

¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense?

Kimberly Jesús Guevara Vargas, kguevarav@gmail.com

Ulacit, San José, Costa Rica

Resumen

Un sistema de Gestión de la Calidad es un método aceptado por la mayoría de empresas en Costa Rica, ya que permite implementar una cultura de calidad basada en la mejora continua; sin embargo, su implementación no es tan sencilla cuando se refiere a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), por lo tanto es importante conocer cuáles son las barreras que dificultan su culminación.

Conociendo esta información se llevó a cabo una investigación cualitativa mediante la aplicación de una encuesta digital a setenta y seis personas que trabajan o han trabajado en algún cargo de mando en una Pyme nacional, además este documento cuenta con una revisión bibliográfica, un marco metodológico y como instrumento de recolección la encuesta mencionada anteriormente.

Al concluir la etapa de recolección procede a analizarse los datos, y se concluye que la mayoría de Pymes nacionales demuestran que si consideran la calidad como parte de su filosofía; sin embargo, aspectos como la gerencia o la falta de recursos económicos o humanos son, en general, las principales barreras con las que se han enfrentado.

En conclusión, la cultura costarricense ha ido cambiado, hay una mayor aceptación para la implementación de sistemas de calidad, pero aun así es esencial seguir fortaleciendo diferentes áreas de la empresa (asignación de recursos, trabajo conjunto del personal), para que la mejora continua fluya sin ningún problema.

Abstract

A quality management system is accepted by most companies in Costa Rica as it allows to implement a quality culture based on continuous improvement method; however its implementation is not so simple when we refer to small and medium enterprises (SMEs) so it is important to know what the barriers that hinder are.

Knowing this information we conducted a qualitative research by applying a digital survey of seventy-six persons who work or have worked in a position of command in a national SME also this document has a literature review, a methodological framework and as a means of collecting the survey mentioned above.

Upon completion of the collection stage we proceed to analyze the data and concludes that most national SMEs show that they consider quality as part of their philosophy, however issues such as management or lack of financial or human resources are generally the main barriers they have faced.

In conclusion, the Costa Rican culture has changed, there is greater acceptance for the implementation of quality systems but it is still essential to continue to strengthen different areas of the company (resource allocation, work all staff) for continuous improvement flow without no problem.

Palabras clave

Calidad, Pyme, Cosa Rica, pequeña

Introducción

El presente estudio se realizó con el propósito de determinar cuáles son las barreras a las que se enfrenta una Pyme en Costa Rica al implementar una Cultura de Calidad, ya que, aunque el proceso, generalmente, se desarrolla en diferentes etapas la mayoría de las empresas enfrentan situaciones similares que dificultan el adecuado proceso.

Este proyecto consto de 4 partes: la primera una investigación sobre el tema por desarrollar para conocer mejor cómo se maneja, actualmente, y que se ha implementado anteriormente. Una segunda parte fue la encuesta generada hacia los trabajadores de algunas Pymes costarricenses con cargos de gerencia, administrativos o, en su preferencia, dueños de estas mismas. La tercera parte fue el análisis de datos donde se determinaron las barreras actuales y, por último, las recomendaciones como base para el desarrollo de nuevas estrategias que ayuden a las pequeñas y medianas empresas a minimizar los factores encontrados.

Es importante mencionar que la calidad en las empresas debe ser de vital importancia, ya que permite a la misma diferenciarse de su competencia directa y darle al cliente un valor agregado importante. Actualmente, los profesionales jóvenes son más

conscientes de esta necesidad, sin embargo aún el tema sigue siendo muy vulnerable en las Pymes costarricenses y por eso es de gran valor encontrar y atacar esos factores o barreras que lo imposibilitan.

Revisión Bibliográfica

Las principales barreras de una pequeña y mediana empresa en la implementación de una cultura de calidad se ven afectados por diferentes conceptos que se desarrollaran en la siguiente investigación.

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas son conocidas a nivel global con el nombre de: “Pyme”, el cual según el Proyecto Pyme de Costa Rica se define como:

“Toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”

Las Pymes se clasifican como:

- Microempresa, menos de 10 empleados
- Pequeña Empresa, entre 10 y 35 empleados
- Mediana Empresa, más de 35 empleados pero menor o igual a 100.

De acuerdo con Lorenzo-Maldonado (2007) “La importancia de las Pymes en las economías de los países está bien documentada: suponen la gran mayoría de empresas en cualquier economía y contribuyen con la mayoría del empleo y, dependiendo de las condiciones de las economías, las pequeñas empresas llegan a contribuir hasta con cerca de la mitad del PIB” (p.66), ultimando que implementar una cultura de calidad en las Pymes es más que necesario y contribuirá en el desarrollo del país.

En la caracterización de las Pymes en Costa Rica mediante el empleo del análisis de conglomerados o clúster, González y Rodríguez (2011) se menciona los 4 sectores

(servicios, comercio, industria y manufactura, agricultura y pesca) donde se pueden encontrar micro, pequeña y mediana empresa en Costa Rica, señalando el área de servicios como la predominante y la cual demuestra mayor interés para la cultura costarricense.

En Costa Rica, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), por de la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Dygepyme) y en el marco de la Política Pública de Fomento a las PYME y Emprendimiento; plantea el desarrollo de un sistema integrado de gestión de la calidad y el ambiente que permita fortalecer la gestión empresarial, esto debido a que “es posible que China sea el mercado del futuro, pero América Latina es el mercado del presente. Las tendencias demográficas, las políticas económicas y los niveles de competencia la favorecen y la convierten en el mercado favorito para las empresas globales que buscan crecimiento” (PRICE, 2011, p.22).

