



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION EMPRESARIAL EN LA
MEDIANA EMPRESA INDUSTRYPLAST SECTOR INDUSTRIAL DE LA
PROVINCIA DE EL ORO

FIERRO ROMERO JESSICA DENISSE
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION EMPRESARIAL EN
LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRYPLAST SECTOR INDUSTRIAL
DE LA PROVINCIA DE EL ORO

FIERRO ROMERO JESSICA DENISSE
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 GESTION EMPRESARIAL EN LA MEDIANA
EMPRESA INDUSTRYPLAST SECTOR INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE EL
ORO

FIERRO ROMERO JESSICA DENISSE
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO

MACHALA, 10 DE DICIEMBRE DE 2020

MACHALA
10 de diciembre de 2020

CASO PRACTICO - MODELO DE GESTION EMPRESARIAL

por Jessica Denisse FIERRO ROMERO

Fecha de entrega: 18-nov-2020 11:54a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1450128991

Nombre del archivo: CASO_PRACTICO_JESSICA_FIERRO.pdf (971.57K)

Total de palabras: 7821

Total de caracteres: 42130

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

La que suscribe, FIERRO ROMERO JESSICA DENISSE, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION EMPRESARIAL EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRYPLAST SECTOR INDUSTRIAL 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, 10 de diciembre de 2020



FIERRO ROMERO JESSICA DENISSE
0706315520

DEDICATORIA

A Dios, por ayudarme en los momentos difíciles, por darme fuerzas para seguir adelante y no abandonar mis estudios, por bendecirme durante todos estos años, por su amor y por acompañarme siempre.

A mis padres, por todo su apoyo en mi formación académica, su sacrificio y esfuerzo me ha permitido alcanzar una meta muy importante en mi vida, me han formado en principios, valores y han hecho todo por mí con mucho amor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por estar presente todos los días de mi vida, guiándome por el buen camino, bendiciéndome cada día en diferentes áreas de mi vida, porque gracias a su amor y misericordia estoy logrando una meta muy importante para mí, porque en este largo camino siempre me sostuvo de su mano y me ha dado las fuerzas necesarias para seguir adelante y no desistir en mis estudios. Todo lo que soy, lo que tengo y lo que he logrado es para mi Padre Celestial.

Agradezco a DIOS también por la vida de mis padres, ya que ellos con mucho esfuerzo y dedicación me han apoyado durante todos mis años de estudio.

Agradezco a mis padres por inculcarme siempre buenos valores y enseñarme que el estudio es importante en nuestra vida, por su apoyo incondicional ya sea moral o económico, por estar siempre conmigo y por querer lo mejor para mí en todo ámbito.

Agradezco a mis docentes, por todas las enseñanzas que me han brindado, por su apoyo, dedicación y consejos.

Resumen

En la actualidad muchas de las medianas empresas del sector industrial no cuentan con un modelo de gestión empresarial, que permita un correcto funcionamiento de sus procesos, ya sean estos administrativos o de producción impidiendo así que se desempeñen de una manera eficiente y eficaz en el mercado competitivo de la Provincia de El Oro.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación y para resolver su problemática, se ha considerado realizar una investigación bibliográfica basada en artículos científicos, para conocer cuál sería el mejor modelo de gestión empresarial para aplicarlo en las medianas empresas del sector industrial. Por ello, se escogió el modelo de excelencia de calidad EFQM el cual permite a través de la eficiencia y eficacia aumentar el desarrollo de la mejora continua de la organización por medio de la competitividad.

Para la aplicación del modelo de excelencia de la calidad, es necesario realizar una autoevaluación de la organización en aquellas áreas que exista un problema, esta evaluación se la lleva a cabo a través de un cuestionario basado en preguntas relacionados a los nueve criterios y subcriterios propios del modelo EFQM, obteniendo como resultados los puntos fuertes que posee la organización y los puntos de áreas de mejora, de los cuales se desarrollaran los planes de acción para fortalecer los puntos más débiles de la organización. La implementación del modelo EFQM es de vital importancia, porque permite identificar aquellas áreas de la organización que no están funcionando de la manera más óptima.

Palabras claves: Modelo, gestión empresarial, mediana empresa, sector industrial, EFQM.

Abstract

At present, many of the medium-sized companies in the industrial sector do not have a business management model that allows a correct operation of their processes, be they administrative or production, thus preventing them from performing efficiently and effectively in the market. competitive of the Province of El Oro.

For the development of this research work and to solve its problems, it has been considered to carry out a bibliographic research based on scientific articles, to know what would be the best business management model to apply it in medium-sized companies in the industrial sector. For this reason, the EFQM quality excellence model was chosen, which allows, through efficiency and effectiveness, to increase the development of continuous improvement of the organization through competitiveness.

For the application of the quality excellence model, it is necessary to carry out a self-evaluation of the organization in those areas where there is a problem, this evaluation is carried out through a questionnaire based on questions related to the nine criteria and sub-criteria. of the EFQM model, obtaining as results the strengths that the organization has and the points of improvement areas, from which action plans will be developed to strengthen the weakest points of the organization. The implementation of the EFQM model is of vital importance, because it allows to identify those areas of the organization that are not working in the most optimal way.

Keywords: Model, business management, medium company, industrial sector, EFQM.

