están: el propietario, el gerente, jefe de diferentes departamentos o servicios de la empresa.

## 1.6. Alcance de la investigación

### 1.6.1. Temporal

El tiempo que durará la investigación es del 27 de octubre 2018 al 13 de abril 2019, según el cronograma establecido.

### 1.6.2. Geográfico

La investigación se realiza en la micro-región 15, que está compuesto por 22 barrios, con una superficie de 1,229 km<sup>2</sup>, altitud 170 m s. n. m.; con un total de habitantes 46,468 y con una densidad de 37,81 hab/km<sup>2</sup>, en empresas familiares del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala.

## 1.7. Definición de la muestra

### 1.7.1. Empleo muestra finita o infinita

En esta investigación la muestra nos refleja que debemos de encuestar a 14 propietarios de las empresas familiares sujetas a un estudio técnico, lo cual nos indica que es una muestra finita.

CONSIDERANDO EL UNIVERSO FINITO

FÓRMULA DE CÁLCULO

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

Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{1.96^2 * 50\% * \frac{50}{77} + 1.96^2 * \frac{50}{77} * \frac{50}{77}}{0.08^2} = \frac{73.9}{4.15} = \underline{\underline{17.80}}$$

Tamaño de muestra

<b>n</b>	<b>17.80</b>
=	

Ajuste de la muestra:

$$n = \frac{17.80}{1 + \frac{(17.80 - 1)}{77.00}} = \frac{17.80}{1.21821} = \underline{\underline{14.61}}$$

**Donde:**

- Z** = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
- p** = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
- q** = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p
- N** = Universo estimado o inferido (Se conoce puesto que es finito)
- e** = Error de estimación máximo aceptado (error muestral)
- n** = Muestra buscada

## INGRESO DE DATOS

<b>Z=</b>	<b>1.96</b>
<b>p =</b>	<b>50%</b>
<b>q =</b>	<b>50%</b>
<b>N =</b>	<b>77</b>
<b>e =</b>	<b>8%</b>

Valores de confianza tabla Z	
90%	1.65
91%	1.70
92%	1.75
93%	1.81
94%	1.88
95%	1.96
96%	2.05
97%	2.17
98%	2.33

### 1.8. Definir instrumentos de investigación

La investigación se realizará por medio de encuesta estructurada, ya que es una herramienta que se maneja para la recolección de datos efectivos. La encuesta se aplicará a los sujetos de estudio que constará de 18 preguntas.

Según Naresh K. Malhotra, las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica. (Malhotra Naresh, 2011, pág. 115)

Según Trespalcios, Vázquez y Bello:

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Trespalcios, Vázquez, & Bello, 2015, pág. 19)

## 1.9. Recolección de datos

Se realizó pruebas de la encuesta estructurada, las cuales reflejaron opiniones de los sujetos de estudio, al ser necesario se reestructuró la encuesta para facilitar a los encuestados una mejor interpretación de las preguntas.

En este medio interpondremos algunas técnicas y herramientas para poder llevar a cabo esta investigación que nos permitirá llevar un estudio de campo para razonar y analizar el entorno de la realidad, y así cumplir con los objetivos trazados con una información verídica.

Rojas Soriano, (1996-1997) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente:

Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema. (Ruiz Medina, 2010, pág. 26)

## 1.10. Procesamiento y análisis de datos

Al finalizar con la recolección de datos, se procesará la información en el programa Word 2016 y se analizarán dando a conocer los resultados para implementar la mejora continua.

## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1. Presentación de resultados

#### Resultados de la investigación

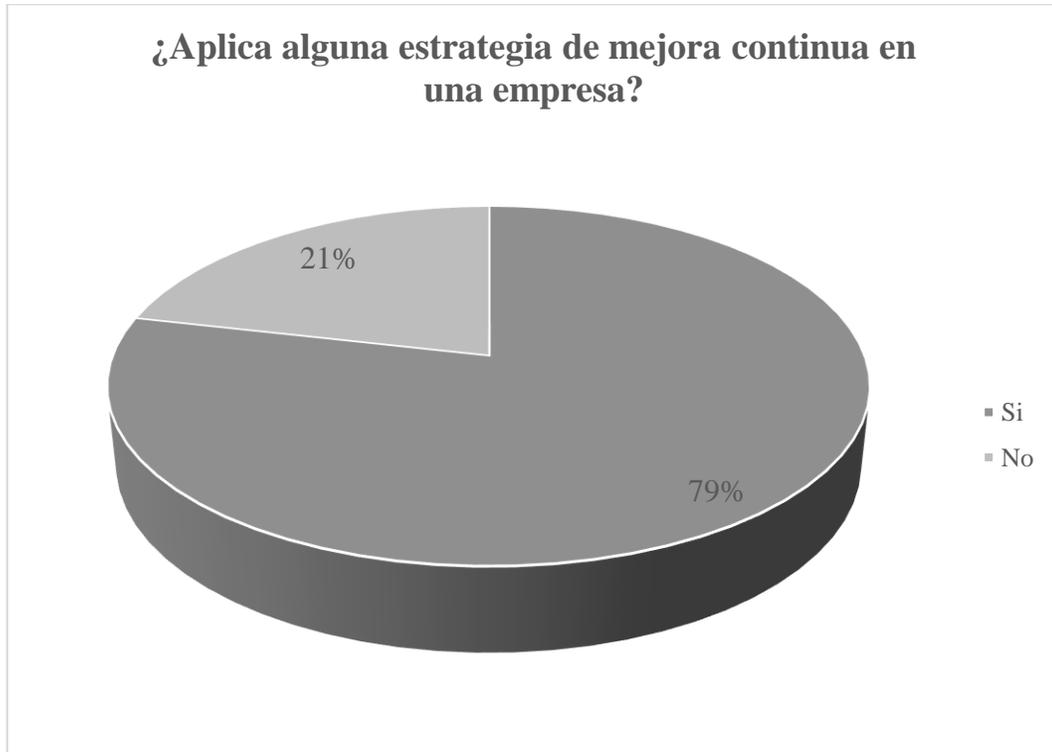
Gráfica 1



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

Finalmente, el 79% de los encuestados respondieron que sí saben que es una estrategia de mejora continua. Y el otro 21% no tienen conocimiento de que es una estrategia de mejora continua y mucho menos de cómo aplicarla a nivel empresarial.

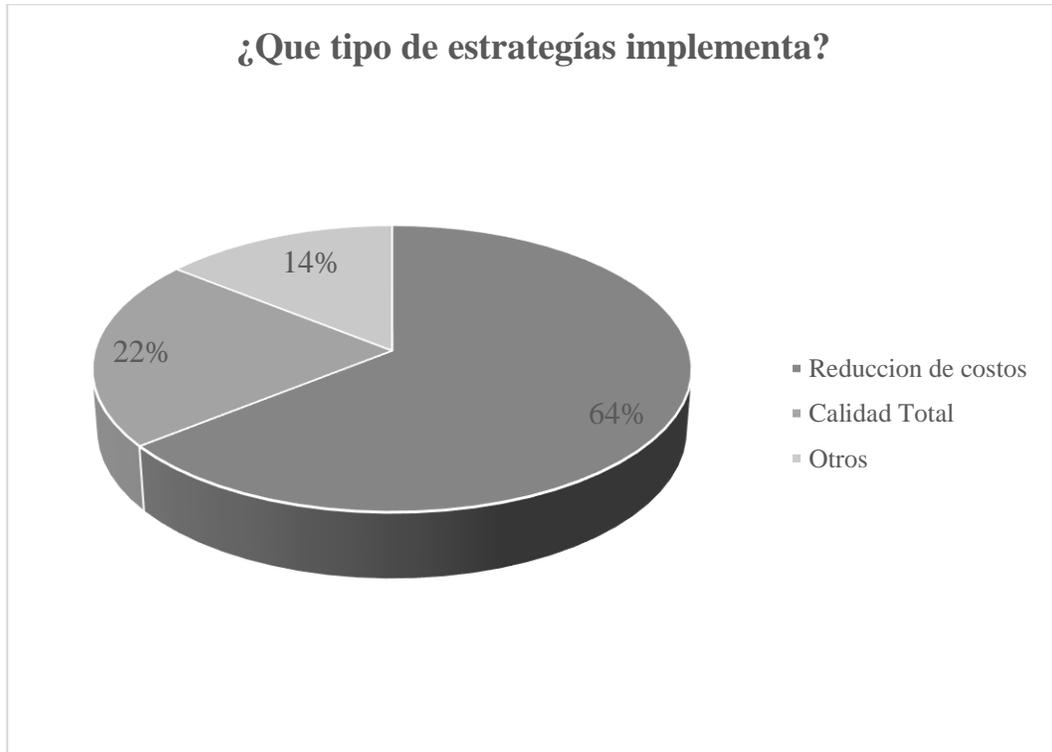
**Gráfica 2**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 79%, de los propietarios de empresas familiares indicaron que sí aplican estrategias de mejora continua en su empresa. Y el otro 21% no aplican ningún tipo de estrategias pues piensan que es mejor seguir a como están.

