



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA
EMPRESA PATRIC DEL SECTOR COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE
EL ORO

CHALCO LATA MAURA PATRICIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PARA LA EMPRESA PATRIC DEL SECTOR COMERCIAL DE LA
PROVINCIA DE EL ORO

CHALCO LATA MAURA PATRICIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA
PATRIC DEL SECTOR COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO

CHALCO LATA MAURA PATRICIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO

MACHALA, 08 DE DICIEMBRE DE 2020

MACHALA
08 de diciembre de 2020

Caso Práctico Patricia Chalco

por Maura Patricia CHALCO LATA

Fecha de entrega: 18-nov-2020 11:17a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1450095114

Nombre del archivo: Paty_Revisi_n_Archivo_Turnitin_1.pdf (487.05K)

Total de palabras: 5376

Total de caracteres: 30152

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, CHALCO LATA MAURA PATRICIA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Propuesta de un modelo de gestión empresarial para la empresa PATRIC del sector comercial de la Provincia de El Oro, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 08 de diciembre de 2020



CHALCO LATA MAURA PATRICIA
0705381572

Resumen

Entre una de las herramientas que brinda la gestión empresarial, como respuesta a las exigencias de competitividad del mercado, son los modelos de gestión. Dichos modelos permiten optimizar el manejo, de los recursos; humanos, materiales, tecnológicos y financieros presentes en las organizaciones. El presente trabajo investigativo tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión empresarial en la empresa PATRIC S.A., del sector comercial de la provincia de El Oro. Los indicadores del estudio fueron; la carencia de planificación en las organizaciones, inexistencia de misión, visión y valores corporativos y la falta de capacitación a los recursos humanos. La investigación se desarrolló, con una metodología con enfoque teórico y de análisis explicativo y descriptivo; para lo cual, se analizó los 14 principios del modelo Deming y las dimensiones de aplicación en las empresas; posteriormente se realizó un diagnóstico, a través de la encuesta Fisher a la empresa PATRIC S.A., para determinar la situación actual y definir el contexto de la organización; con dicho análisis se desarrolló planes de acción, para el cumplimiento de los 14 fundamentos del modelo en la empresa; el resultado del diagnóstico, evidenció una deficiente administración en la empresa, debido a la poca experiencia que posee en el sector y la poca capacitación del gerente; por lo cual, se formuló un conjunto de acciones dirigidas a desarrollar la gestión de calidad, enfocándose principalmente en el desarrollo del talento humano, mejora continua de los procesos, liderazgo y la orientación hacia la creación de valor.

Palabras clave: gestión empresarial, modelo Deming, gestión de la calidad, competitividad

Abstract

Among one of the tools that business management provides, in response to the demands of market competitiveness, are management models. These models allow to optimize the management of resources; human, material, technological and financial present in organizations. The present investigative work aims to develop a business management model in the company PATRIC S.A., of the commercial sector of the province of El Oro. The study indicators were; the lack of planning in organizations, lack of mission, vision and corporate values and the lack of training for human resources. The research was developed with a methodology with a theoretical approach and explanatory and descriptive analysis; For which, the 14 principles of the Deming model and the application dimensions in companies were analyzed; subsequently a diagnosis was made, through the Fisher survey to the company PATRIC S.A., to determine the current situation and define the context of the organization; With this analysis, action plans were developed to comply with the 14 fundamentals of the model in the company; The result of the diagnosis showed a deficient administration in the company, due to the little experience it has in the sector and the little training of the manager; Therefore, a set of actions was formulated aimed at developing quality management, focusing mainly on the development of human talent, continuous improvement of processes, leadership and an orientation towards value creation.

Keywords: business management, Deming model, quality management, competitiveness

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	- 8 -
Objetivo General	- 9 -
Objetivos Específicos	- 9 -
Indicadores del problema	- 9 -
Ventaja competitiva	- 10 -
Alternativas de solución	- 10 -
1. DESARROLLO	- 11 -
1.1. Modelos de gestión empresarial	- 11 -
1.2. Modelos de gestión empresarial en el sector comercial de Ecuador.....	- 11 -
1.3. Modelo Deming Prize	- 12 -
1.3.1. Los 14 fundamentos del modelo Deming Prize.....	- 12 -
1.3.2. Ciclo de Deming	- 14 -
2. METODOLOGÍA	- 15 -
3. CONCLUSIONES	- 22 -
BIBLIOGRAFÍA	- 23 -

LISTA DE ILUSTRACIONES

Pág.

Ilustración 1 Representación de los 14 principios del Modelo Deming	- 16 -
--	--------

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1 Matriz de evaluación y aplicación de los 14 principios en la empresa Patric S.A. - 17 -

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A Encuesta ESCALAS DEL ESTUDIO FISHER, ELROD, MENTHA (2011) - 25 -

INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial es la ciencia que se encarga del estudio, control y evaluación de las funciones administrativas, financieras y operativas de una organización. Esta disciplina con el pasar de los años, ha ido ganando terreno en las grandes organizaciones alrededor del mundo, pues su rol estratégico ha permitido hacer frente, al crecimiento empresarial y a los entornos altamente cambiantes. Una de las herramientas que brinda la gestión empresarial, como respuesta a la necesidad de competitividad del mercado, son los modelos de gestión, estos modelos son muy aplicados por las organizaciones a nivel internacional, pues, entre sus funciones se prioriza el eficiente manejo de recursos, tanto: materiales, financieros, tecnológicos y humanos (Huertas López et al. 2020).