ÍNDICE

Introducción	7
Desarrollo	10
Modelo de Gestión Empresarial	11
Modelo de Excelencia EFQM	12
<i>Agentes Facilitadores</i>	13
<i>Criterios de Resultados</i>	14
Metodología del Modelo EFQM	15
<i>Fase I – Autoevaluación</i>	15
<i>Esquema Lógico REDER</i>	17
<i>Matriz de Puntuación REDER</i>	18
<i>Fase II – Planes de acción</i>	19
Propuesta del Modelo EFQM para la empresa “INDUSTRYPLAST”	20
Conclusiones	34
Referencias	36
Anexos	38

Lista de Figuras

Figura 1 Estructura del Modelo EFQM	13
Figura 2 Esquema Logico REDER	17
Figura 3 Matriz de puntuacion REDER.....	19

Lista de Tablas

Tabla 1: Resultados del cuestionario en base al Modelo EFQM	23
Tabla 2: Hoja Resumen.....	27
Tabla 3: Puntos fuertes encontrados	29
Tabla 4: Áreas de mejora	30
Tabla 5: Cronograma Plan de Accion.....	32

Introducción

En el mundo empresarial la gestión es un instrumento esencial para mejorar el crecimiento económico, ya sea para las empresas que aplican su estructura de gestión, como también para el sector de acuerdo a su actividad. No se puede conocer con exactitud el origen de la gestión empresarial, pero existen estudios sobre la historia que aseguran que la gestión y administración de los recursos en una empresa tiene sus comienzos a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, vista como una disciplina moderna.

Debido a la globalización las empresas se encuentran en una situación complicada, llevándolas a verse obligadas al desarrollo de los modelos de gestión empresarial. Para esta situación no están exceptas las pymes, por ello se considera necesario lograr una gestión oportuna y coherente. (Perez, 2016, p. 49)

A nivel mundial las pequeñas y medianas empresas forman parte del mayor tejido empresarial de las economías, influyendo en los procesos de crecimiento, generando empleo e innovación, para lograr el desarrollo dentro de un entorno competitivo aprovechando la flexibilidad que disponen las pymes para adaptarse al constante cambio que se presenta en el entorno nacional e internacional. (Quiñonez & Giraldo, 2019, p. 134).

En América Latina las pequeñas y medianas empresas son consideradas importantes ya que tienen presencia en el sector productivo, de servicio, en la salud y en el sector industrial. Las mismas que experimentan notables avances que se deben gestionar para progresar en la competitividad y mejora social de los países.

Las pymes forman parte de la estructura productiva latinoamericana, por ello es necesario un conjunto de actividades para fortalecerlas, tales como prestar atención a aquellas que posean

un crecimiento potencial ya que son generadoras de empleo y pueden convertirse en grandes empresas, plantear estrategias para lograr mejoras en la competitividad y así aproximar a las pymes a sectores con gran capacidad de desarrollo. (Fernandez & Cervantes, 2019, p. 34)

Las pymes en el Ecuador generalmente se encuentran en áreas relacionadas a la elaboración de productos y servicios, lo que las convierte en el soporte del crecimiento económico y social del país ya sea fabricando, demandando, adquiriendo productos o agregando valor, en tal sentido se compone como un actor primordial en la generación de riqueza y empleo. (Gonzalez, Capa, Luciani, & Zambrano, 2019, p. 17)

De acuerdo a la distribución de las empresas según el sector económico, las industrias representan el 8,62% a nivel nacional. Con lo que respecta a la provincia de El Oro, las pymes simbolizan el 99,7%, de este total las medianas empresas figuran el 1,8% y el sector industrial representa el 15%. De acuerdo a estos datos es fundamental fortalecer las medianas empresas del sector industrial para lograr una mayor participación en el mercado competitivo de la provincia, debido a que en los departamentos tienen ciertas fortalezas y algunas debilidades, y no se dispone de un modelo de gestión para la optimización de la empresa en el mercado competitivo. (INEC, 2016)

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión empresarial para la mediana empresa “INDUSTRYPLAST” del sector industrial de la Provincia de El Oro.

Objetivos específicos

- Implementar un modelo de gestión empresarial que permita el funcionamiento óptimo en el mercado competitivo de la mediana empresa en el sector industrial.
- Emplear una metodología que permita la correcta aplicación del modelo de gestión empresarial que se elija implementar en la empresa del sector industrial.

Indicadores del problema

- Identificar los puntos fuertes y áreas de mejora en los distintos departamentos de la organización.
- Carencia de un modelo de gestión empresarial

Ventaja competitiva

Mediante el diseño y la aplicación de un modelo de gestión empresarial, se logrará mejorar los procesos que se llevan a cabo en la mediana empresa del sector industrial de una manera eficiente y eficaz, logrando una ventaja competitiva en el mercado.

Para este trabajo investigativo, se utilizará una metodología de enfoque teórico y de análisis explicativo y descriptivo, a través de las variables de estudio de gestión empresarial y del sector industrial. Se desarrollarán bases teóricas y se considerará la metodología de investigación bibliográfica, se hará una revisión documental, aplicación de un cuestionario con los nueve criterios y sus respectivos subcriterios del modelo EFQM y también se empleará la matriz de puntuación REDER.

Se pretende obtener como resultados de la investigación, conocer la situación actual de la empresa por medio del análisis de los puntos fuertes y áreas de mejora para proceder a la elaboración de planes de acción.

Alternativas de solución:

Una vez realizada la autoevaluación mediante el cuestionario en base a los criterios del modelo EFQM, se propone planes de mejora para los puntos débiles de la empresa y así mejorar su estructura organizacional y mejorar sus procesos.