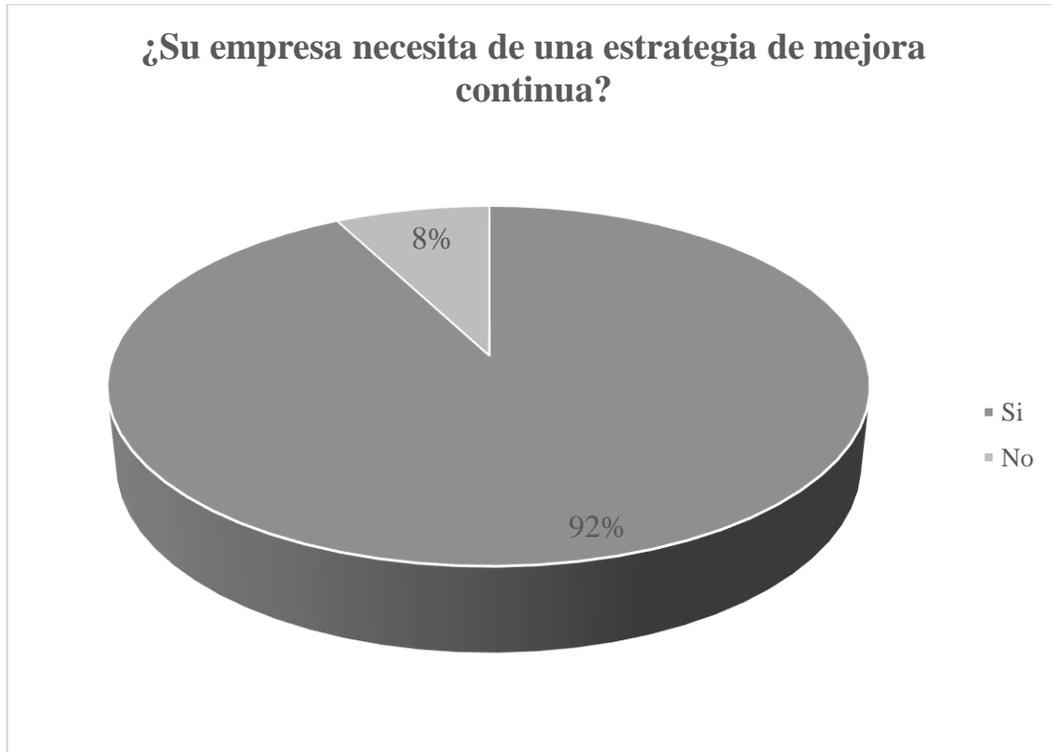
**Gráfica 3**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 64% de los encuestados respondieron que utilizan la reducción de costos para así poder ver más ganancia, el otro 22% calidad total y el 14% otro tipo de estrategias que les han beneficiado no como esperan, pero a pesar de eso les han dado rentabilidad.

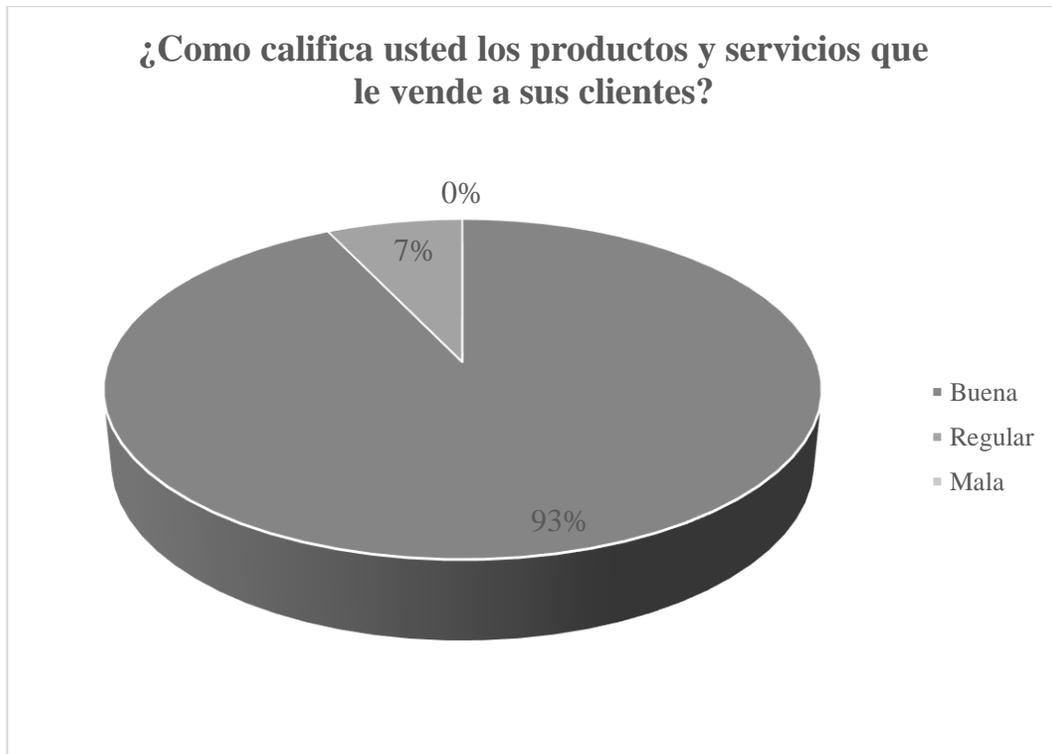
**Gráfica 4**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 92% de los propietarios indican que sí su empresa necesita de una estrategia de mejora continua y el otro 8% indican que no.