En los países de América Latina, como es el caso de Colombia, los modelos de gestión empresarial, han sido importados desde el extranjero y se han modificado acorde a las necesidades del entorno organizacional de dicho país (Bonilla Cely y Londoño, 2015). Según Valencia Durand y Duche Pérez (2019) la innovación en la gestión empresarial de las organizaciones en Perú, de acuerdo a investigaciones de campo, se relacionan positivamente con el éxito de las empresas. A su vez se destaca la importancia, que los gerentes y administradores, ejercen sobre los factores inmersos en la gestión empresarial, considerándose como determinantes del crecimiento organizacional.

El sector empresarial en el contexto ecuatoriano, ha presentado un considerable crecimiento en los últimos años, debido a diversos factores económicos, que han permitido la aparición de nuevas organizaciones. La importancia de dicho sector radica, en que el éxito de las empresas influye directamente en la prosperidad económica local. De acuerdo a los datos del INEC citados en (Luciani Toro et al. 2019) el sector empresarial en el Ecuador, está conformado en su mayoría por micro y pequeñas empresas, siendo estas las de mayor predominancia económica, mientras que, en menor proporción, se encuentran las medianas y grandes empresas dedicadas a la manufactura y a procesos agroindustriales.

La provincia de El Oro es una de las provincias con mayor crecimiento económico del país, esta provincia posee una historia económica agraria, misma que ha forjado los cimientos de

las organizaciones locales hasta la actualidad. Entre las actividades productivas con mayor incidencia en la provincia son: la pesca, agricultura, minería y comercio. Haciendo un enfoque específicamente en las medianas empresas, se puede determinar que dichas organizaciones, se encuentran dedicadas a los procesos agroindustriales de exportación y al comercio, mismos sectores que generan dinamismo económico, nuevas fuentes de empleo y distribución de la riqueza (Chávez Cruz et al. 2018).

Diversos estudios efectuados en la provincia, describen el entorno y la situación actual del sector empresarial, detallando que no se implementa una planificación estratégica. Estos informes resaltan que las empresas en la provincia de El Oro, basan sus actividades en procesos comerciales y de producción estáticos, es decir no definen una misión, visión y valores, ni poseen programas de capacitación para su personal, lo que les impide la adaptación de la organización a los nuevos cambios, careciendo de innovación en la gestión administrativa Quiñones citado en (Campi Mayorga et al. 2017). Por lo tanto, la implementación de modelos de gestión, que brinden soporte a los directivos de las empresas, resulta fundamental, debido a que dichos modelos permiten encontrar los mecanismos necesarios, para el correcto desarrollo del talento humano y el eficiente manejo de diversos recursos que posee una organización, enfocando de este modo, todos los procesos productivos, hacia la consecución de las metas organizacionales.

Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión empresarial dirigido a las medianas empresas del sector comercial de la provincia de El Oro.

Objetivos Específicos

- Diseñar un modelo de gestión empresarial como marco de referencia para las medianas empresas comerciales de la provincia de El Oro.
- Analizar las ventajas competitivas que brinda el modelo de gestión empresarial a las organizaciones de la provincia de El Oro.

Indicadores del problema

- No se implementa la planificación en las organizaciones.

- Carecen de misión, visión y valores que definan una filosofía corporativa.
- No aplican programas de capacitación a los recursos humanos.

Ventaja competitiva

Mediante la aplicación de los 14 principios del modelo Deming se permite establecer una filosofía corporativa, permitiendo alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización, se obtiene un enfoque en el desarrollo del talento humano, como base de la competitividad en la organización y se establece fundamentos de administración, para establecer un liderazgo efectivo.

Para el presente trabajo investigativo se aplicará la metodología de enfoque teórico y de análisis explicativo y descriptivo, a través de las variables de estudio gestión empresarial y del sector comercial.

Se desarrollarán bases teóricas y se considerará la metodología de investigación bibliográfica, el tipo de investigación es correlacional, se aplicará una encuesta con los 14 fundamentos de Deming, a todos los integrantes de la empresa PATRIC, para la recopilación de la información pertinente.

Se pretende obtener como resultado de la investigación, adaptar los 14 fundamentos del modelo de gestión Deming a la empresa Patric, a través de la aplicación de una encuesta, para conocer la situación de su gestión y proponer estrategias y políticas de mejora.

Alternativas de solución

Brindar un modelo de gestión empresarial a la empresa PATRIC, que proporcione un marco de referencia, orientando la toma de decisiones hacia el desarrollo de los principios de calidad en la gestión empresarial, los enfoques se basan en la planificación a largo plazo, capacitación de los recursos humanos, adopción de planes de acción de mejora administrativa y la adopción de un óptimo liderazgo en la dirección de la empresa.

1. DESARROLLO

1.1. Modelos de gestión empresarial

Históricamente la gestión empresarial ha ido evolucionando con el pasar de los años, desde las teorías desarrolladas por Smith con relación a la división del trabajo, hasta las concepciones de Taylor, es así, como la administración cada vez abarca nuevos escenarios, como respuesta a la complejidad del entorno (Carbal Herrera et al. 2017).