Desarrollo

La gestión empresarial es un conjunto de procedimientos que se utiliza para dar solución a un tema o cuestión, o a su vez para definir un proyecto, es decir, sirven como marco de referencia para la administración empresarial, estos modelos pueden ser empleados en negocios u organizaciones sea para el sector privado o para la administración pública. (Acosta & Jimenes, 2020, p. 117)

La palabra gestión tiene sus raíces en el latín *gestio-onis*, que significa la acción de llevar algo a cabo o resolver un asunto, es la acción y efecto de gestionar o administrar. En pocas palabras la gestión se lleva a cabo a través de personas o equipos de trabajo para lograr los resultados propuestos por una organización. (Mora, Duran, & Zambrano, 2016, p. 513)

Según Herrera, Betancurt, Herrera, Vega, & Vivanco (2016) “La gestión empresarial son aquellas medidas estratégicas que se llevan a cabo con el objetivo de que la empresa sea viable económicamente, tomando en cuenta factores financieros, productivos y logísticos”. (p. 156)

La gestión empresarial es importante porque fomenta a la empresa a conseguir objetivos o metas comunes a través de la organización de los factores de producción y de la integración de los recursos de una forma efectiva; contribuye también a la utilización óptima de los recursos humanos, físicos y financieros; además reduce costes. (Suárez, 2018, p. 58)

Sector Industrial

A los países desarrollados se les conoce como industrializados, ya que representan un símbolo de desarrollo económico sostenible que supone una mejora en las condiciones de vida. Si la industria se encuentra en desarrollo, será más grande el entendimiento acerca de los procesos productivos y esto significa mejoras de competitividad en el sector productivo. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016)

Las empresas del sector industrial en el Ecuador se encuentran ante el constante reto de innovar y cambiar sus patrones de producción por aquellos de alto valor agregado que originen ventajas competitivas sostenibles. Alrededor de dos tercios de la población activa pertenecen a los tres subsectores en los que se concentra la industria, entre los cuales tenemos: la industria de productos alimenticios y bebidas, industria de productos textiles, confección y cuero y la industria de fabricación de muebles y madera. En la actualidad, existen las industrias procesadoras de banano, camarón, cacao, balanceados, elaboración de fundas plásticas, elaboración de cartón, industria de cuero entre otras.

Modelo de Gestión Empresarial

La era de los modelos de gestión aparece a principios del siglo XX, mediante la utilización de normas y reglas para aumentar la eficiencia y productividad que propuso Frederick Taylor. Mientras que Henri Fayol propuso las operaciones primordiales de la administración

como planeación, organización, dirección y control, manifestando que el éxito de la gestión dependerá de cómo las organizaciones logren la consecución de sus objetivos (eficacia) haciendo uso óptimo de los recursos (eficiencia). (Carrión, Zula, & Castillo, 2016, p. 88)

Los modelos de gestión empresarial especifican como las empresas deben estar estructuradas, como afrontan los desafíos propios del entorno, para ello se debe utilizar los recursos disponibles al interior o alrededor de la organización. Contar con un modelo de gestión empresarial es un aspecto clave para llevar de forma correcta ya sea un negocio, una empresa u organización ya que de esto dependerá su éxito o fracaso.

Modelo de Excelencia EFQM

El modelo EFQM se creó en el año 1988 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y 14 empresas líderes en servicios e industria del continente europeo, con la finalidad de fomentarlas a ser más competitivas mundialmente. El modelo nació bajo el enfoque de que para lograr buenos resultados es necesario el compromiso de su personal para mejorar los procesos de la organización. (Coaquila, 2016, p. 61)

El Modelo de Excelencia EFQM es un instrumento práctico de autoevaluación que permite realizar un diagnóstico sistematizado a todos los departamentos o las áreas de la organización, el cual a través de los resultados obtenidos permite realizar un plan de acción, la máxima puntuación para el modelo EFQM es de 1000 puntos. (Ruiz, Cuerva, Cabeza, & Roldán, 2016, p. 38)

La aplicación del modelo EFQM tiene como finalidad aumentar la eficiencia y eficacia de la organización, a través del refuerzo de la calidad de todas sus actividades, y además desarrolla

la mejora continua incrementando la competitividad y mejora de los resultados de las organizaciones.

Figura 1

Estructura del Modelo EFQM



Fuente: Adaptado de Salazar (2019)

Los Criterios de Excelencia Empresarial del EFQM se clasifican en dos bloques:

Para ello Henriquez & Henriquez (2019) citan los 9 criterios del modelo EFQM, de los cuales 5 son agentes facilitadores y 4 pertenecen a los resultados.

Agentes Facilitadores

Constituyen los aspectos clave de la gestión de la organización, representan las acciones y medios para lograr los resultados.

Liderazgo: Los líderes son los responsables del desarrollo de la misión, visión, y valores que permitan lograr el éxito de la organización mediante acciones pertinentes estando

comprometidos para garantizar el buen desempeño del sistema de gestión implantado para la organización.

Política y estrategia: Se establecen políticas, objetivos, metas y procesos relevantes para alcanzar la misión y visión propuesta para la organización.

Personas: Gestionar, aprovechar y desarrollar de manera eficiente el potencial y conocimiento del recurso humano de la organización, a través de la planificación de actividades en relación a la política y estrategia establecida.