Con base en las definiciones presentadas se conoce a detalle el concepto básico de una pyme, el cual es fundamental para el desarrollo de este trabajo de investigación. Seguidamente se desarrollara el concepto de “cultura” el cual según La Real Academia Española define cultura como “...conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”, o “...conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (Real Academia Española, 2014).

De acuerdo con Venegas-Arroyo (2008) “...el desarrollo de cualquier proyecto, sea empresarial o social, está impactado por la cultura de sus empresarios o líderes y la cultura general de sus mercados” (p.57), constituyendo una parte primordial en el éxito de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. Por lo tanto, fundamentando este concepto se puede concluir que la realidad de las Pymes se ven expuestas a la relación entre las culturas y los entornos que enmarcan las sociedades.

En el artículo Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España, Ruiz-Torres (2015) se recalca la relación existente entre la implementación de un sistema de calidad total y la predisposición cultural de la firma para innovar, obteniendo como resultado que la gestión de la calidad total siempre contribuirá y favorecerá una cultura innovadora.

Una cultura de calidad requiere no solo el cumplimiento de las especificaciones del producto sino también la satisfacción del cliente y la eficiencia de la empresa, es primordial que la gestión de calidad sea directa con la estrategia empresarial.

De acuerdo con Lobato M-González (2007) “La calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes” (p.31), logrando establecerse como una acción positiva para cualquier tipo de empresa y con más razón una meta confiable para las Pymes.

La calidad total es un área difícil de desarrollar en cualquier empresa independientemente si clasifica como Pyme o no, ya que deben destinarse varios recursos (económicos, humanos, etc.) para su progreso. Uno de los más afectados es el recurso humano, ya que debe poseer las características necesarias para lograr la competencia laboral esperada. En el artículo “Modelo estratégico de mejora continua para la pequeña y mediana empresa mexicana”, Lobato M-González (2007), se indica que los principales problemas de las Pymes en este país para desarrollar una cultura de calidad están relacionados con la falta de recursos financieros, siendo ellos la causa de una mala gestión o una deplorable competencia laboral; por medio de esta investigación y comparando el nivel de desarrollo de México con el de Costa Rica se puede decir que actualmente las Pymes nacionales enfrentan una situación similar.

Las nuevas condiciones de competencia de los mercados, pocas capacidades organizacionales y tecnológicas son la causa de algunos de los problemas que la

pequeña y mediana empresa ha tenido que afrontar en los últimos años y los cuales cambian su manera de trabajar y ofrecer un servicio o producto de calidad.

En relación a las principales barreras que se enfrentan las Pymes, Pomar-Rangel-Franco (2014) mencionan las siguientes:

- Restricciones para acceder a fuentes adecuadas de financiamiento
- Insuficiente apoyo gubernamental
- Regulaciones gubernamentales
- Baja demanda de los productos que ofrecen
- Alta competencia
- Productos sustitutos
- Turbulencia económica
- Falta de información de los mercados
- Carencias de infraestructuras en el Estado.
- Falta de información sobre tecnologías
- Falta de cooperación entre empresas.

Las barreras antes mencionadas, a su vez, pueden clasificarse en tres grandes mercados, segregando los obstáculos por áreas y así permitiendo un mejor control de estos.

1. Recursos financieros
2. Recursos humanos
3. Ambiente externo

Sin embargo, Pomar-Rangel-Franco (2014) insiste que la innovación es el aspecto que mide la competitividad y crecimiento de las Pymes, dándoles un grado de diferenciación entre sus competidores, por lo cual la introducción de un nuevo método o significativamente renovado mejora las practicas tanto internas como externas de la empresa, contrarrestando las barreras para la implementación de una nueva cultura de calidad.

Invertir en calidad siempre será un riesgo para cualquier empresa, por ende el análisis de riesgos se vuelve fundamental para la toma de decisiones, ya que al definirse, luego puede estimarse para, finalmente, trabajar paralelamente con el mismo. Por consiguiente; la toma de decisión no es la última parte del proceso del análisis de riesgo; el siguiente paso es más importante que la toma de decisión como tal y consiste en traducir en hechos reales y medibles. Por lo que es prioritario comunicar a los involucrados y generar el compromiso de ejecutar las tareas necesarias para la solución del problema en un tiempo determinado (Herramientas para Administrar el Riesgo. (2011). Industria Alimenticia, 22(1), 48).

Se concluye que es esencial el compromiso de todos en la empresa sin importar el cargo que se esté desempeñando (gerencia, operacional, ingenieros, administrativos, etc.) para que los cambios deseados obtengan los resultados positivos y así se pueda resistir a las barreras de implementación de la cultura de calidad en las Pymes.

Con base en la revisión bibliográfica antes presentada se concluye que la implementación de una cultura de calidad en una Pyme es de suma importancia para su duración y evolución en el mercado seleccionado, no es una faena sencilla, ya que requiere de varios recursos para poder ser llevada a cabo, pero su correcta implementación hará que la cultura de calidad sea considerada como un pilar requerido y necesario en su diario quehacer.

Marco Metodológico

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se podrá recolectar, ordenar, analizar y representar un conjunto de datos necesarios para obtener fundamentos más precisos, logrando de esta manera responder a la pregunta de investigación.

Contendrá el tipo de enfoque, población, fuentes, objetivos de la investigación, justificación de la investigación, alcance de la investigación y el instrumento de recolección de la información.