Según Carbal Herrera et al. (2017) la administración ha ido asimilando diferentes conocimientos de otras disciplinas, con el fin de ampliar su campo de acción y brindar respuesta a los sistemas globalizadores de las economías. Por lo cual, la administración tradicional, está dedicada a resolver los diferentes desafíos empresariales, propuesto por el sistema económico capitalista que predomina en el mundo.

Asencio Cristóbal et al. (2019) manifiestan que, al diseñar un modelo de gestión, se debe tomar en cuenta la cultura organizacional, la comunicación, la imagen corporativa y las estrategias de una empresa. A partir de la aplicación del modelo, se realiza una integración de todos estos elementos, para orientarlos bajo objetivos estratégicos.

1.2. Modelos de gestión empresarial en el sector comercial de Ecuador

Acosta Véliz y Jiménez Cercado (2020) realizan un estudio a 120 empresas del sector privado ecuatoriano, determinando que los procesos de planificación y organización posee un índice bajo, en cuanto al nivel de cumplimiento en la administración. Por otro lado, se destaca que la administración está plenamente enfocada en alcanzar los objetivos organizacionales, mientras que el proceso de control no es aplicado por los gerentes de las empresas investigadas.

Mila Carvajal et al. (2019) manifiestan en su investigación, para conocer el nivel de aplicación del modelo de gestión por procesos, que las empresas comerciales de la ciudad de Esmeraldas, no aplican la gestión por procesos en sus funciones, tanto operativas como financieras. En este sentido de las 301 empresas estudiadas, divididas entre micro, pequeñas y medianas, se obtuvo como resultado que solo el 2,2% aplicaba la gestión por procesos.

1.3. Modelo Deming Prize

Nace después de la segunda guerra mundial en Japón, es considerado como uno de los primeros modelos de gestión para las organizaciones. Fue desarrollado por Edgard Deming, como aporte para la reconstrucción de la economía de Japón, su funcionamiento se basa en la aplicación de la calidad en todos los niveles de organización (Arias Gago, 2015).

Según Mata López et al. (2020) el modelo Deming es un sistema que permite la evaluación y el control de la gestión de la calidad en las organizaciones. Uno de los beneficios que se obtiene, a través de la implementación de este modelo de excelencia, es la reducción de los costos, mediante el diseño de procesos y productos con el mínimo porcentaje de errores, optimizando los recursos y la mano de obra.

Según Pérez Bonfante (2016) la unión de ingenieros y científicos japoneses entregan el premio Deming, para lo cual establecen criterios asociados con: los objetivos y políticas, organización, capacitación del recurso humano, información como recurso, implantación de calidad en procesos y productos, aplicación de la estandarización, control, gestión de sistemas, métodos y planificación a largo plazo

1.3.1. Los 14 fundamentos del modelo Deming Prize

Aguilar Rondón (2017) manifiesta que Edwards Deming fue un pionero en cuanto a la aplicación de la calidad de las organizaciones, para lo cual definió 14 fundamentos que las organizaciones deben aplicar, para implantar un modelo de gestión orientado a la calidad.

Fundamento uno- Cómo inició señala, que las organizaciones deben definir su misión y visión, tomando en consideración el propósito que mantienen en el mercado. Estos enunciados deben de servir como guía para las metas a largo plazo.

Fundamento dos- El desarrollo de una filosofía empresarial, orientada al cambio de la cultura organizacional, implantando nuevos valores, basados en la mejora continua de los productos y servicios. Compartir estos valores en la organización le corresponde a la alta gerencia.

Fundamento tres. - Los métodos de control, no se deben aplicar en exceso, si no, buscar mecanismos que ayuden a la prevención, esto se puede aplicar a través de auditorías o inspecciones internas para diseñar acciones correctivas.

Fundamento cuatro. - El precio no debe ser el determinante para la venta o compra de productos, la calidad debe ser el principal indicador como medio de adquisición de insumos o mercadería. A través de este principio se busca crear una relación a largo plazo con los clientes, contando con los mejores proveedores.

Fundamento cinco. - Aplicar la mejora continua, esto se establece mediante la detección de problemas comunes y variables en la organización, la administración es la encargada de estudiar cada proceso y detectar las deficiencias en el servicio o producto, tomando las medidas necesarias de corrección.

Fundamento seis. - Capacitar a los recursos humanos, considera a los trabajadores como el recurso más importante, por lo cual una mejor formación en sus funciones, se traduce en una mayor productividad de la organización, los gerentes deben ver la capacitación como inversión y establecer estándares que regulen el trabajo.

Fundamento siete. - Adoptar la posición de líderes en la organización, se debe crear una buena relación con el talento humano, eliminando las barreras que permitan el crecimiento y desarrollo. Los líderes deben acompañar y guiar a los trabajadores en la realización de sus tareas.

Fundamento ocho. - Eliminación del temor, como método de solución de problemas. Se debe crear un clima organizacional de confianza entre los integrantes de la organización, de tal forma que se brinde la confianza a los empleados para que comuniquen dudas e inquietudes.