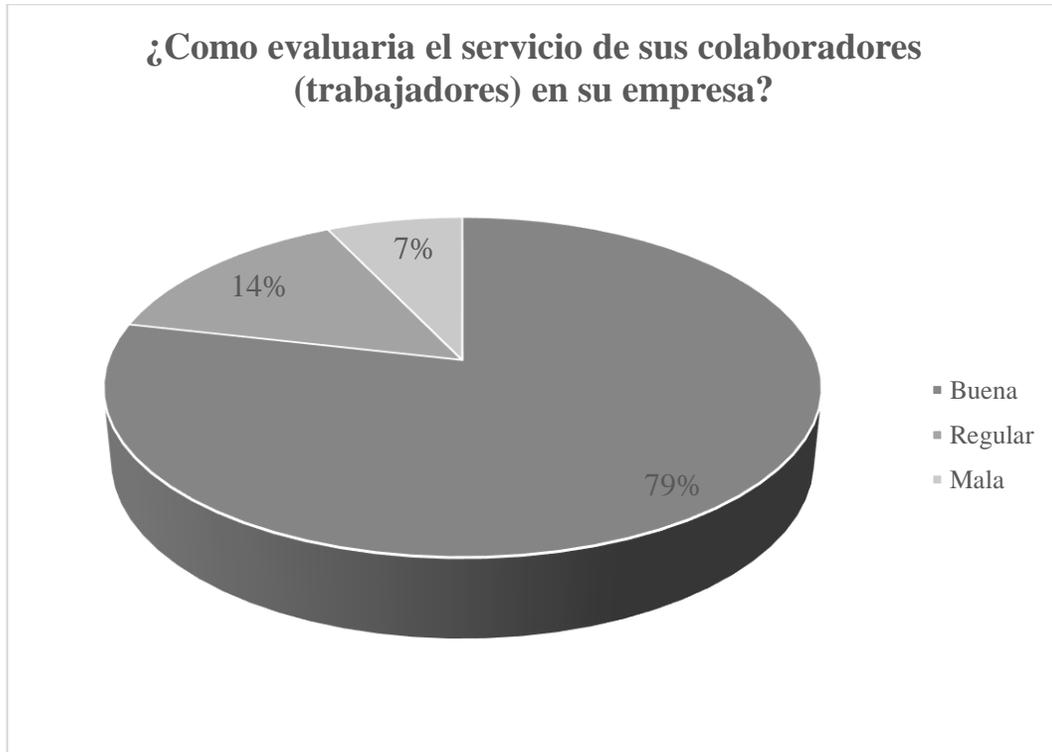
**Gráfica 5**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 93% de los propietarios indican que sus productos y servicios son de buena calidad y el 7% dicen que son regular el producto y servicio que prestan.

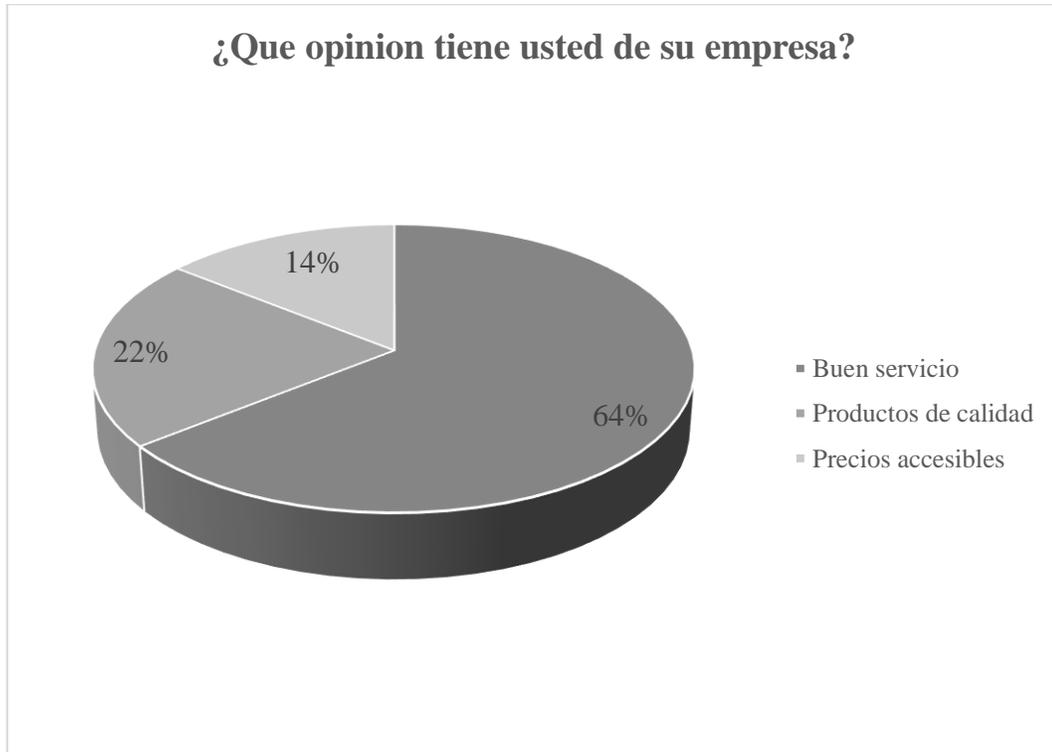
**Gráfica 6**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 79% de los propietarios indican que el servicio que sus colaboradores le dan a sus clientes con de calidad, el otro 14% de los colaboradores dan un normal servicio y el 7% indican que están inusual servicio pero que desean mejorar de él.

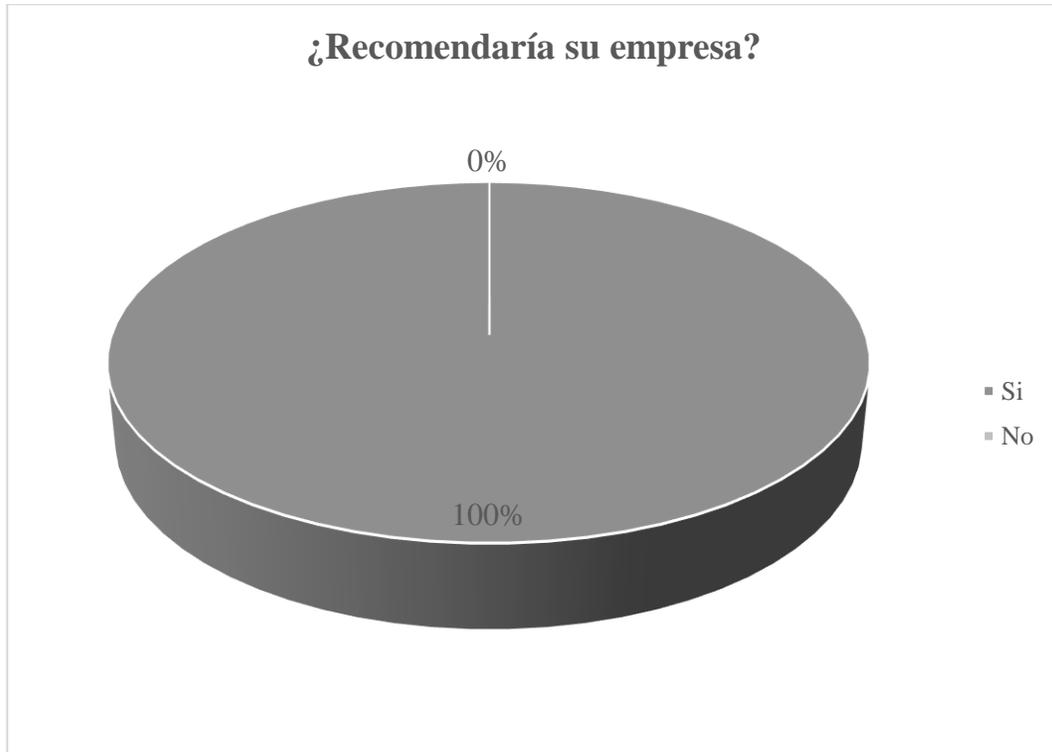
**Gráfica 7**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 64% de los propietarios respondieron que su empresa presta un servicio de calidad, el otro 22% que tienen productos de calidad y el 14% que cuentan con precios accesibles al mercado y que esto también hace que les vaya bien.