Tipo de enfoque: Investigación estadística descriptiva.

Población: La población escogida para este estudio serán personas que hayan trabajado o laboren en Pymes de Costa Rica sin importar el sector (comercial, servicios e industria) con los siguientes puestos: gerentes, dueños, encargados, administradores, ya que tendrán un conocimiento básico de lo que es una cultura de calidad, para que pueda contestar las preguntas lo más acertado posible y de esa manera se pueda identificar si en esa empresa existe una cultura de calidad o por menos han tratado de implementarla. Para delimitar la población se hará una muestra representativa (por conveniencia), en la cual se preseleccionara a los participantes por las características ya antes mencionadas.

Fuentes: Fuentes secundarias como la información obtenida de páginas web confiables, artículos, revistas y libros.

Objetivos de a Investigación:

Principal: Conocer las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense.

Específicos:

- Conocer el grado de conocimiento que tienen los encargados sobre el concepto de cultura de calidad en las pequeñas y medianas empresas costarricenses.
- Establecer el top 5 de los factores que impiden que una Pyme cuente con una cultura de calidad.
- Proyectar ideas que colaboren con a una fácil implementación de un sistema de Cultura de Calidad, en el cual se consideren aspectos de innovación y competitividad.

Justificación de a investigación: La implementación de una cultura de calidad es fundamental para el buen desarrollo de cualquier empresa sin importar el tamaño, pero para las Pymes debe de ser esencial, ya que permite el crecimiento y mantenimiento en el mercado seleccionado. Esta cultura es importante, porque influye tanto en el área

gerencial como en la parte operativa de la empresa, sin embargo existen miles de barreras que pueden presentarse durante su implementación y, posteriormente, en su desarrollo. Dada esta problemática es indispensable identificarlas y seguidamente darlos a conocer, para que no causen secuelas negativas en la cultura de la calidad y desde antes de su implementación puedan prevenirse.

Alcance de la investigación: La siguiente investigación se enfocó en las Pymes de Costa Rica de cualquier área industrial, comercial o de servicios; tomando en cuenta solamente a las personas que tienen algún cargo de administración en las mismas.

Instrumento de recolección de la información: Encuesta por realizarse a dueños, gerentes, administradores de diferentes Pymes diferentes de Costa Rica. Se hará vía email, con una estructura de 10 preguntas.

Análisis de resultados

Implementar una cultura de calidad dentro de las Pymes es uno de los retos más importantes con los que se enfrenta un administrador, dueño o gerente; dado que siempre existen barreras que dificultan su implementación se aplicó la siguiente encuesta a un total de setenta y seis participantes dentro de la población meta de estudio, es decir, personas que trabajan o han trabajado dentro de un Pyme en Costa Rica.

Por medio de la aplicación del instrumento de recolección de la información, que consta de 10 preguntas se buscó tener respuesta a la pregunta de investigación formulada: ¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense?

De los resultados obtenidos de la encuesta aplicada se deja en evidencia como con el pasar de los años tanto los hombres como las mujeres incursionan de manera igualitaria en la administración parcial o completa de Pymes. Puede verse que la participación de mujeres es de 51,32% y los hombres 48,68% tan solo 2,64% menos que ellas.

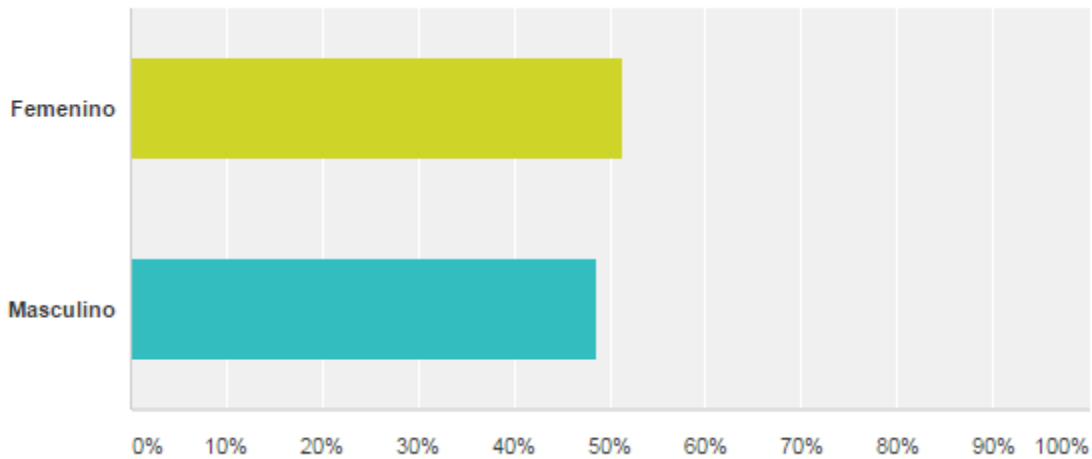


Figure 1 Género

Fuente: Encuesta para identificar las barreras de la implementación de una cultura de calidad

La segunda pregunta desarrollada muestra de igual manera las generalidades de los encuestados, la cual en este caso se refiere a la edad. 30,26% de la población encuestada se encuentra entre los rangos de 18 a 25 años, 46,05% entre 26 a 35 años, 9,21% entre 36 a 45 años y tan solo un 14,47% pertenecen al grupo de mayores de 45.