Alianzas y Recursos: Forma de planificar y gestionar la organización en relación a alianzas externas y recursos internos para el sustento de la política y estrategia establecida y al correcto funcionamiento de sus procesos.

Procesos: Consiste en diseñar, gestionar y mejorar los procesos para el apoyo de su política y estrategia planteada y a su vez generar mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés. Para el diseño de los procesos es necesario realizar diagramas de flujo que permite identificar los distintos procesos que se llevan a cabo en la empresa

Criterios de Resultados

Los resultados son la conclusión del desarrollo del vínculo establecido con los agentes. Así, se originan los criterios de resultado, los mismos que se deben comprender para comprobar el progreso de los planes orientados a la excelencia.

Resultados en los Clientes: Resultados conseguidos por la organización en relación con sus clientes.

Resultados en las Personas: Logros de la organización en cuanto a las personas que la integran.

Resultados en la Sociedad: Resultados alcanzados por la organización en la sociedad.

Resultados Claves: Logros que ha cumplido la organización con relación al rendimiento planificado. (Henriquez & Henriquez, 2019, p. 26)

Metodología del Modelo EFQM

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, se fundamenta en algunas teorías y métodos, tomando en cuenta los instrumentos del modelo EFQM, en la primera fase se ejecuta una investigación exploratoria y luego descriptiva, en la cual se recolectan los datos para valorar el nivel de excelencia de acuerdo a los criterios del modelo EFQM. (Cagua, Trujillo, & Jijon, 2018, p. 17)

Para la implementación del modelo EFQM se lleva a cabo dos fases, la primera fase consiste en realizar una autoevaluación y la segunda fase corresponde al desarrollo de planes de acción de mejora.

Fase I – Autoevaluación

La autoevaluación es un proceso que permite conocer la situación actual de la organización con la finalidad de obtener evidencias (que es lo que hace), cuanto se hace respecto al modelo EFQM (puntuación), identificar sus puntos fuertes (lo que se hace bien) y áreas de mejora (lo que se debería hacer), y así llevar a cabo los planes de acción. (Córdova, 2019).

Existen diferentes tipos de modelos para llevar a cabo la fase de autoevaluación, entre los cuales están:

- Cuestionario de autoevaluación: Consta de preguntas específicas y que están clasificadas según los criterios del modelo EFQM
- Matriz de puntuación REDER: Herramienta que permite valorar de una manera cuantitativa a la organización basado en el esquema lógico REDER, donde se evalúan los elementos como enfoque, despliegue, evaluación y revisión para cada subcriterio del modelo.
- Reunión de trabajo: Conformada por un equipo evaluador que se encarga de reunir la información y evaluarla de acuerdo al modelo.
- Proforma o autoevaluación por formularios: Consiste en diseñar un formulario para cada subcriterio del modelo de acuerdo a la información obtenida, para luego diseñar los planes de acción.
- Memoria de evaluación: Es valorada por un grupo de evaluadores externos, los mismos que informan los puntos fuertes y áreas de mejora. (Diaz , 2015)

Pasos para desarrollar la fase de autoevaluación:

1. Selección del equipo evaluador.
2. Formación del equipo evaluador
3. Aplicación del cuestionario REDER en base a los 9 criterios
4. Conceso
5. Generación de áreas fuertes y puntos fuertes.

Esquema Lógico REDER

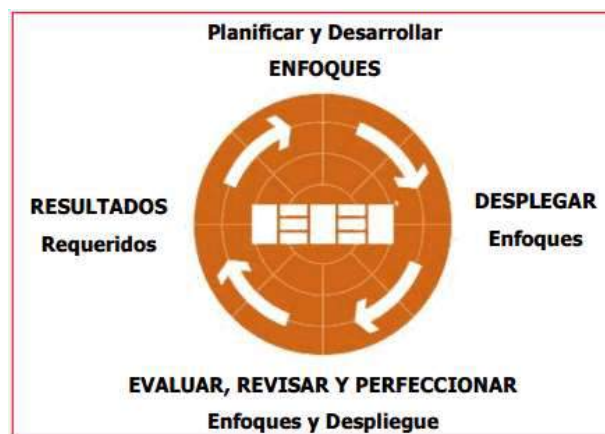
Según Villar & Toyohama (2019) establecen que “REDER es considerada una herramienta de evaluación que permite tener una visión real de la organización la cual ayuda a medir de manera cuantitativa a una institución”. (p. 86)

El esquema lógico REDER es un componente del modelo EFQM que permite a la organización evaluar el rendimiento donde se establece una puntuación máxima para agentes y resultados, además ayuda a identificar los procesos o áreas que requieren de una mejora continua.

De acuerdo con los autores Sanandrés, Vallejo, Atiencia, Izurieta, & Orna (2017) El modelo EFQM dispone los procesos sistemáticos que la organización debe llevar a cabo para una mejora continua. En él se especifican los agentes facilitadores y resultados entre los cuales están: enfoque (planificar), despliegue (hacer), evaluación (verificar) y revisar (actuar). (p. 14)

Figura 2

Esquema Lógico REDER



Fuente: EFQM (2016)

Resultados: Logros que alcanza la organización, los cuales satisfacen a todos los grupos de interés.

Enfoque: Es lo que la empresa planifica hacer y las razones para ello,

Despliegue: Lo que la organización hace para poner en práctica el enfoque, es decir, su implementación.

Evaluación y revisión: Consiste en evaluar la eficiencia y eficacia del método empleado por medio del análisis de los resultados, para posteriormente identificar, establecer, planificar e implementar mejoras.