Fundamento nueve. - Eliminar las barreras entre los departamentos, fomentar una cultura de trabajo en equipo, crear buenas relaciones para evitar la competencia interna. Se debe mostrar cómo la actividad de cada uno influye en el nivel de éxito de la organización.

Fundamento diez. - No adoptar lemas de perfección superficiales en la empresa, sin antes haber dado las herramientas y un plan de acción para alcanzar los objetivos manifestados.

Fundamento once. - No basar los controles simplemente en indicadores numéricos, es mejor verificar la calidad con la que son llevadas las actividades. Se debe cuidar de los procesos y sistemas impidiendo que los estándares numéricos reemplacen al liderazgo.

Fundamento doce. - Impulsar el orgullo de los colaboradores, brindando las herramientas e instrumentos necesarios para que ejerzan sus funciones óptimamente. Un trabajador orgulloso, reducirá los niveles de ausentismo y aumentará su compromiso con la organización.

Fundamento trece. - La capacitación y reentrenamiento dirigida a enseñar la utilización de mecanismos de control diario, con el fin de que ejerza una evaluación y corrección de sus funciones. También es importante la capacitación en el desarrollo personal.

Fundamento catorce. - En el último principio se procede a implementar las acciones necesarias para cumplir los 13 puntos anteriores, para lo cual se debe reunir a todo el personal y orientar bajo un mismo punto de vista todos los criterios señalados. Todo el personal debe estar orientado con la nueva filosofía organizacional, el tiempo estimado dependerá de las metodologías que se implementen.

1.3.2. Ciclo de Deming

Según Marmolejo et al. (2016) la motivación y el involucramiento de los empleados en la solución de problemas en una organización, se consolida como una excelente herramienta estratégica, ya que permite la búsqueda de soluciones a partir de diferentes enfoques, tomando en consideración los criterios de las personas que ejecutan las tareas. Una metodología implementada que responde a la búsqueda de la mejora continua, es el ciclo de Deming o procesos PHVA por sus siglas en español, las cuales hacen referencia a la planeación, acción, verificación y actuación. Consolidando una mejora continua en la empresa, enfocándose principalmente en la mejora de los procesos.

Antonio Manay et al. (2019) manifiestan que el ciclo de Deming promueve el desarrollo de acciones de mejora en las organizaciones, evaluando los procedimientos que no agregan valor, modificándolos o eliminándolos. En el aspecto social aporta con la generación de mejores condiciones laborales en la empresa. Además, orienta a la cultura organizacional a

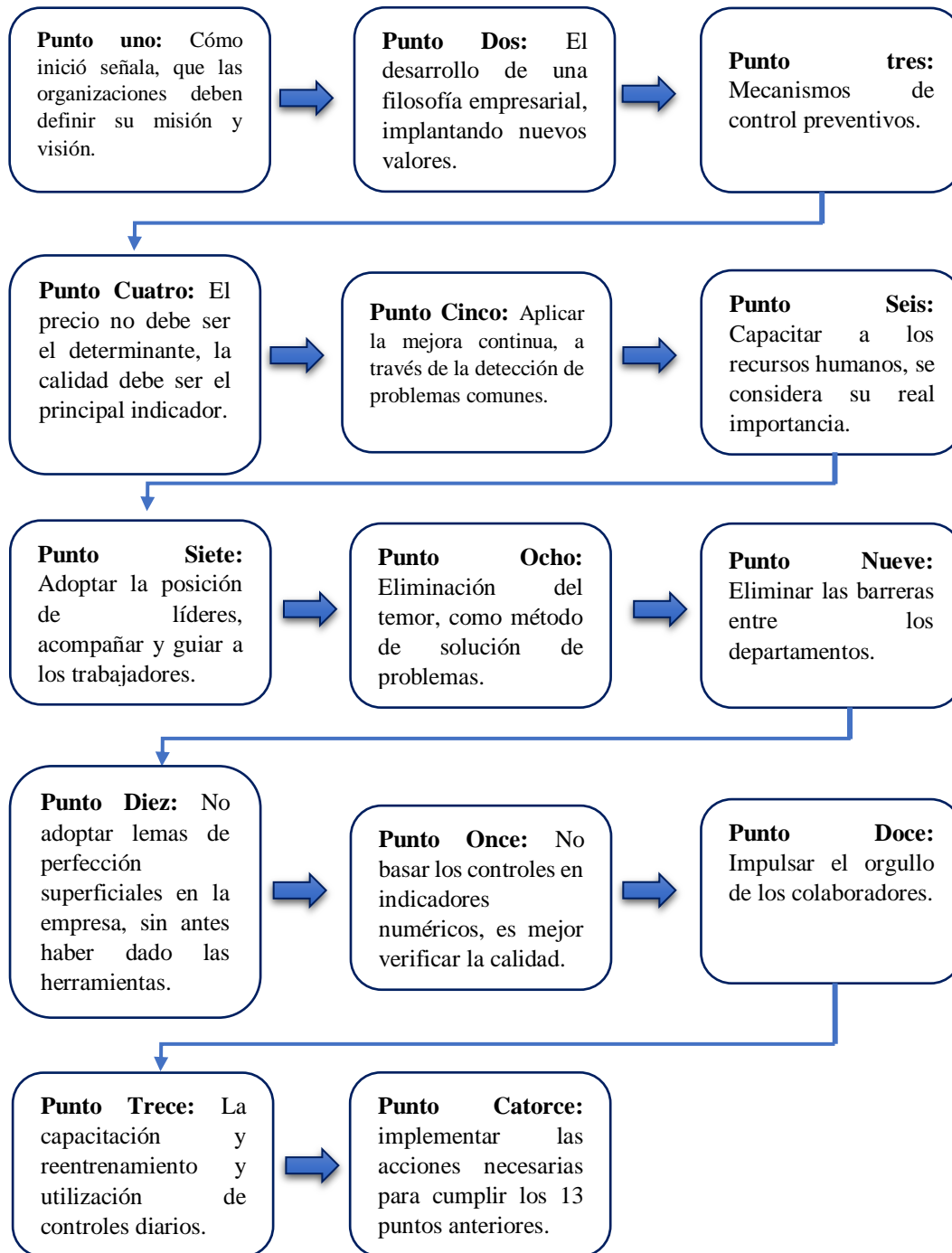
la aplicación de la mejora continua, llevando a cabo todos los procesos con sinergia utilizando los recursos eficientemente, evitando los desperdicios.