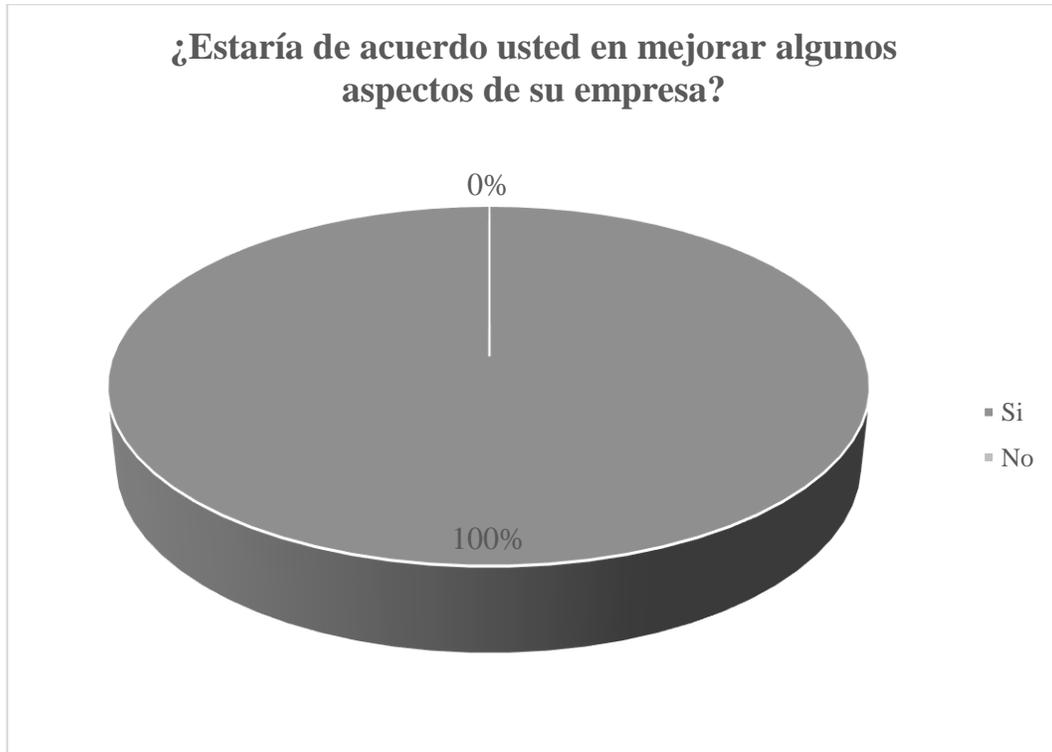
**Gráfica 8**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 100% de los propietarios respondieron que sí recomendarían su empresa, ya que se esmeran por dar un buen servicio y producto a sus clientes.

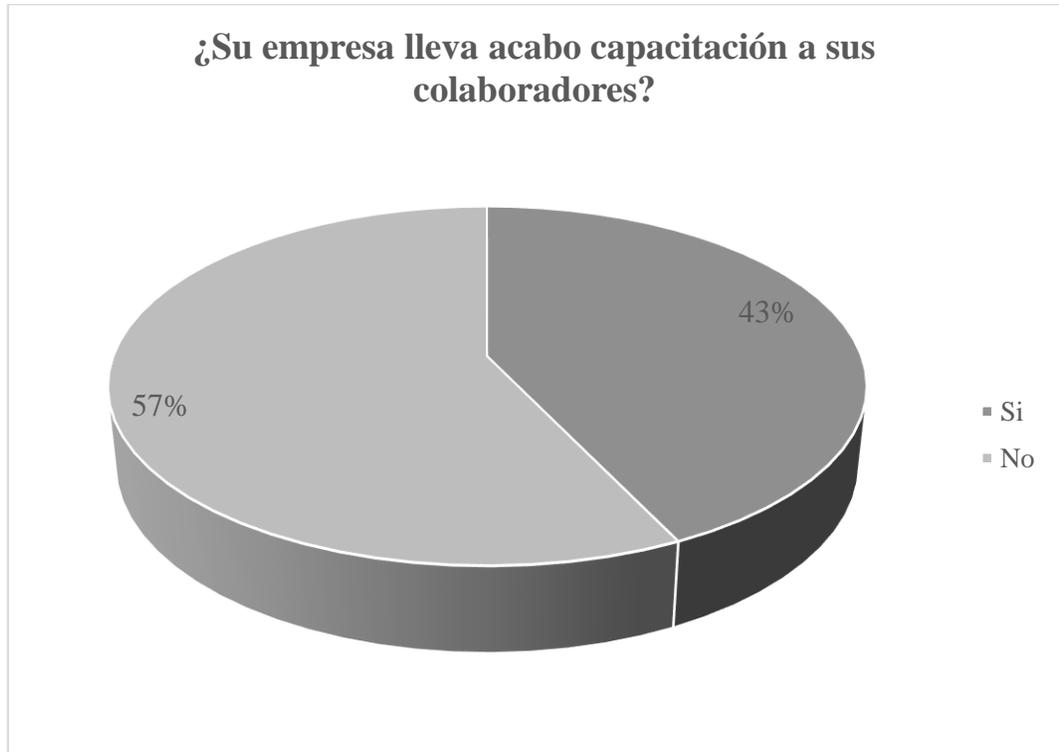
**Gráfica 9**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 100% de los propietarios respondieron que sí es importante mejorar en varios aspectos dentro de la empresa ya que esto le da más rentabilidad a la empresa.

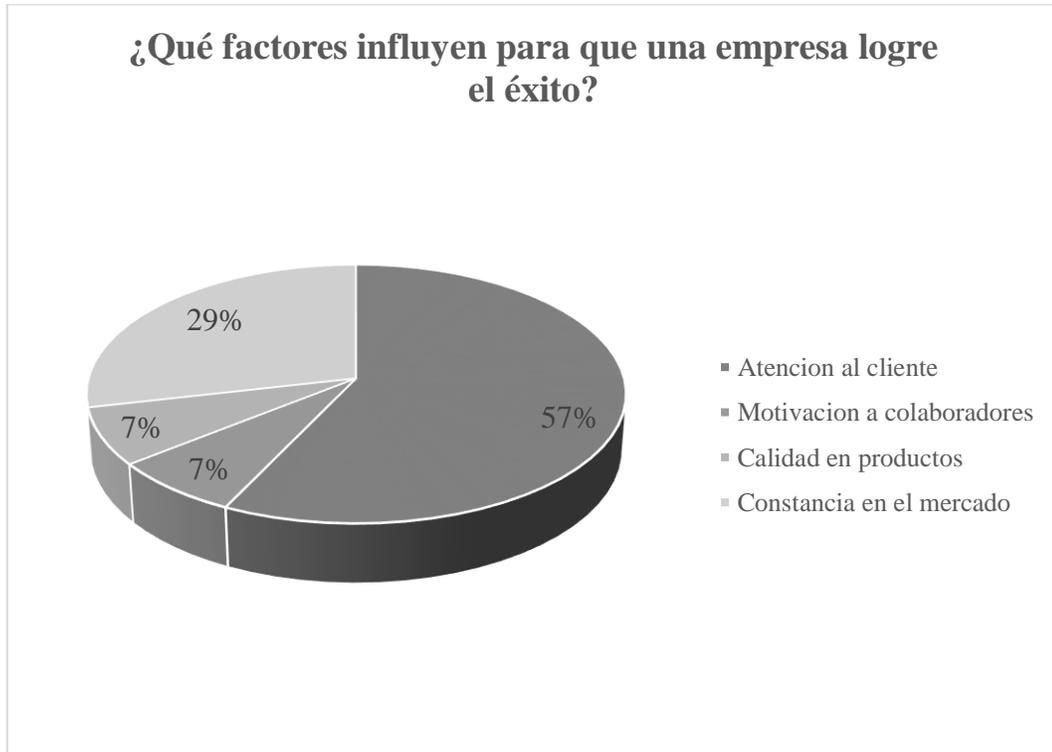
**Gráfica 10**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

Según los propietarios el 57% de los colaboradores de las empresas familiares no llevan capacitación por parte de la empresa y el otro 43% indica que si les proporcionan capacitación.