Matriz de Puntuación REDER

Según Gonzalez (2017) establece que la matriz de puntuacion REDER “Es un método de evaluación que establece una puntuación máxima para cada uno de los agentes facilitadores y los resultados, que permite puntuar los elementos del esquema lógico REDER: enfoque, despliegue, evaluación y revisión”.

La puntuación está dada en una escala de 0 a 100 con intervalos de 5, para calcular los atributos del modelo se utilizan los siguientes niveles de evidencia:

0 – 10: Sin evidencia (0%)

15 – 35: Alguna evidencia (25%)

40 – 60: Evidencia (50%)

65 – 85: Evidencia clara (75%)

90 – 100 Evidencia total (100%)

La puntuación obtenida de cada uno de los criterios se debe ponderar con los pesos específicos que tiene cada uno de ellos según lo establecido en el Modelo de excelencia EFQM, de tal manera que se pueda obtener los puntos ponderados de cada uno de los criterios y mediante una suma de todos ellos la puntuación final, de la siguiente manera:

Figura 3

Matriz de Puntuación REDER



Fuente: Adaptado de Suárez (2017)

En la matriz de puntuación REDER existen tres excepciones principales a tomar en cuenta al momento de realizar y aplicar las puntuaciones y asignarle los pesos porcentuales.

- En el subcriterio 6a este tiene el 75% del total de los puntos mientras el subcriterio 6b tiene solo el 25%.
- El subcriterio 7a tiene un peso del 75% del total de los puntos del criterio y el 7b un 25%.
- El subcriterio 8a tiene solo el 25% del total de puntos mientras que el 8b posee el 75% de los puntos.

Fase II – Planes de acción

Para la segunda fase se procede a realizar planes de acción para la mejora de los procesos que se evaluaron. Para su ejecución se realizan los siguientes pasos:

1. Priorización y áreas de mejora
2. Definición de las áreas de mejora
3. Definición de los planes de acción
4. Creación de equipos de mejora

Propuesta del Modelo EFQM para la empresa “INDUSTRYPLAST”

INDUSTRYPLAST es una mediana empresa que pertenece al sector industrial, inició sus actividades en la ciudad de Machala, está dedicada a la elaboración de productos plásticos destinadas para la producción y exportación de banano. Cuenta con una gama amplia de productos, entre los cuales se destacan los siguientes: mangas tratadas, mangas naturales, daipas, láminas, corbatines, fundas al vacío, politubo, polipack.

Misión

Asegurar la protección y conservación del banano en toda su cadena de valor mediante la producción y comercialización de fundas plásticas de óptima calidad, confiando en nuestra experiencia y nuestro deseo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes más exigentes.

Visión

Ser una empresa líder en la industria de fundas plásticas para banano a nivel nacional, generando productos de calidad y llegar a ser importantes exportadores a nivel internacional.

Valores

- Respeto
- Trabajo en equipo
- Confianza

- Responsabilidad
- Honestidad

Políticas de calidad

- Garantizar la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la empresa.
- Innovar y mejorar continuamente nuestros procesos y nuestros productos.
- Ofrecer un producto con los más altos estándares de calidad para la exportación o venta local.
- Garantizar un buen ambiente laboral para fomentar la participación de todo el personal en el logro de los objetivos de la empresa.

Fase I: Autoevaluación

1. Selección del Equipo Evaluador

Para la implementación del modelo de excelencia EFQM, se procedió a seleccionar a un coordinador y 4 evaluadores para realizar el cuestionario, todos ellos son los que conformaran el equipo evaluador, basándose en los conocimientos que poseen sobre los procesos de gestión empresarial aportando mucho al momento de calificar cada criterio, para obtener evidencia de su cumplimiento y consensuar los resultados.

2. Formación del Equipo Evaluador

Las personas que forman parte del equipo evaluador, recibirán capacitaciones para garantizar el éxito en las actividades correspondientes al desarrollo de la autoevaluación, para que puedan utilizar de manera correcta el cuestionario y la interpretación de cada una de sus preguntas. Además es necesario que el coordinador asesore y apoye a los evaluadores en todo el tiempo que se lleve a cabo la autoevaluación.

3. Aplicación del Cuestionario.

El equipo evaluador aplica el cuestionario de autoevaluación de manera individual a cada uno de los departamentos de la organización como gerencia, contabilidad, producción, talento humano y servicio al cliente. El cuestionario de autoevaluación es propio del modelo EFQM, contiene 50 preguntas donde 27 pertenecen a los agentes facilitadores y 23 a los resultados. La aplicación del cuestionario de autoevaluación se la realiza bajo el esquema lógico REDER, está compuesto por una serie de preguntas basada en los criterios y subcriterios del modelo de excelencia EFQM. A continuación se muestran los resultados:

Tabla 1

Resultados del cuestionario en base a los criterios del Modelo EFQM

CRITERIO	SUBCRITERIO	ELEMENTO	EVIDENCIA					VALORACION TOTAL
			Sin evidencia 0 - 10%	Alguna evidencia 15 - 35%	Evidencia 40 - 60%	Evidencia clara 65- 85%	Evidencia total 90 - 100%	
L I D E R A Z G O	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores, principios éticos y actúan como modelos de referencia de una cultura de excelencia.	Enfoque					100%	45%
		Despliegue		25%				
		Evaluación y revisión		15%				
	Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización	Enfoque			50%			35%
		Despliegue		25%				
		Evaluación y revisión		25%				
	Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad	Enfoque				75%		60%
		Despliegue				70%		
		Evaluación y revisión		30%				
	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización	Enfoque				75%		60%
		Despliegue				75%		
		Evaluación y revisión		25%				
	Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización	Enfoque					100%	85%
		Despliegue					100%	
		Evaluación y revisión			50%			
P O L I T I	La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés	Enfoque				80%	70%	
		Despliegue				75%		
		Evaluación y revisión			50%			
		Enfoque					90%	80%
		Despliegue					90%	