2. METODOLOGÍA

Para el objeto de esta investigación se procedió a realizar la encuesta desarrollada por Fisher, acerca de los 14 principios de Deming, las cuales permiten efectuar un análisis, sobre el nivel de eficiencia de la empresa, con relación a los fundamentos de calidad de Deming. Según Suárez Soto (2016) al efectuar la encuesta de Deming, se considera una investigación descriptiva y aplicada, ya que se obtiene como resultado, la realidad de la situación de una organización y se efectúa un contraste en base a los 14 principios de calidad de Deming.

Ilustración 1 Representación de los 14 principios del Modelo Deming

14 principios del modelo de Edward Deming



Fuente: libro de Edward Deming Fuera de la Crisis.

Cuadro 1 Matriz de evaluación y aplicación de los 14 principios de Deming en la empresa Patric S.A.

Principios	Situación de la empresa	Propuesta y planes de acción
<p>Punto uno: Cómo inició señala, que las organizaciones deben definir su misión y visión.</p>	<p>Carencia de misión y visión empresarial</p>	<p>A continuación, se procedió a realizar una visión y misión a la empresa:</p> <p>Misión: Somos una empresa comercializadora de electrodomésticos y artículos para el hogar, contamos con personal orientado a la calidad de atención y servicio, brindamos productos de acuerdo a las necesidades y preferencias de los clientes, generando valor para la sociedad y nuestros colaboradores</p> <p>Visión: Ser la empresa pionera en la mejora continua, de la ciudad de Machala para el año 2022, brindando electrodomésticos de las mejores marcas del mercado, contando con personal altamente capacitado, con vocación hacia el servicio, ofreciendo productos de calidad a precios altamente competitivos.</p>
<p>Punto Dos: : El desarrollo de una filosofía empresarial, implantando nuevos valores.</p>	<p>No se ha establecido valores corporativos</p>	<p>Los valores bajo los cuales se va a regir la cultura organizacional de la empresa Patric SA. son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Trabajo en equipo • Eficiencia • Innovación • Compromiso • Respeto
<p>Punto tres: : El desarrollo de una filosofía empresarial,</p>	<p>Inspecciones orientada a la obtención de resultados.</p>	<p>Efectuar el control preventivo en los presupuestos de ventas, implementando estrategias de benchmarking, adoptando las mejores prácticas del mercado y</p>

implantando nuevos valores.		guiando a los empleados a alcanzar los objetivos organizacionales.
Punto Cuatro: El precio no debe ser el determinante, la calidad debe ser el principal indicador.	No posee políticas para la compra de productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas con los proveedores de las marcas Samsung, LG, Panasonic, LCD, Indurama, Sony, Mabe, Ecasa. Para crear relaciones estratégicas que le brinden créditos de compra y electrodomésticos de calidad a precios competitivos.
Punto Cinco: El precio no debe ser el determinante, la calidad debe ser el principal indicador.	La empresa posee demoras en el control y administración de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el ciclo de mejora continua PHVA, a través de las etapas de planear, hacer, evaluar y actuar, en el proceso de control de inventarios, eliminando los cuellos de botella y demás actividades que no agreguen valor a los clientes. Adicionalmente se debe efectuar una capacitación al gerente, en el manejo del ciclo de Deming y en la aplicación de sistemas de calidad.
Punto Seis: Capacitar a los recursos humanos, se considera su real importancia.	No se cuenta con programas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de capacitación a los empleados, en temas de: planificación estratégica, técnicas de ventas, atención al cliente, marketing, relaciones humanas, gestión de la calidad y los modelos de gestión empresarial.
Punto Siete: Adoptar la posición de líderes, acompañar y guiar a los trabajadores.	Aplicación empírica de liderazgo por parte del gerente.	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda la implementación del liderazgo transformacional. Diversos estudios señalan que este estilo de liderazgo, es el que más contribuye en el desarrollo de la mejora continua. Las características conductuales de este estilo son: visionario, motivación inspiracional, sociable, influyente, carismático, estimula a su equipo