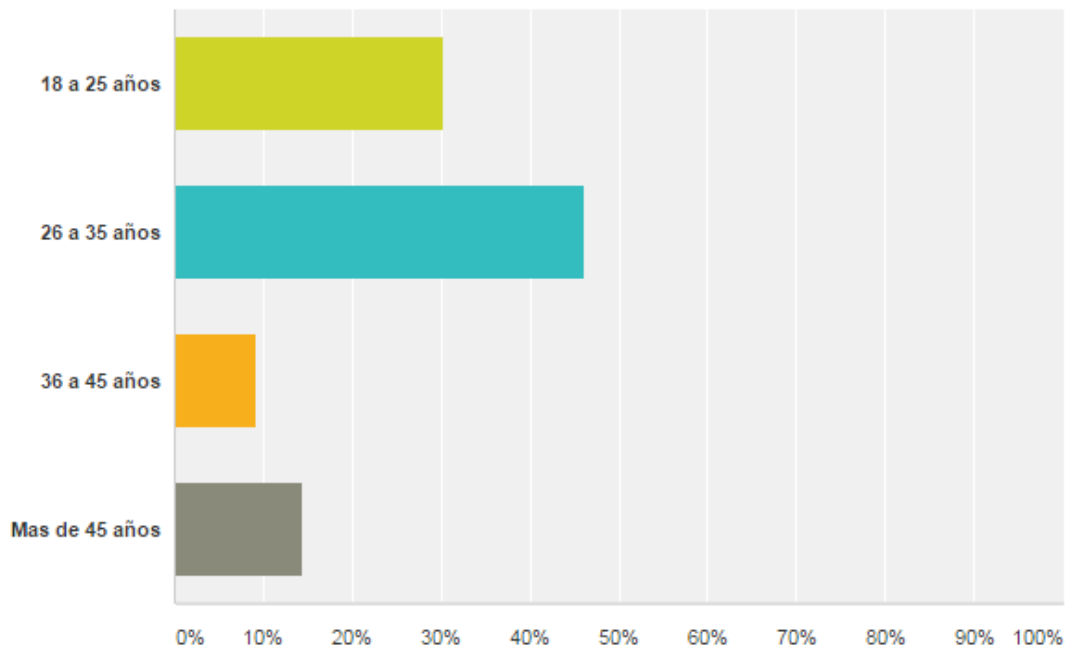


Figure 2 Categoría de Edad

Fuente: Encuesta para identificar las barreras de la implementación de una cultura de calidad

Como puede notarse, existe una mayor participación de personas menores de 35 años, demostrando que, en la actualidad, el auge en la industria costarricense se encuentra en profesionales jóvenes. El tener mentes de la nueva generación es favorable para las compañías, ya que abre espacio para la implementación de una Cultura de Calidad que ayude a la organización.

Otro dato importante de analizar es si la Pyme costarricense pertenece a una empresa familiar o no; 18,92% de los encuestados contestaron que sí y un 81,08% que no. La empresa familiar busca proteger sus recursos y es más probable que convierta sus objetivos en un enfoque personal y su comportamiento estratégico no esté tan relacionado a la implementación de la calidad como una cultura o filosofía. En las empresas familiares la toma de decisiones es más lenta y existe un mayor miedo hacia la innovación, ya que como se mencionó debe arriesgarse capital familiar.

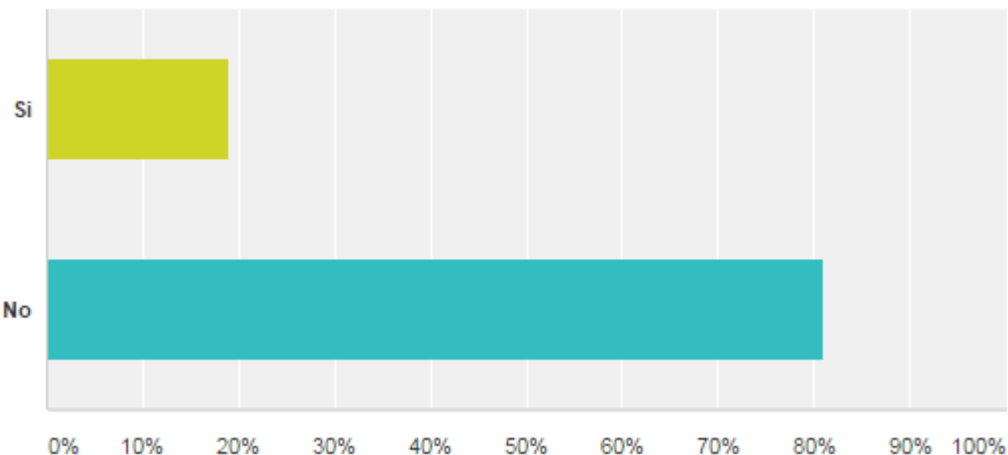


Figure 3 ¿Es una empresa familiar?

Fuente: Encuesta para identificar las barreras de la implementación de una cultura de calidad

Analizando los resultados obtenidos de las setenta y seis encuestas aplicadas puede notarse como este factor considerado como una posible barrera para la implantación de la calidad en las Pymes nacionales no será tan radical, ya que la mayoría no entra dentro de esta categoría.