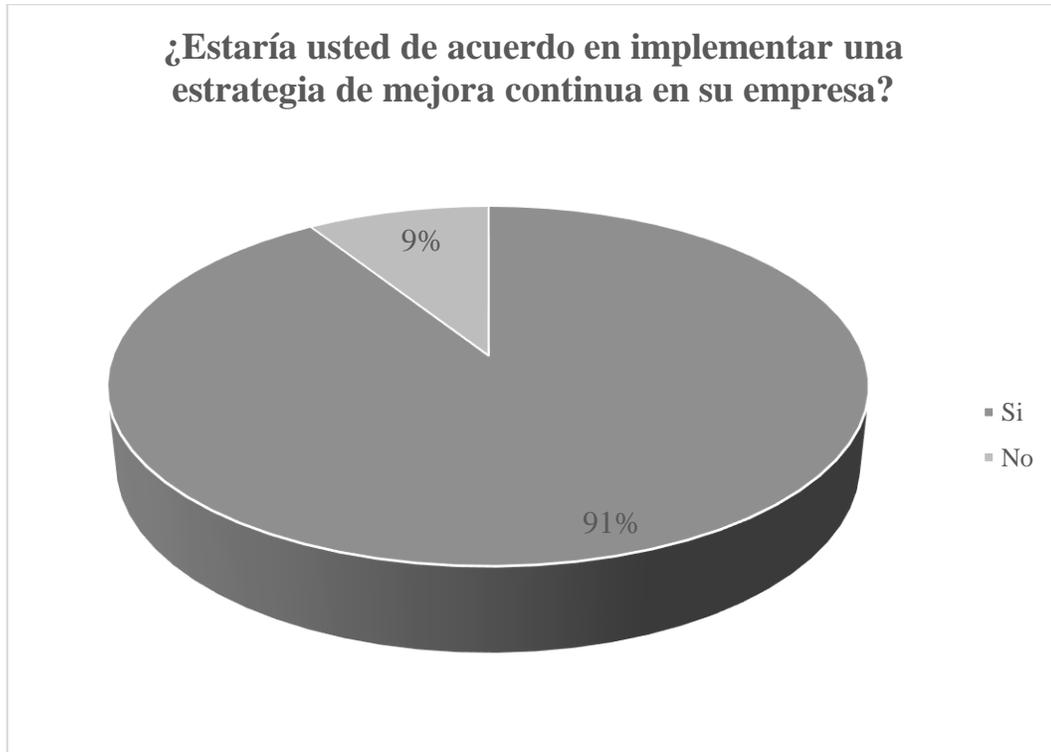
**Gráfica 11**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 57% de los propietarios dicen que la atención al cliente es fundamental en la empresa, el 29% que la motivación a los colaboradores, el 7% la calidad en productos al igual que otro 7% la constancia en el mercado.

**Gráfica 12**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 91% de los propietarios están de acuerdo en implementar algún tipo de estrategia en su empresa, mientras que el otro 9% no están de acuerdo en realizar cierto tipo de estrategia ya que exponen que su empresa está bien así.

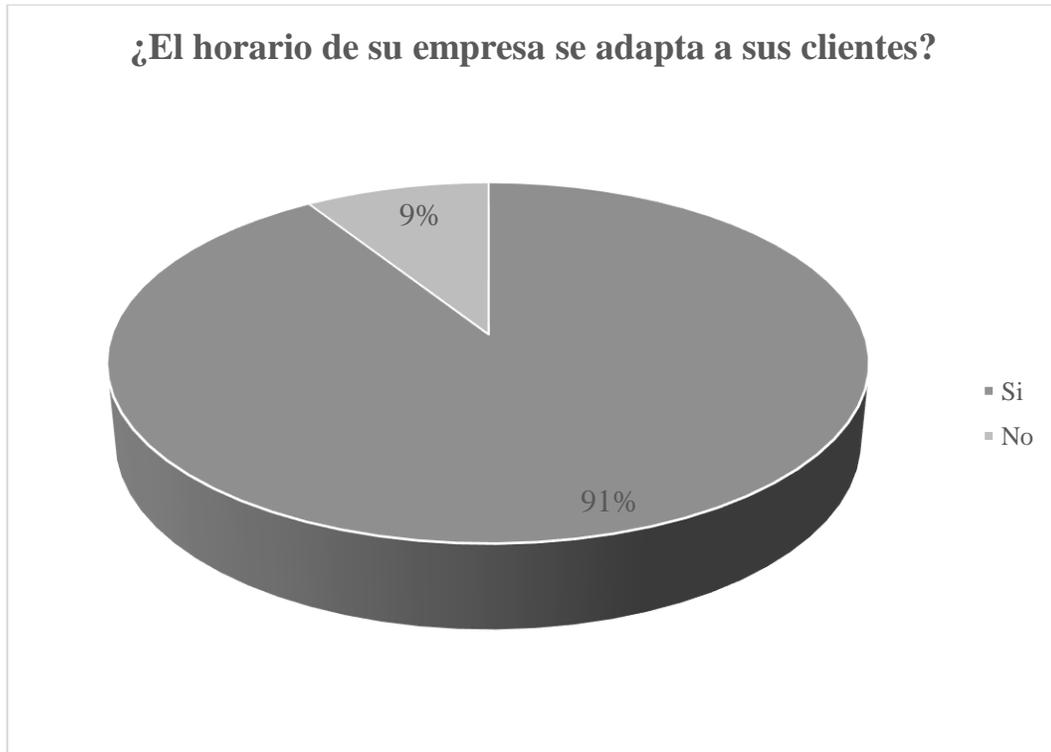
**Gráfica 13**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 71% de los propietarios deduce que el posicionamiento que tienen algunas empresas en el mercado es muy bueno y el otro 29% de los propietarios indica que algunas empresas se han quedado estancadas.

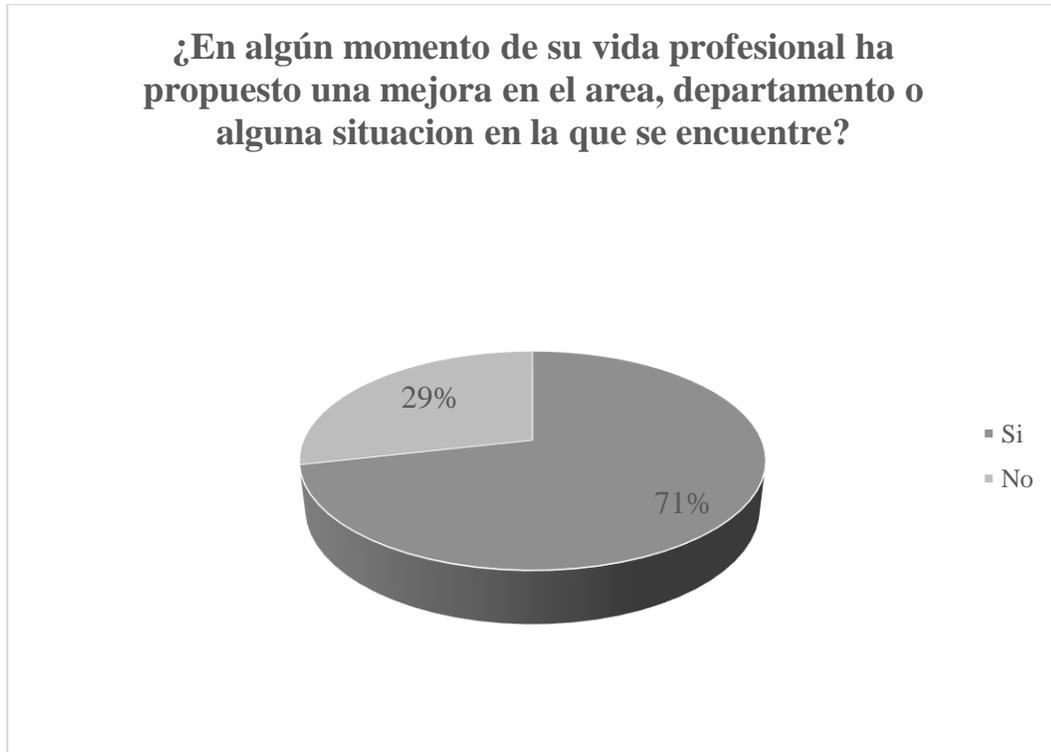
**Gráfica 14**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 91% de los propietarios indican que el horario de sus empresas es accesible para los clientes mientras que el otro 9% dice que no es muy accesible para su clientela.