		<p>intelectualmente, se rigen bajo valores morales, poseen creatividad y son interactivos.</p>
<p>Punto Ocho: Eliminación del temor, como método de solución de problemas</p>	<p>No se aplican acciones para mejorar el clima laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar sistemas de motivación, mediante el reconocimiento e incentivos por el buen desempeño de cada trabajador. Se debe brindar charlas o talleres en donde los trabajadores, puedan comunicar sus ideas e inquietudes. Permitiendo una retroalimentación de los procesos comerciales y de servicio. El proceso de toma de decisiones se efectuará, tomando en consideración el punto de vista de cada empleado involucrado.
<p>Punto Nueve: Eliminar las barreras entre los departamentos.</p>	<p>Las actividades se llevan de forma individual, no se considera los objetivos organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar una estructura organizacional horizontal, la cual permita la eficiente comunicación entre puestos, evitando la competencia y conflictos internos. Para ello, es necesaria una socialización de la misión, visión y los valores de la empresa. Adicionalmente se recomienda colocar estos enunciados en la entrada de la empresa, para internalizar la filosofía empresarial.
<p>Punto Diez: No adoptar lemas de perfección superficiales en la empresa, sin antes haber dado las herramientas.</p>	<p>Se exige una mayor productividad de los trabajadores, sin brindar las herramientas necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el aumento de ventas en un 10% para los meses de noviembre y diciembre del 2020, para lo cual la empresa incrementará la publicidad en redes sociales, tv y radio. Adicionalmente se aplicarán promociones de temporada y descuentos. Los trabajadores contarán con información detallada de los electrodomésticos, precios y

		descuentos para ejecutar efectivamente el proceso de venta.
Punto Once: No basar los controles en indicadores numéricos, es mejor verificar la calidad	Se hacen evaluaciones, tomando en consideración la cantidad de ventas y no la satisfacción de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir calificadores de atención electrónicos y buzón de quejas y sugerencias, mediante los cuales se obtiene una calificación del servicio brindado, a su vez, este mecanismo permite evaluar el desempeño de los empleados. También se considera establecer la política de llamar al azar a dos clientes cada semana, para conocer el nivel de satisfacción en la utilización de los productos adquiridos, creando relaciones a largo plazo y obteniendo información de retroalimentación para la empresa y proveedores.
Punto Doce: Impulsar el orgullo de los colaboradores.	No aplican acciones de motivación laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los empleados a través de la entrega de bonos, por alcanzar las metas planificadas de la empresa. Adicionalmente, los salarios deben estar en equilibrio con el mercado laboral. Se recomienda crear sistemas de compensación por el buen desempeño de los trabajadores, el cual permita incrementar la productividad de la empresa.
Punto Trece: La capacitación y reentrenamiento y utilización de controles diarios.	No se estimula el desarrollo académico de los recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en cuanto al manejo de programas informáticos, tales como; Excel y sistemas de inventarios, como herramientas de apoyo en sus áreas de trabajo. Se debe brindar la posibilidad de continuar los estudios académicos a los trabajadores, asignando horarios flexibles, de

		acuerdo a la necesidad de programa de estudio, lo que permitirá contar con personal altamente capacitado, que retribuya con sus competencias al crecimiento empresarial
Punto Catorce: implementar las acciones necesarias para cumplir los 13 puntos anteriores.		<ul style="list-style-type: none"> • Conformar 2 grupos entre empleados y personal administrativo, a los cuales se divide 7 fundamentos a evaluar y aplicar, estableciendo un cronograma de actividades, para constatar el resultado de la aplicación del modelo Deming. Los avances e informes se presentarán un día a la semana.

Fuente: Datos de la empresa Patric S.A. adaptados a las escalas del estudio Fisher, Elrod, Mentha (2011)

Aplicando el cuestionario de Fisher acerca de los 14 fundamentos de Edward Deming, se hizo una evaluación a la empresa, en cuanto a sus procesos de gestión empresarial, permitiendo constatar la situación actual en la que se encuentra. La empresa Patric SA cuenta con pocos años en el mercado, implementa una administración empírica, sin aplicar correctamente los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Al aplicar los 14 principios del modelo Deming, se puede brindar una herramienta de gestión a la empresa, dicho modelo evalúa las diferentes dimensiones de la administración, proponiendo mejoras orientadas a la calidad de la gestión. Entre los principales componentes que recomienda, es el establecimiento de una misión y visión como enunciados del propósito o razón de ser de la empresa; implantar valores corporativos, adoptando una nueva filosofía; un estilo de liderazgo que motive a los empleados y dirigir acciones hacia el cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo; brindar un enfoque en la capacitación de los recursos humanos, adoptar acciones para mejorar el clima organizacional, crear relaciones estratégicas con los proveedores y clientes, generar canales de comunicación interna y aplicar estrategias de mejora continua, a través el ciclo de Deming.

3. CONCLUSIONES

En relación a los objetivos planteados en la investigación, se determinaron las siguientes conclusiones:

Se desarrolló un modelo de gestión empresarial a través de los 14 principios de Edward Deming en la empresa Patric S.A, para lo cual se procedió hacer una evaluación a través de la aplicación de la encuesta Fisher, en donde se tomó en cuenta cada dimensión del modelo propuesto. El modelo permitió enfocarse en las áreas más relevantes de la organización, como la planificación a largo plazo; control de actividades de forma preventiva, desarrollo de los recursos humanos, motivación laboral y el mejoramiento continuo de los procesos comerciales, generando un ambiente laboral idóneo.