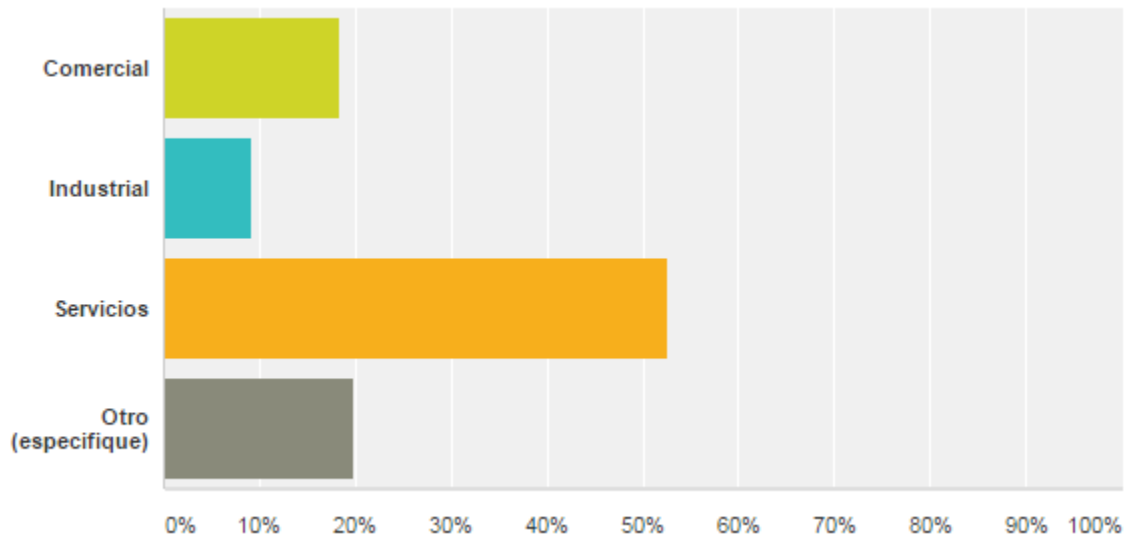


Figure 4 ¿A qué sector pertenece su empresa?

Fuente: Encuesta para identificar las barreras de la implementación de una cultura de calidad

Observando la figura 4, puede concluirse que el 52,63% de las 76 personas encuestadas pertenecen al sector servicios, demostrando como este sector toma más auge con el pasar de los años y demostrando la necesidad de aprender cómo aplicar la calidad a un servicio entregado, y no a un bien como normalmente se considera.

La siguiente pregunta estaba relacionada con la pregunta de investigación, se solicitó a los encuestados indicar si estaban familiarizados con el concepto de “Cultura de Calidad” y de ser así, con qué lo relacionaban.

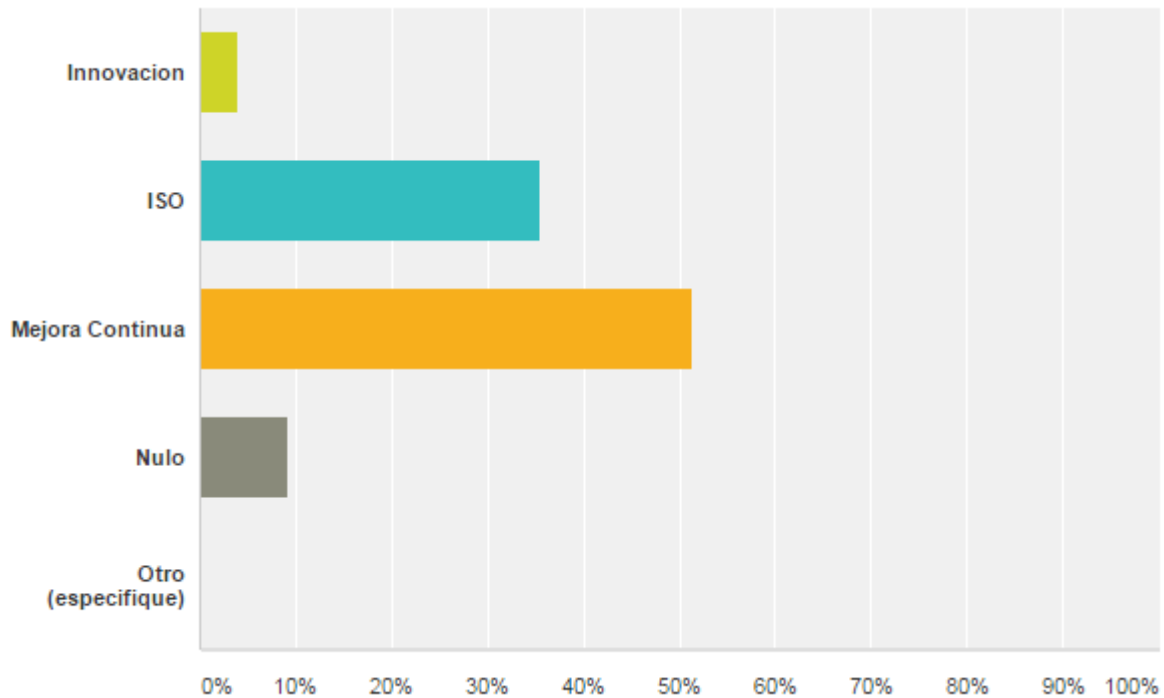


Figure 5 ¿Cuál es su conocimiento del concepto de cultura de calidad?

Fuente: Encuesta para identificar las barreras de la implementación de una cultura de calidad

Esta pregunta buscaba acercar a los encuestados con el tema de la investigación, los resultados indicaron que 39 de 76 personas piensan en “Cultura de Calidad” como mejora continua, 3 personas como innovación, 27 personas con el acrónimo de ISO y solo 7 personas indicaron que su conocimiento con este concepto es nulo.