C A - Y- E S T R A T E G I A	La política y estrategia se fundamenta en la información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad	Evaluación y revisión				60%		
	La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza	Enfoque					100%	80%
		Despliegue				80%		
		Evaluación y revisión			60%			
	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos claves.	Enfoque					90%	80%
		Despliegue				85%		
Evaluación y revisión					70%			
P E R S O N A S	Planificación, gestión y mejora de los RRHH	Enfoque				75%	50%	
		Despliegue			40%			
		Evaluación y revisión			40%			
	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	Enfoque			60%		40%	
		Despliegue		35%				
		Evaluación y revisión		30%				
	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.	Enfoque			40%		45%	
		Despliegue			50%			
		Evaluación y revisión			40%			
	Existencia de un dialogo entre las personas y la organización.	Enfoque					100%	90%
		Despliegue					100%	
		Evaluación y revisión				70%		
	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	Enfoque					100%	80%
		Despliegue				85%		
		Evaluación y revisión			50%			
A L	Gestión de las alianzas externas	Enfoque				100%	90%	
		Despliegue				100%		

I A N Z A S Y R E C U R S O S		Evaluación y revisión				70%		
	Gestión de los recursos económicos y financieros.	Enfoque				80%		70%
		Despliegue				70%		
		Evaluación y revisión			60%			
	Gestión de los edificios, equipos y materiales	Enfoque				70%		60%
		Despliegue			60%			
		Evaluación y revisión			50%			
	Gestión de la tecnología	Enfoque					100%	90%
		Despliegue				85%		
		Evaluación y revisión					90%	
	Gestión de la información y el conocimiento	Enfoque					90%	80%
		Despliegue				70%		
Evaluación y revisión					85%			
P R O C E S O S	Diseño y gestión sistemática de los procesos	Enfoque		15%			15%	
		Despliegue		15%				
		Evaluación y revisión	10%					
	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés, que genere cada vez mayor valor.	Enfoque		25%				25%
		Despliegue		30%				
		Evaluación y revisión		15%				
	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.	Enfoque					100%	75%
		Despliegue				80%		
		Evaluación y revisión			40%			
	Producción y/o prestación del servicio y atención e información sobre los mismos.	Enfoque				80%		60%
		Despliegue				65%		
		Evaluación y revisión			40%			
	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	Enfoque			60%			40%
		Despliegue			55%			

		Evaluación y revisión		15%				
RESULTADOS CLIENTES	Imagen general, servicios, atención al cliente y fidelidad	Resultados				80%		80%
		Alcance				80%		
	Imagen externa, servicios, atención al cliente y fidelidad	Resultados				80%		80%
		Alcance				80%		
RESULTADOS PERSONAS	Motivación y satisfacción	Resultados				65%		60%
		Alcance			50%			
	Logros, motivación e implicación, satisfacción y servicios de la organización	Resultados				75%		80%
		Alcance				80%		
RESULTADOS SOCIEDAD	Responsabilidad social, implicación y medio ambiente	Resultados					90%	95%
		Alcance					100%	
	Cambios nivel de empleo, cobertura en prensa reconocimientos, felicitaciones y premios	Resultados			35%			35%
		Alcance			35%			
RESULTADOS CLAVES	Económicos y financieros, no económicos	Resultados				65%		50%
		Alcance			40%			
	Procesos, recursos externos, economía, tecnología, información, conocimiento, edificios, equipos y materiales	Resultados					70%	75%
		Alcance					80%	

Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario de autoevaluación, definido por la autoevaluación REDER. (Salazar, 2019)

La puntuación obtenida en la autoevaluación de los subcriterios de los agentes facilitadores y resultados que se observa en la presente tabla, se indica el valor de las calificaciones finales para cada criterio según el formato del Modelo de Excelencia a través de su esquema lógico REDER la misma que determina la distribución de puntos por criterio, así como su factor dentro del modelo.

A continuación en la tabla 2 se presenta la hoja resumen de los resultados de la autoevaluación, obtenidos de los criterios con sus respectivos subcriterios del modelo EFQM:

Tabla 2

Hoja Resumen

HOJA RESUMEN																
1. CRITERIO AGENTES FACILITADORES																
CRITERIO	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%						
Subcriterio	1a	45	2a	50	3a	70	4a	90	5a	15						
Subcriterio	1b	35	2b	50	3b	80	4b	70	5b	25						
Subcriterio	1c	60	2c	45	3c	80	4c	60	5c	75						
Subcriterio	1d	60	2d	90	3d	80	4d	90	5d	60						
Subcriterio	1e	85			3e	80	4e	80	5e	45						
		285		235		390		390		220						
		/5		/4		/5		/5		/5						
Valoración asignada al criterio		57		58,75		78		78		44						
2. CRITERIO RESULTADOS																
CRITERIO	6	%		7	%		8	%		9	%					
Subcriterio	6a	80	x 0,75	60	7a	60	x 0,75	45	8a	95	x 0,25	23,75	9a	50	x 0,50	25
Subcriterio	6b	80	x 0,25	20	7b	80	x 0,25	20	8b	35	x 0,75	26,25	9b	75	x 0,50	37,5
Valoración asignada al criterio		80		65		50		62,5								
3. CALCULO DE PUNTUACION TOTAL																
CRITERIO	VALORACION			FACTOR			PUNTOS									
Liderazgo	57			X 1,0			57									
Política y estrategia	58,75			X 0,8			47									
Personas	78			X 0,9			70									
Alianzas y Recursos	78			X 0,9			70									
Procesos	44			X 1,4			62									
Resultados clientes	80			X 2,0			160									
Resultados personas	65			X 0,9			59									
Resultados sociedad	50			X 0,6			30									
Resultados claves	62,5			X 1,5			94									
PUNTUACION TOTAL EFQM							649									

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo EFQM. (Salazar, 2019)

Como se puede determinar en la tabla el puntaje obtenido según el Esquema Lógico REDER del Modelo de Excelencia, es de 649 sobre 1000 puntos, lo que indica que el rendimiento actual de la empresa INDUSTRYPLAST en base a los criterios analizados en la autoevaluación se encuentra en una situación muy favorable.

4. Consenso

Para hacer una interpretación de los pasos que se deben cumplir para la implementación del modelo EFQM, es necesario valorar y calificar cada uno de los criterios y subcriterios para poder debatir los puntos fuertes y las áreas de mejora. Debido a que se realizaron varias autoevaluaciones, se procede a hacer un consenso de las evidencias y los resultados de puntuación. Los departamentos o áreas administrativas en las que se realizó la autoevaluación de forma individual son: gerencia, contabilidad, talento humano, producción y servicio al cliente. El coordinador encargado del proceso de autoevaluación y del equipo evaluador, organiza la reunión de consenso en la cual cada evaluador envía con anticipación sus autoevaluaciones.

5. Generación de Áreas de Mejoras y Puntos Fuertes

Una vez concluido el consenso, se procede a identificar las áreas de mejora y puntos fuertes como resultado de la autoevaluación realizada en la organización, en la cual se identifican los siguientes parámetros:

- Evidencias que muestra lo que hace la organización.
- Una puntuación que nos indicará en qué grado aplicamos el Modelo EFQM.
- Puntos fuertes que demuestran lo que la organización realiza bien.
- Áreas de mejora que indican lo que se debe mejorar.

Tabla 3

Puntos fuertes encontrados

AREAS DE PUNTOS FUERTES			
CRITERIO	SUBCRITERIO	PUNTUACION	PUNTOS FUERTES
LIDERAZGO	1e	85	Con el objetivo de sobresalir de las demás empresas en el sector industrial, animan a todo el personal a iniciar cambios o acciones de mejora que beneficien a mejorar la calidad en el servicio
POLITICA Y ESTRATEGIA	2b	80	La organización durante la elaboración de la planificación estratégica, utiliza información de del cumplimiento de los principales indicadores internos de rendimiento para definir acciones de mejora en función de los resultados de dichos indicadores.
POLITICA Y ESTRATEGIA	2c	80	La planificación estratégica se actualiza de forma periódica teniendo en cuenta las metas y objetivos. El Plan de Gestión se despliega a través del Cuadro de Mando con objetivos/indicadores medibles.
POLITICA Y ESTRATEGIA	2d	80	La institución para dar a conocer la Planificación Estratégica elaborada para el período de vigencia, lo realiza a través de eventos de capacitación para todo el personal, en los cuales se socializa todos los elementos que contiene este instrumento administrativo.
PERSONAS	3d	90	Existe evidencia de que se han estructurado canales de comunicación multidireccionales entre las distintas áreas. Además se aplican tecnologías de información.
PERSONAS	3e	80	La empresa organiza las relaciones laborales eficazmente, establece sistemas de reconocimiento.
ALIANZAS Y RECURSOS	4a	90	INDUSTRYPLAST contempla las alianzas y el entorno de la organización.
ALIANZAS Y RECURSOS	4b	70	Se ha establecido una estrategia económico-financiera. La institución cumple totalmente las normativas emitidas para la determinación de proyectos de inversión y manejo de los recursos presupuestarios.
ALIANZAS Y RECURSOS	4d	90	La organización aprovecha las nuevas tecnologías para la comunicación y difusión para la gestión de sus actividades.
ALIANZAS Y RECURSOS	4e	80	Con la convicción de brindar un servicio de calidad en todos los aspectos, la organización dispone de las instalaciones, herramientas y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades en un ambiente seguro
PROCESOS	5c	75	La organización comunica externamente sus productos a través de publicidad blanca: web, visitas, participación en eventos.
PROCESOS	5d	60	La gestión de las actividades se lleva a cabo bajo parámetros de calidad y plazos de cliente.
RESULTADOS CLIENTES	6a	80	INDUSTRYPLAST identifica y evalúa las percepciones de los distintos grupos de interés
RESULTADOS CLIENTES	6b	80	Las mediciones muestran resultados positivos o mantenidos en línea con los objetivos. Identifica y evalúa los indicadores de rendimiento segmentando entre los distintos grupos de interés
RESULTADOS PERSONAS	7b	80	Las mediciones muestran resultados positivos o mantenidos en línea con los objetivos.