Al implementar el modelo de gestión en la empresa, se establecieron lineamientos de referencia a cumplir, sirviendo como una guía a la administración. La ventaja competitiva que se obtiene, es el enfoque en la creación de calidad de los servicios ofertados, manteniendo una orientación total hacia los clientes, eliminando las actividades que no agregan valor al proceso. Por lo cual, se diseñaron políticas de comunicación con los consumidores, creando un sistema de información, que retroalimenta las actividades administrativas de la empresa Patric SA.

Se obtuvo como resultado, planes de acción como respuesta a las deficiencias de la administración de la empresa objeto de estudio. Como inicio se propuso el establecimiento de la misión y visión a la organización, como enunciados que orienten las actividades a largo plazo, También el establecimiento de relaciones estratégicas con los principales proveedores de electrodomésticos de la ciudad. Adicionalmente, se implementó un estilo de liderazgo transformacional como mecanismo de desarrollo de la mejora continua; la implementación del ciclo Deming para mejorar los problemas en la empresa y la designación de dos equipos que evalúen la aplicación de los 14 fundamentos del modelo.

Los 14 fundamentos del modelo Deming, están diseñados para ser implementados en cualquier organización tanto de servicios, comercio, sector público, instituciones educativas, entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Véliz, M. M., & Jiménez Cercado, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista científica FIPCAEC*, 5(5), 115-131. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/218/362>
- Aguilar Rondón, S. M. (2017). Estrategias gerenciales de Calidad y Productividad: Dos Opciones para la gerencia Educativa. *Revista Cientific*, 2(3), 325-342. doi:<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.2.3.18.325-342>
- Antonio Manay, V. M., Cribillero, N., Ingrid, Y., & Gutiérrez Pesantes, E. (2019). Aplicación de ciclo Deming para la mejora de la productividad en una empresa de transportes. *Revista Científica EPígmalión*, 1(2), 28-37. Obtenido de <http://revistas.unjpsc.edu.pe/index.php/EPIGMALION/article/view/538>
- Arias Gago, A. R. (2015). Modelos de evaluación de la calidad en las organizaciones. *Revista monográfica de educación skepsis.org*(4), 17-68. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/281405084_Modelos_de_evaluacion_de_la_calidad_en_las_organizaciones_educativas
- ASENCIO Cristóbal, L. R., BURGOS Valero, R. M., & CAMPELLO Sosa, E. M. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 40(1), 5. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p05.pdf>
- Bonilla Cely, S. M., & Londoño, D. F. (11 de 2015). Modelo de gestión empresarial que contribuya a la. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/330566714_Modelo_de_gestion_empresarial_que_contribuya_a_la_sostenibilidad_y_perdurabilidad_de_las_Mipymes_del_sector_comercio_en_la_ciudad_de_Pereira
- Campi Mayorga, I. I., Font Graupera, M. E., & Lazcano Herrera, C. F. (2017). LA COMPETITIVIDAD EN AMÉRICA LATINA: EL CASO ECUADOR. *Dimensión Empresarial*, 71-81. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v15n1/1692-8563-diem-15-01-00164.pdf>
- Carbal Herrera, A. E., Guevara Huertas, Y. M., & Ochoa Uparela, J. Y. (2017). Bases teóricas para el desarrollo de un modelo de gestión organizacional bajo el paradigma de la complejidad. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(2), 107-121. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1577/1164>
- Chávez Cruz, G., Campuzano Vásquez, J., & Betancourt Gonzaga, V. (2018). Las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *CONRADO*, 14(65), 247-255. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14s1/1990-8644-rc-14-s1-247.pdf>
- Huertas López, T. E., García Suárez, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>

- Luciani Toro, L. R., Zambrano Morales, Á. A., & Andreína Inés, G. O. (2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. *COODES*, 7(3), 313-332. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n3/2310-340X-cod-7-03-313.pdf>
- Marmolejo, N., Mejía, A. M., Pérez Vergara, I. G., Rojas, J. A., & Caro, M. (2016). Mejoramiento mediante herramientas de la manufactura esbelta, en una Empresa de Confecciones. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(1), 24-35. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100004
- Mata López, F. J., Mata López, D. A., & Terranova Mera, J. E. (2020). Modelo Deming Prize de gestión de calidad para la productividad de las Pymes Ecuatorianas. *Polo del conocimiento*, 5(3), 1033-1053. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1539>
- Mila Carvajal, F., Reyes Ordoñez, B., Dueñas Mendozaay, A., & Armas Arias, M. (2019). Gestión por Procesos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas comerciales de la ciudad Esmeraldas, Ecuador. *Veritas & Research*, 1(2), 140-149. Obtenido de <http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php/VR/article/view/16/14>
- Pérez Bonfante, L. A. (2016). Propuesta de un modelo de medición de la calidad y su impacto sobre la riqueza. *Cuadernos de Administración*, 32(55), 7-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225047031002>
- Suárez Soto, C. (2016). LOS 14 PUNTOS DE DEMINGPROPUESTA DE APLICACIÓN AL SERVICIO DE ARCHIVO DE HISTORIAS CLÍNICAS. *Anuario Escuela de Archivología*, 156-172. Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/anuario/article/view/16020/15832>
- Valencia Durand, R. A., & Duche Pérez, A. B. (2019). Innovación de la gestión y éxito competitivo en medianas y grandes empresas del sector manufacturero peruano. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 141-153. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-141.pdf>

ANEXOS

ANEXO A Encuesta ESCALAS DEL ESTUDIO FISHER, ELROD, MENTHA (2011)

Principio 1: Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio 1) La alta dirección provee para investigación y desarrollo.