La séptima pregunta estaba relacionada con la actualidad de las Pymes y comprobaba si estas contaban con un sistema de calidad, el resultado fue sorprendente, ya que un 65,33% de los encuestados mencionaron que sí y tan solo un 34,67% la contestaron negativamente.

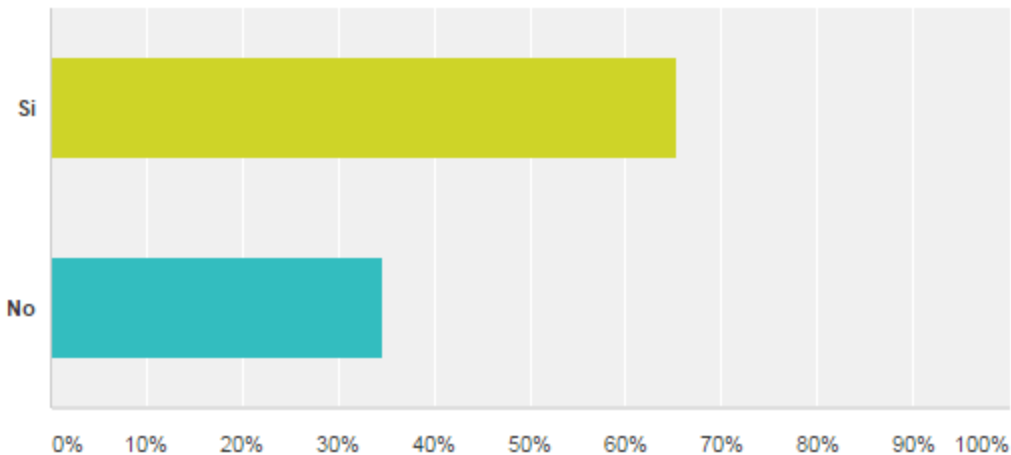


Figure 6 ¿Cuenta su empresa con un sistema de calidad?

Fuente: Encuesta para identificar las barreras de la implementación de una cultura de calidad

Analizando la pregunta anterior y trabajándola paralelamente con la pregunta #4 (si era una empresa familiar o no) se puede concluir que de los 76 encuestados la mayoría no pertenecían a una empresa familiar lo cual permite mayor participación de la Pyme en temas relacionados con la cultura de calidad y por ende la mayoría de las Pymes con las que se trabajó esta investigación cuentan con un sistema de calidad.

También, se les consultó si consideraban que su empresa tiene la posibilidad de generar un Sistema de Gestión de la Calidad, y los resultados indicaron que un 93,33% de la población encuestada lo ven posible y tan solo un 6,67% no. Comparando esta pregunta con la anterior se concluye que la mayoría de las Pymes que no cuentan actualmente con un sistema de calidad consideran que si sería posible generar e implementar uno.

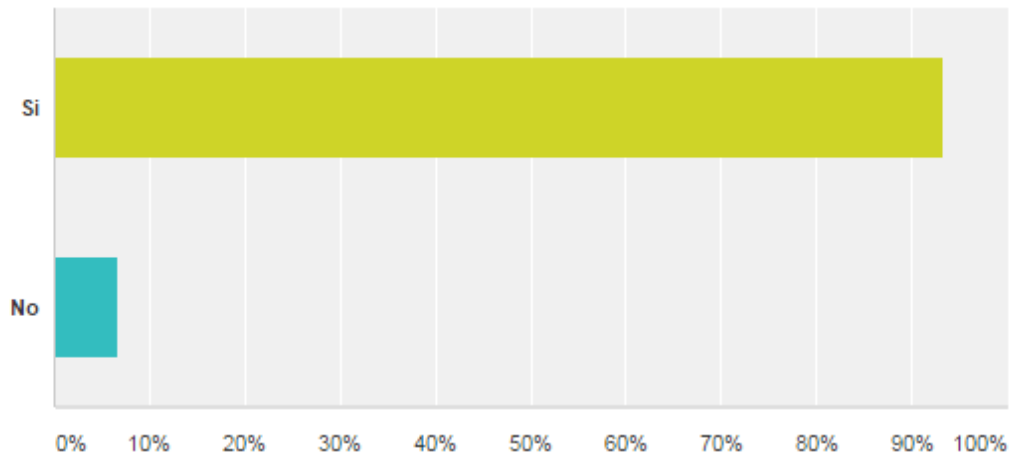


Figure 7 ¿Considera usted que su empresa tiene o podría generar un Sistema de Gestión de la Calidad?

Fuente: Encuesta para identificar las barreras de la implementación de una cultura de calidad

Para profundizar más en el tema de esta investigación la novena pregunta lograba que cada uno de los encuestados colocara del 1 al 7 de manera ascendente los factores con mayor influencia para no implementar una cultura de calidad. Los resultados estuvieron muy similares, sin embargo 2 de las 7 categorías obtuvieron un poco más de porcentaje en relación a los demás factores indicados como se muestra en la siguiente figura.