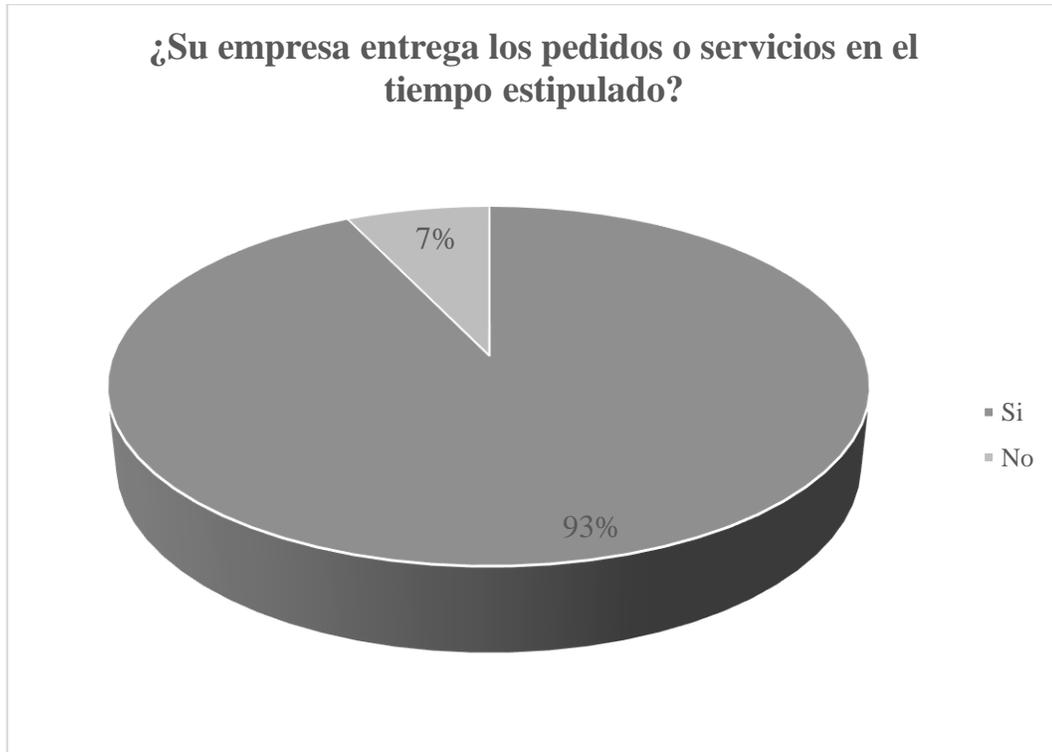
**Gráfica 15**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 71% de los encuestados han propuesto mejoras en algunas áreas a nivel de empresa, y el otro 29% indican que no han propuesto mejoras. Aunque hay que tener presente que hay momentos en la vida de un profesional que se ve estancado debido a la falta de motivación de parte de la empresa, lo que provoca una insatisfacción hacia los colaboradores.

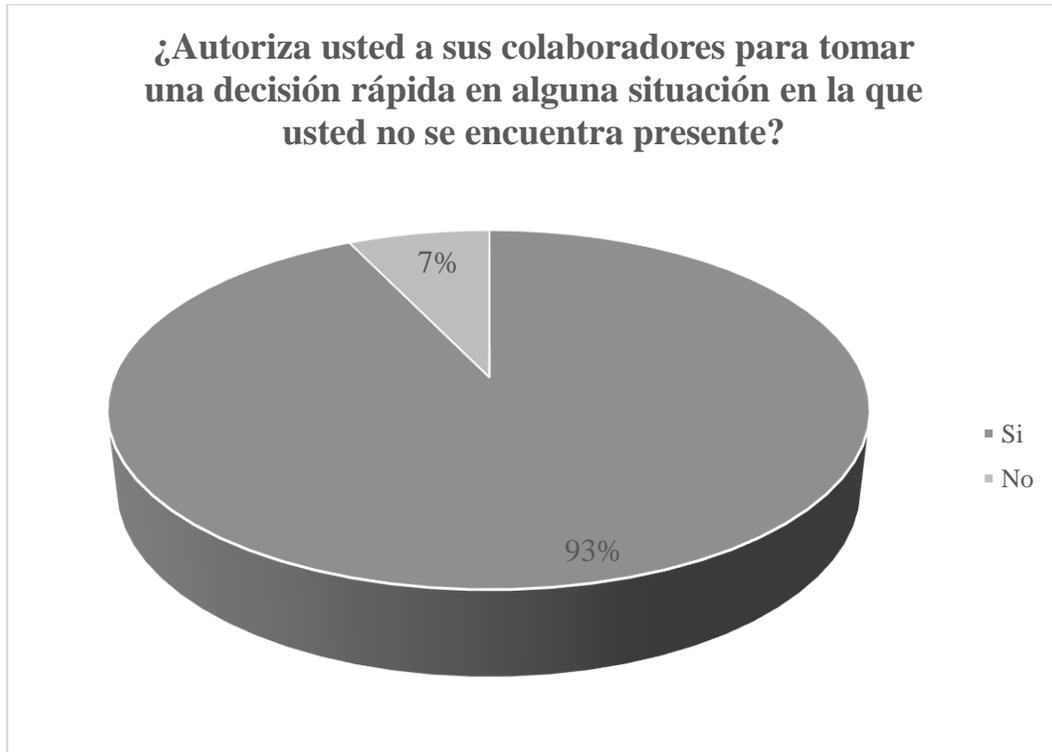
**Gráfica 16**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 93% de los encuestados indican que sí entregan sus pedidos a tiempo y el otro 7% indica que no despachan sus pedidos a tiempo y que no les favorece. Sin embargo, es necesario mantener un monitoreo constante que permita controlar este proceso.

**Gráfica 17**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 93% de los encuestados indican que sí les dan autorización a sus colaboradores para tomar decisiones rápidas y el otro 7% no les dan autorización a sus colaboradores hasta que consulten al propietario o gerente.

**Gráfica 18**



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 93% de los encuestados indican que sí sus colaboradores pueden dar sugerencias de mejora y el otro 7% indican que sus colaboradores no pueden dar sugerencias de mejora en la empresa o en general. Lo que evidencia una mala administración y guía de parte de la organización.

## **Capítulo 3**

### **Discusión y conclusiones**

#### **3.1. Extrapolación**

La gráfica No. 1 va dirigida a los propietarios donde pretendemos indagar si ellos tienen conocimiento de lo que es la mejora continua, el 79% de los encuestados indicaron que si tienen conocimiento de lo que es una mejora continua y el otro 21% expusieron que no tienen conocimiento de lo que es la mejora continua y cómo puede favorecer a sus empresas para lograr el éxito; tal como lo define Eduardo Deming (1996), según el autor, “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca” (Paz & Gomez, 2014, pág. 42).

La gráfica No. 2 los encuestados responden con el 79% que sí aplican algunas estrategias de mejora continua dentro de su empresa y les ha funcionado muy bien, en cuanto al otro 21% no aplican ningún tipo de estrategia ya que no tienen conocimientos de qué tipo de estrategia deben aplicar a su empresa y cómo llevarla a cabo y así alcanzar mayor rentabilidad. Según Kaoru Ishikawa en (1949); los pasos que lo guiaron fueron;

1. Los ingenieros tienen que conocer de memoria los métodos estadísticos y cómo utilizarlos.
2. Es necesario que amplíe sus exportaciones produciendo productos de alta calidad y bajo costo.
3. Considera que la aplicación del control de la calidad podía lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual de la gerencia (Alcantara, 2011, pág. 38).