2) La alta dirección provee nueva tecnología.

3) La alta dirección provee educación y capacitación para los empleados.

Principio 2: Adoptar la nueva filosofía 162

4) La alta dirección está comprometida con la mejora de la calidad como una forma de aumentar las ganancias.

5) La alta dirección se compromete a fijar objetivos para la mejora de la calidad.

6) La alta dirección se compromete a la mejora continua de la calidad como un objetivo principal.

Principio 3: Dejar de depender de la inspección masiva

7) Los gráficos que muestran las tasas de defecto son publicados y distribuidos.

8) Los gráficos de frecuencia de averías son publicados y distribuidos.

9) Un gran porcentaje de nuestros procesos en la planta están bajo control estadístico de calidad. 10) Hacemos uso extensivo de técnicas estadísticas para reducir la variación en los procesos.

11) Las técnicas de control estadístico son utilizadas para minimizar la dependencia de la inspección masiva.

Principio 4: Acabar con la práctica de hacer negocios basándose únicamente en el precio

12) La selección de proveedores se basa en calidad y precio, en lugar de por sí solo el precio.

13) Los proveedores están involucrados en el proceso de desarrollo de productos y servicios.

14) Las relaciones con proveedores se desarrollan a largo plazo.

15) Existe una dependencia sobre unos pocos proveedores confiables.

Principio 5: Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción o servicio

16) Los requerimientos de los clientes son analizados en el proceso de desarrollo del producto o servicio.

17) El feedback de los clientes se utiliza para mejorar continuamente el producto o servicio.

18) La alta dirección evalúa a sus competidores con el fin de mejorar el producto o servicio. Principio

6: Implantar la formación

19) Los empleados están capacitados en técnicas de mejoramiento estadístico.

20) Los empleados son entrenados en problemas relacionados a la calidad.

21) Los supervisores están entrenados en técnicas de mejora estadística.

Principio 7: Adoptar e implantar el liderazgo

- 22) Los supervisores ayudan a sus empleados en el trabajo.
- 23) Los supervisores trabajan para construir la confianza de sus empleados.
- 24) Los supervisores lideran de una manera que sea consistente con los objetivos de la organización.
- 25) Los supervisores son vistos como entrenadores por sus empleados.

Principio 8: Desechar el miedo

- 26) Los empleados expresan nuevas ideas relacionadas con la mejora de las condiciones de trabajo.
- 27) Los empleados buscan asistencia de sus supervisores cuando no está seguro de sus tareas. 28) Los empleados no tienen miedo al reportar las condiciones que interfieren con la calidad de trabajo.
- 29) Los empleados sienten que existe estabilidad laboral en la organización.

Principio 9: Derribar las barreras entre los departamentos

- 30) Diferentes departamentos tienen objetivos compatibles.
- 31) En el proceso del diseño de producto o servicio hay un trabajo en equipo entre los departamentos.
- 32) Existe buena comunicación entre departamentos.

Principio 10: Eliminar los slogans y metas y exhortaciones para la mano de obra

- 33) La alta dirección proporciona a sus trabajadores los métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos.
- 34) La alta dirección no utiliza lemas vagos (como por ejemplo decir, "hacerlo bien la primera vez") en la comunicación con sus empleados.
- 35) Los empleados son recompensados por aprender nuevas habilidades.

Principio 11: Eliminar las cuotas numéricas

- 36) Los estándares de trabajo se basan en calidad y cantidad más que sólo cantidad.
- 37) Los estándares de trabajo se basan o establecen en función de los estudios de capacidad del proceso.
- 38) Las cuotas numéricas no tienen mayor prioridad que la calidad de mano de obra.

Principio 12: Eliminar las barreras al orgullo de los trabajadores

- 39) Las evaluaciones de desempeño no se utilizan para los empleados con rangos.
- 40) La calidad del ambiente de trabajo es buena.
- 41) No existe presión por resultados a corto plazo.
- 42) La alta dirección establece metas realistas para sus empleados.

Principio 13: Instituir educación y superación

- 43) Hay programas para desarrollar el trabajo en equipo entre los empleados.
- 44) Hay programas para desarrollar una comunicación eficaz entre los empleados.
- 45) Hay programas para desarrollar habilidades de resolución de conflictos de los trabajadores.

46) Hay programas para ampliar las habilidades de los empleados para futuras necesidades organizacionales.

Principio 14: Tomar acción para lograr la transformación

47) La alta dirección actúa en dirección hacia la ejecución de políticas de mejora de la calidad.

48) La alta dirección hace sus políticas de mejora de la calidad visible a todos los empleados.

49) Todos los jefes de departamento en mi empresa son los principales responsables de la calidad.

50) La administración provee de personal con liderazgo para mejorar la calidad de los productos y mejorar la calidad integral.