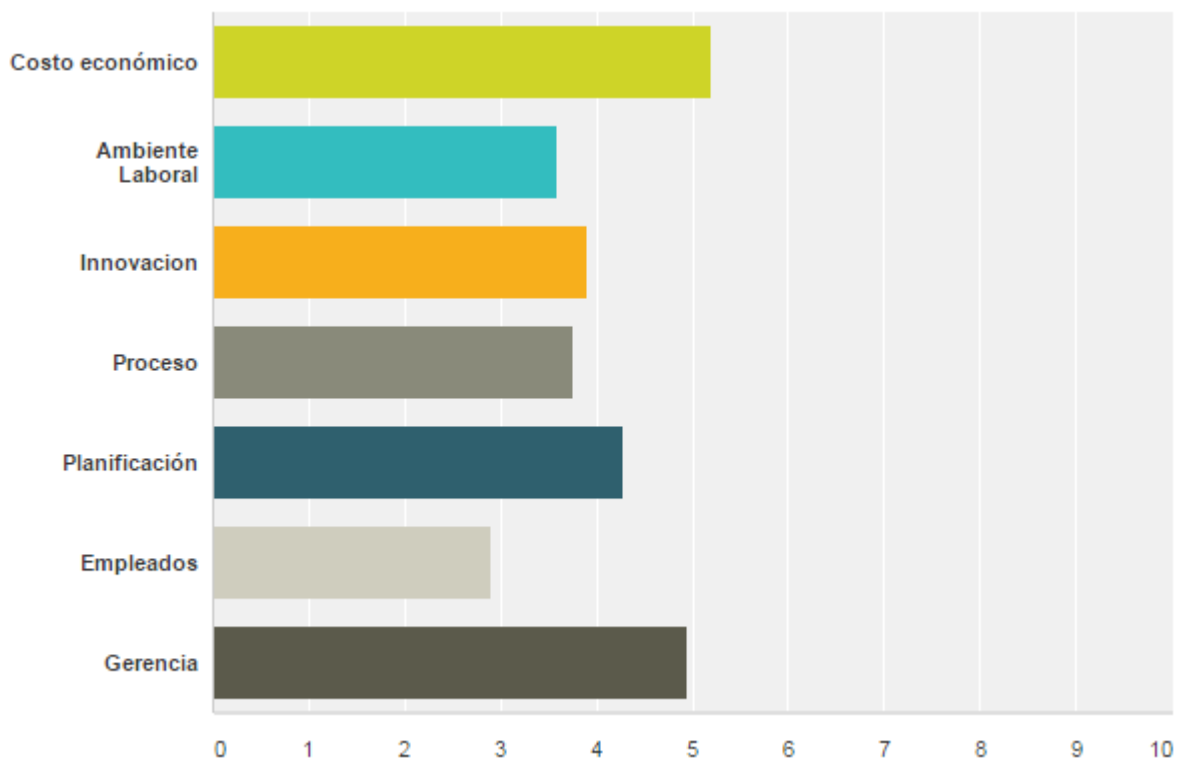


Figure 8 ¿Cuales factores han influido en que no se haya implementado una cultura de calidad?

Fuente: Encuesta para identificar las barreras de la implementación de una cultura de calidad

Los dos factores que más influyen como barrera para la implementación de un sistema de calidad según los encuestados fueron el Costo Económico con 5,20 puntos y la Gerencia con 4,95 puntos sucesivamente, dos factores bastante relevantes y que coincide con la realidad nacional. Con los resultados de esta pregunta también se pudo analizar que el factor que menos influencia tiene son los “Empleados” con 2,91 puntos, lo que nos ayuda a concluir que la mayoría de los gerentes, dueños, administrados o

supervisores consideran que los empleados de sus Pymes no han afectado a que en la misma se haya implementado o no la Cultura de Calidad.

Para finalizar la encuesta se optó por dejar una pregunta abierta con tal de conocer con más detalle los aspectos que afectan a las Pymes a la hora de implementar un sistema de Gestión de la Calidad. Entre las respuestas recibidas se encuentran: “capacidad económica”, “falta de conocimiento”, “poco presupuesto”, “falta de recursos”, “falta de experiencia”, “inversión de tiempo y personal”.

Las respuestas anteriores reflejan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 76 empleados con cargos de mando de diferentes Pymes de Costa Rica, la mayoría de ellos indicaron formar parte de una empresa que tiene un sistema de calidad, en su totalidad tienen un conocimiento sobre estos tópicos y por ende conocen cuales son o fueron las principales barreras al incursionar en esta metodología.

Conclusiones

Al finalizar el análisis de datos, se concluye que según la muestra seleccionada para esta investigación, la mayoría de los encuestados consideran que implementar un sistema de Gestión de la Calidad en sus pequeñas y medianas empresas es fundamental ya que facilita la implantación de una mejora continua tanto para los productos como los bienes.

Más de la mitad de la muestra manifestó que en sus Pymes se han implementado actividades que ayuden e incursionen la calidad, sin embargo según los datos obtenidos no puede concluir si estas actividades tienen las correctas directrices para mejorar lo que se tienen o, al menos, mantener la calidad ya establecida.

Según los datos obtenidos existen muchas barreras por las cuales implementar o mantener una cultura de calidad en las pymes de Costa Rica ha llegado a ser todo un reto, sin embargo la falta de capacitación y la falta de recursos encabeza la lista. Actualmente, se cuentan con diversos programas que apoyan o promueven la capacitación constante de las Pymes a nivel nacional, lo cual propiciaría un cambio en la cultura organizacional hacia una cultura de calidad.

Sobre esta misma línea de investigación, la falta de capacitación no solo está relacionada con la ausencia en temas de calidad, sino también en la falta de conocimientos de sus bienes o servicios; es muy común encontrar empresas en las cuales a lo interno hay desconocimiento de los colaboradores en relación con la filosofía, misión o visión que su lugar de trabajo maneja y proyecta. Mejorar la comunicación interna, simplificar trámites, dar más valor a los empleados, formar a los encargados, dar un buen manejo del control de los productos o servicios brindados son algunos temas que deberían analizarse a futuro para que un sistema de gestión de la calidad trabaje de manera correcta dentro de una pequeña o mediana empresa.