Respecto a la Gráfica No. 3 según los resultados el 64% de los propietarios aplican la reducción de costos dentro de las empresas familiares para así generar más ganancias, el otro 22% de los encuestados indicaron que calidad total, y el 14% de los encuestados que otros tipos de estrategias donde no especificaron cuáles. Gráfica No. 4 según los encuestados un 92% dicen que, si necesitan de algún tipo de estrategias de mejora continua porque han observado que hay empresas de la misma índole que han ido evolucionando más rápido que su empresa, mientras que el otro 8%

deducen que no es necesario aplicarle algún tipo de estrategia de mejora continua a su empresa ya que ellos piensan que hacer algún tipo de modificaciones puede afectar no solo al patrimonio familiar sino también, a los colaboradores. Gráfica No. 5 el 93% de los propietarios indicaron que ellos califican la calidad de los productos o servicios que venden al mercado y garantiza que tienen todos los estándares de calidad y según el otro 7% de los propietarios indican que son de regular calidad debido a que poco presupuesto no pueden mejorar algunos puntos importantes, Según (García 2001) “el desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de la calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente” (Ortiz, 2016).

Referente a la Gráfica No. 6 los propietarios indicaron que el 79% de los colaboradores trabajan muy bien y se esmeran por aprender otro tipo de actividades, mientras que el otro 14% de los colaboradores no son tan eficientes pero que sin embargo hacen el trabajo y el 7% de los empleados si les hace falta aprender más de las actividades y ser más entregados a sus labores y que necesitan aprender mucho aún. Según (Marx 1980):

El grado social de la productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los miedos de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto (Tagged, 2015).

De ahí la Gráfica No. 7 según los propietarios un 64% de las empresas brinda un servicio de calidad haciendo que esto haga que los clientes regresan, mientras que el otro 22% de los propietarios indican que tienen productos o servicios de calidad y que por medio de estos hace que los clientes estén satisfechos y el 14% de los propietarios indican que es mejor tener precios accesibles y que eso es lo que los caracteriza y hace diferente de las otras empresas familiares. Gráfica No. 8 el 100% de los propietarios indican que, si recomendarían su empresa ya que, aunque hay competencia han sido rentables. Gráfica No. 9 como en la gráfica anterior el 100% de los propietarios están de acuerdo en hacer cambios dentro de sus empresas una vez todo lo que realicen sea de bien para la empresa y les dé más utilidades. Según (Gutiérrez 2010):

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora,

llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizados los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño (Lossada, 2013).

Gráfica No. 10 según los propietarios el 57% de los colaboradores han recibido cursos de capacitación para brindar un mejor servicio y hacer que los clientes tengan fidelidad a la empresa y el otro 43% indican que sus colaboradores no han recibido cursos de capacitación y que si lo tienen en cuenta sin embargo el factor económico los limita a poder llevar a cabo la formación de los colaboradores. Según (Chiavenato 2007), en su libro hace mención que:

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización (Cota Luévano, 2017).

Gráfica No. 11 el 57% de los propietarios dicen que la atención al cliente es fundamental en la empresa porque hace que los clientes se sientan a gusto, el otro 29% que la motivación a los colaboradores hace que se refleje y que el recurso humano se esmere para atender bien a los clientes y que la empresa sea bien vista por las personas externas, el 7% la calidad en productos ya que puede haber buen servicio o precios accesibles, pero si no hay calidad en los productos no habrá ventas y el otro 7% la constancia en el mercado ya que si no se sabe mantener en el mercado con los productos o servicios que como empresa prestamos los clientes se irán por otra opción que sí la tenga. Según (Agustín) “el éxito está en crear algo que de verdad contribuya a mejorar la vida de los demás; un proyecto que nos ayude a cambiar las cosas para hacer que, de alguna manera, el mundo sea un poco mejor” (Lema, 2010).

La gráfica No. 12 el 91% de los encuestados estarían de acuerdo en hacer estrategias que sean de beneficio para la empresa siempre y cuando éstas generen mayores ganancias, mientras que el otro 9% de los encuestados no, puesto que ya tienen un plan de trabajo en el cual ya están acostumbrados y creen que nuevas estrategias pueden venir afectar su empresa. Según (James Harrington), para mejorar un proceso, significa: “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”

(Harrington, 2013). Gráfica No. 13 el 71% de los encuestados expresan que el posicionamiento que las otras empresas familiares que están en el área han ido en aumento puesto que la economía del municipio ha ayudado a que esto suceda, sin embargo no solo a la economía ha ayudado también que los propietarios han ido buscando mejores estrategias que proporcionen crecimiento económico y empresarial y el otro 29% de los propietarios comentan que no es buena ya que tienen debilidad en algunos aspectos importantes a nivel de empresa y que deben de fortalecer. Según (Kotler y Armstrong (2007) afirma que, “en marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores” (Espinoza, 2014).

La gráfica No. 14 el 91% de los encuestados comentan que si el horario que tienen de atención al cliente es de fácil acceso para que los clientes puedan acceder a la empresa y el otro 9% expresan que tienen debilidad en el horario pues que no es accesible para que los clientes los visiten y puedan adquirir los productos o servicios. Gráfica No. 15 el 71% de los propietarios han indicado que si en algún momento de su vida han hecho sugerencias de mejora en algunos aspectos de su vida laboral y personal y mientras que el otro 29% de los encuestados indican que no han propuesto mejoras en algún aspecto de su vida ya que no quieren salir de su zona de confort y arriesgarse a saber si pueden lograr el éxito laboral o personal. Gráfica No. 16 el 93% de los encuestados indican que si entregan sus pedidos a tiempo es un elemento fundamental que caracteriza a su empresa y que eso ayuda a que sus clientes los sigan prefiriendo por encima de las demás empresas familiares que hay dentro del municipio y el otro 7% indica que no entregan sus pedidos a tiempo que tienen debilidad en el despacho de los pedidos y que es lo que les afecta en las ventas. Gráfica No. 17 el 93% de los propietarios indican que si les dan autorización a sus colaboradores para tomar decisiones rápidas siempre y cuando sean favorables para la empresa y así poder dar un servicio más eficiente a sus clientes y el otro 7% no les dan autorización a sus colaboradores hasta que les consulten al propietario o gerente de la empresa pues expresan que pueden hacer mal uso de la confianza y tomar una decisión que le afecte a la empresa. Gráfica No. 18 el 93% de los propietarios indican que si sus colaboradores pueden dar sugerencias de mejora para beneficio de la empresa claro siempre y cuando el propietario o gerente estudien detenidamente las sugerencias velando porque sean de bien para la empresa y el otro 7% indican que sus colaboradores no pueden dar

sugerencias de mejora en la empresa ya que ellos se deben de limitarse a recibir instrucciones y seguirlas debidamente, ya que los que saben de lo que es mejor para la empresa es el propietario o el gerente.

### 3.2. Hallazgos y análisis general

Los hallazgos encontrados en la visita de campo fueron los siguientes:

En el período de llevar a cabo la visita de campo a las empresas familiares nos encontramos con el inconveniente, de que no todos los propietarios de las empresas familiares del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz; los propietarios no tenían conocimiento de lo que es una mejora continua y algunos de ellos no entendían de lo que se estaba tratando de transmitir en la encuesta debido a que algunos factores que afectaron fueron: analfabetismo (no comprenden qué es mejora continua y las cuestionantes), falta de tiempo, este fue otro de los inconvenientes ya que los propietarios de estas empresas no podían atender en el momento en el que se les visitó, por lo que solicitaban pasar en otro momento para proceder a ser nuestra encuesta. A pesar de los tropiezos se pudo culminar con éxito el artículo científico y alcanzar el respaldo de los propietarios.