En resumen, se concluye que las personas, hoy en día, están aprendiendo acerca de innovación y mejora continua, hay un interés por adentrarse a estos temas que, por mucho tiempo, han funcionado en diferentes áreas laborales, sin embargo existen amenazas disfrazadas que repercute a que la aplicación de esta herramienta o método no alcance sus mayores beneficios.

Recomendaciones

- Cada empresa al tener realidades diferentes debería de conocer primero sus fortalezas y debilidades, ver porque las mismas afectan o colaboran en su día a día y seguidamente detectar, priorizar y minimizar esas barreras que podrían ser un obstáculo al implementar nuevos sistemas de calidad.
- Cada empresa debería buscar ayuda con asesores capacitados en temas de Gestión de la Calidad para que puedan orientar al personal y cada uno de los esfuerzos pueda considerarse más que un gasto una gran inversión a largo plazo.
- Cada empresa debería de crear un plan de acción para la implementación de una cultura de calidad sostenible y duradera, involucrando a todos los trabajadores de la misma, pero iniciando el compromiso desde los más altos mandos. La motivación en las organizaciones debe de ser fundamental, terminar

los proyectos que se inician, comprometerse hacia un mismo objetivo y asumir las responsabilidades asignadas son parte de las acciones que deben iniciarse lo más pronto posible.

- Cada empresa debería de establecer una reglamentación clara y concisa en relación con los roles y responsabilidades de cada empleado, con el fin de planificar de manera estratégica metas y objetivos que satisfagan la cultura de calidad.
- Cada empresa debería de asignar recursos capacitados en el área de calidad con el fin de agregarle valor a lo que la gerencia y demás empleados trabajan diariamente. Darle continuidad a los temas, generar conciencia de la pronta resolución de los mismos y desarrollar la importancia de la calidad como filosofía es fundamental.

Bibliografía

1. Lobato, M. H., & González, A. G. (2007). MODELO ESTRATÉGICO DE MEJORA CONTINUA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA. *Ingeniería Industrial*, 28(3), 30-34.
2. Ruiz-Torres, A. J., Ayala-Cruz, J., Alomoto, N., & Acero-Chávez, J. L. (2015). Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 319-334. doi:10.1016/j.estger.2015.01.004
3. González, R. M., & Rodríguez Álvarez, J. A. (2011). CARACTERIZACIÓN de las PYMES en COSTA RICA mediante el empleo del ANÁLISIS de CONGLOMERADOS o CLUSTER. *TEC Empresarial*, 5(1), 9-19

4. Pomar Fernández, S., Rangel Magdaleno, J. A., & Franco Zesati, R. E. (2014). La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *Administración Y Organizaciones*, 17(33), 33-57.
5. Lorenzo, R., & Maldonado, M. (2007). Experiencia de implantación de ERP en pymes: percepciones desde Latinoamérica. *Revista De Empresa*, (21), 66-80.
6. Herramientas para Administrar el Riesgo. (2011). *Industria Alimenticia*, 22(1), 48
7. PRICE, J. (2011). Apuéstele al conejo, no a la tortuga. *Latin Trade (Spanish)*, 19(5), 22.
8. Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2010). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LIDERAZGO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. *INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería*, 18(3), 373-382.
9. VENEGAS, I. A. (2008). LA CULTURA Y EL PROCESO DE GLOBALIZACION EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES. *Horizontes Empresariales*, 7(1), 57-69.
10. Proyecto PYME.go.cr. (2015). Conozca el Tamaño de su Empresa. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/>
11. Real Academia Española. (2014). *Definición de cultura*. Recuperado de <http://www.rae.es/>

Anexo N°1 Encuesta

El instrumento de recolección de datos utilizado será el cuestionario, el cual es una forma de obtener datos sólidos para responder la pregunta de investigación.

Muestreo por conveniencia, (dueños, gerentes, administradores, supervisores) de Pymes en Costa Rica.

La encuesta se aplicará vía electrónica, por medio de la página www.surveymonkey.com

1. Edad:
 - a. 18 a 25 años
 - b. 26 a 35 años
 - c. 35 a 45 años
 - d. Más de 45 de años

2. Genero
 - a. Femenino
 - b. Masculino

3. ¿Cuál es el puesto que desempeña en su empresa?
 - a. Dueño
 - b. Gerente
 - c. Administrador
 - d. Supervisor
 - e. Otro

4. ¿Es una empresa familiar?
 - a. Sí
 - b. No

5. ¿A cuál sector pertenece su empresa?
 - a. Servicios

- b. Comercial
 - c. Industrial
 - d. Otros
6. ¿Cuál es su conocimiento del concepto de cultura de calidad?
- a. Nulo
 - b. Innovación
 - c. Mejora continua
 - d. ISO
7. ¿Cuenta su empresa con un sistema de calidad?
- a. Sí
 - b. No
8. ¿Considera usted que su empresa tiene o podría generar un Sistema de Gestión de la Calidad?
- a. Sí
 - b. No
9. ¿Cuáles factores cree usted que han influido en que no se haya implementado una cultura de calidad? Califíquelos del 1 al 7 de manera ascendente, siendo 1 el factor con mayor influencia.
- () Costo económico
 - () Ambiente laboral
 - () Innovación
 - () Proceso
 - () Planificación
 - () Empleados
 - () Gerencia

10. Mencione algunos aspectos que afectan a las Pymes a la hora de implementar un Sistema de Gestión de la calidad