Otro de los inconvenientes observados al momento de recolectar la información fue que los propietarios de las empresas familiares del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, del departamento de Alta Verapaz; son personas que tienen pensamientos anticuados y por lo mismo ellos no quieren hacer cambios en su empresa, piensan que como ha venido funcionando está bien y pues con la mejora continua lo que se pretende es optimizar los productos, servicios y procesos de la empresa. Para lograr que los propietarios de las empresas familiares comprendan de lo que hace la mejora continua, se tuvo que darles una pequeña explicación que es la mejora continua y como viene a beneficiar a la empresa.

### 3.3. Conclusiones

1. Finalmente, las estrategias de mejora continua para las empresas familiares si son de importancia ya que depende de qué tipo de empresas tenemos, debemos de indagar qué estrategia se adapta a nuestra empresa, logrando obtener el impacto que deseamos en el mercado y por medio de esto alcanzar el éxito de las mismas.
2. La implementación de un plan de atención al cliente es de importancia para las empresas familiares, este uno de los principales problemas que está afectando a las empresas, porque no invierten en capacitación de personal para que ellos aprendan a cómo relacionarse con los clientes, brindándole confianza, seguridad en los productos, garantía y así llenar todas las expectativas que ellos tiene de la empresa. Los colaboradores deben de dar una atención de calidad para que la empresa vaya caminando hacia la cima del éxito.
3. Para poder identificar porque los propietarios o gerentes sugieren hacer una mejora continua en las empresas familiares, es porque algún departamento o proceso se está efectuando mal algún procedimiento y hace que se acuda a realizar un estudio a profundidad de cada una de las áreas de la empresa para identificar en que se está fallando como empresa. Esto debe de ser en conjunto con todos los gerentes de la empresa para obtener esta información, también es importante que la empresa tenga antecedentes históricos porque facilitara el proceso de investigación, con la mejora continua aplicada a la empresa será más fructífera dando resultados positivos.
4. Realizar algún tipo de plan sistematizado significativo, estos serán los que nos ayuden a que la empresa camine bien y si esto nos indica que la empresa está funcionando bien y que se ha adaptado a los elementos que implementó dándole una reestructuración a la empresa. Haciendo que sea más productiva, valorada por los clientes y los colaboradores. El realizar un plan sistematizado dentro de una empresa requiere Habiendo logrado lo anterior lograremos el éxito, obteniendo rentabilidad, lo que nos indica que la empresa ha logrado obtener el éxito.

5. Para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores de las empresas familiares, se debe de crear un clima laboral agradable, donde los colaboradores estén motivados día a día con ir a trabajar y atender al cliente de la mejor manera posible. También los propietarios de las empresas familiares, deben de preocuparse por unos de los recursos indispensable en toda empresa como lo es el recurso humano, para lograr incrementar el rendimiento y motivación de los colaboradores se les debe de cumplir conforme al contrato laboral, pagándoles lo justo lo acordado en el mismo, si se quedan 1 hora más a lo pactado de su horario laboral pues pagarle su hora extra, tener comunicación con ellos para que ellos sientan que son de la familia y no un colaborador más. Motivarlos con detalles de reconocimiento como empleados del mes haciendo que ellos quieran estar en esa empresa y claro hacerlos partícipes de lo que pasa alrededor de la empresa que ellos puedan aportar su punto de vista del área, producto o servicio que se presta a los clientes.

## Referencias

### 4.1. Bibliográficas

1. Alcantara, C. M. (2011). *¿Qué es el control total de calidad?* México : Mc Gray Hill.
2. Paz, R. C., & Gómez, D. G. (2014). *Administración de la Calidad Total*. México: Mar de Plata.
3. Malhotra Naresh, P. (2011). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*. México: Educación de México, S.A.
4. Ruiz Medina, M. (2010). *Políticas Públicas en Salud y su Impacto*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
5. Trespalacios, G. J., Vázquez, C. R., & Bello, A. L. (2015). *Investigación de Mercados*. Distrito Federal: International Thomson Editores.

### 4.2. Digitales

6. Cota Luévano, J. A. (Septiembre de 2017). *La capacitación como herramienta efectiva*. Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
7. Espinoza, R. (15 de Septiembre de 2014). *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>
8. Harrington, H. J. (2013). *Proceso de mejoramiento continuo*. En M. d. empresa. México: Editorial Mc. Graw. Recuperado el 2 de Marzo de 2019, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/mejoramiento2004-2.pdf>
9. Lossada, M. (23 de octubre de 2013). *Gestión del mejoramiento continuo*. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1494/3696>

10. Tagged. (25 de Noviembre de 2015). *Liberty And Knowledge*. Recuperado el 7 de Marzo de 2019, de <http://www.libertyk.com/blog-articulos/2015/11/25/karl-marx-4-el-capital-teora-del-valor-trabajo-y-proceso-de-valorizacin-por-jan-doxrud>

#### 4.3. Legislación

11. Lema, M. R. (14 de abril de 2010). *ISO 9001- OHSAS 18001*. Recuperado el Marzo de 2019, de <https://marcelovasquezlema.wordpress.com/tag/iso-9001/>

#### 4.4. Revistas

12. Ortiz, J. A. (Diciembre de 2016). *Sistema de Información Científica*. Recuperado el Marzo de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/4498/449852109003/>

## **Anexo**

## ANEXO 1



### ENCUESTA ARTICULO CIENTIFICO.

Objetivo: El presente cuestionario con la finalidad de recolectar datos para el curso de Egreso III, tales datos serán de vital importancia para determinar si la Mejora Continua como estrategia promueven el éxito en las empresas familiares del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz. En virtud a lo anterior se le agradecerá de forma muy cordial su colaboración para responder las preguntas que a continuación encontrará. Haciendo la aclaración que la encuesta va dirigida a propietarios de las empresas familiares. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

**La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general. En gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto y/o servicio.**

1. ¿Sabe usted qué es una estrategia de mejora continua en una empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Aplica alguna estrategia de mejora continua en su empresa?,

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Qué tipo de estrategias implementa?

---

---

4. ¿Su empresa necesita de una estrategia de mejora continua?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque:

---

---

5. ¿Cómo califica usted los productos y servicio que le vende a sus clientes?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo evaluaría el servicio de sus colaboradores (trabajadores) en su empresa?  
Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

7. ¿Qué opinión tiene usted de su empresa?

---

---

8. ¿Recomendaría su empresa?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

9. ¿Estaría de acuerdo usted en mejorar algunos aspectos de su empresa?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿En cuáles?

---

---

10. ¿Su empresa lleva a cabo capacitación a sus colaboradores?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿En qué temas?

---

---

11. ¿Qué factores influyen para que una empresa logre el éxito?

---

---

12. ¿Estaría usted de acuerdo en implementar una estrategia de mejora continua en su empresa?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo ve usted el posicionamiento de las otras empresas familiares a su alrededor?

---

---

14. ¿El horario de su empresa se adapta a sus clientes?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

15. ¿En algún momento de su vida profesional ha propuesto una mejora en el área, departamento o alguna situación en la que se encuentre?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

16. ¿Su empresa entrega los pedidos o servicios en el tiempo estipulado?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

17. ¿Autoriza usted a sus colaboradores para tomar una decisión rápida en alguna situación en la que usted no se encuentra presente?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

18. ¿Sus colaboradores pueden dar sugerencias de mejora, en su trabajo o en la empresa en general?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

Fray Bartolomé de las Casas, A.V.

30 de enero 2019

Para:

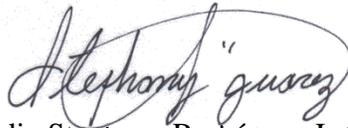
Pedro Soria

Atentamente me dirijo a usted, deseándole éxitos y bendiciones en sus labores administrativas.

El motivo de la presente es para **SOLICITAR** información del total de la población y geografía física del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, como etapa final de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana con sede en dicho municipio.

Me despido de usted en espera de una respuesta positiva.

Atentamente,



Claudia Stephany Rodríguez Juárez.

Carné no. 201402238