RESULTADOS SOCIEDAD	8a	95	INDUSTRYPLST presenta indicadores de percepción de la sociedad. Las mediciones muestran resultados positivos o mantenidos en línea con los objetivos.
RESULTADOS CLAVES	9b	75	Los indicadores muestran tendencias positivas en la cartera de servicios.

Fuente: Elaboración propia en base al modelo EFQM

En la tabla 3, se presentan los puntos fuertes detectados en la empresa, a través de los resultados obtenidos en el cuestionario.

Tabla 4

Áreas de mejora

AREAS DE MEJORA - IDENTIFICACION Y PRIORIZACION

Organización: INDUSTRYPLAST

Fecha: 15/octubre/2020

N°	Criterio y subcriterio		Puntuación	Áreas de Mejora	Valoración			Inclusión en el plan de acción
					Importancia	Viabilidad	Total	
1	LIDERAZGO	1a	45	Identificación de los líderes que encabezan el proceso de mejoramiento, se debe crear una documentación accesible a todos los empleados que contenga información sobre misión, visión, valores y código ético	80	70	150	SI
2	LIDERAZGO	1b	35	Brindar acceso a un manual de calidad actualizable para saber cómo realizar los diferentes procesos y procedimientos.	80	60	140	SI
3	PERSONAS	3b	40	No se identifica, clasifica o adecua las competencias del talento humano de manera estratégica o por un proceso establecido	90	40	130	NO
4	PERSONAS	3c	45	No se muestran objetivos individuales ni hay evidencia de motivación y competencias para trabajar en equipo.	85	65	150	SI
5	PROCESOS	5a	15	La organización desarrolla sus procesos de manera empírica, por lo cual surge pérdida de información, de documentos y atraso en procesos más grandes que se encuentren interrelacionados.	85	50	130	SI
6	PROCESOS	5b	25	Inexistencia de un sistema de gestión de procesos. No se tiene especificado los grupos de procesos según su orden o tipo.	80	65	145	SI

7	PROCESOS	5e	40	No se comunica, informa y asesora adecuadamente en relación a los nuevos servicios a los clientes actuales y potenciales.	90	25	115	NO
8	RESULTADOS SOCIEDAD	8b	35	No se establecen comparaciones con la competencia y otras organizaciones del sector. Implementación de programas de relación con instituciones externas con el objetivo de lograr un mayor impacto en la sociedad. Estudio de problemáticas que afectan a la sociedad con el objetivo de aportar soluciones y mejorar el entorno social.	85	30	115	NO

Fuente: Elaboración propia en base al modelo EFQM

La tabla 4, refleja las áreas de mejora detectadas mediante la autoevaluación de los criterios y subcriterios del modelo EFQM.

Fase II: Planes de Acción.

Mediante el proceso de autoevaluación anterior, la organización conoce ahora su situación real, determinando cuáles son sus fortalezas, sus debilidades y de tal análisis resultan las propuestas de mejora. Por ello, la segunda fase tiene como objetivo terminar la autoevaluación e iniciar con la elaboración de los planes de acción para la mejora de los procesos que se evaluaron.

1. Priorización y Selección de Áreas de Mejora

La organización a través de un equipo especializado debe realizar la priorización y selección de las áreas de mejora indicadas anteriormente, ya que las mismas formaran parte del Plan de Acción y para ello se debe establecer un orden, tomando en cuenta las particularidades de cada una y su impacto en la gestión de la organización.

Cabe mencionar que la valoración mínima que debe tener un área de mejora debe de ser de 140 puntos para que puede ser incluida en el Plan de Acción, ya que se consideró que cualquiera de estas áreas es importante para la organización cuando supera los 70 puntos de los criterios de importancia y viabilidad juntos. (Ver Tabla 4)

2. Definición de las Áreas de Mejora.

A continuación de haber priorizado las áreas de mejora, se debe concretar dichas áreas con el fin de que representen la plena voluntad de resolver y mejorar las áreas detectadas en la autoevaluación y tomar decisiones frente a esta situación. Del total de las áreas de mejora identificadas se han escogido a cuatro de ellas para desarrollar planes de acción.

3. Definición de los Planes de Acción

Para desarrollar y concretar los planes de acción se utilizara como herramienta clave para su cumplimiento el cronograma.

Tabla 5

Cronograma del Plan de Acción

CRONOGRAMA PLAN DE ACCION								
Organización: INDUSTRYPLAST				Fecha: 26/10/2020				
Fecha de inicio del plan: 01/12/2020				N° Acciones de mejora: 4				
Fecha de fin del plan: 01/04/2021								
Duración del plan: 4 meses								
PLAN DE ACCION	N°	ACCION DE MEJORA	CRONOGRAMA DE EJECUCION				FECHA	
			Dic. 2020	Ene. 2020	Feb. 2020	Mar. 2020	INICIO	FIN
Entregar a cada empleado un ejemplar de la misión, visión, valores y políticas de la empresa.	1	Crear documentación accesible a todo el recurso humano que contenga información de la misión, visión, valores y código ético.					01/12/2020	01/01/2021
Elaborar un manual de diseño de procesos donde se detalle las actividades según su clasificación y sus responsables, se debe evidenciar una estructura sistemática y estandarizada para la gestión empresarial que sea efectiva y faculte la toma de decisiones dentro de la organización.	2	Brindar acceso a un manual de calidad actualizable para saber cómo realizar los diferentes procesos y procedimientos					01/01/2021	01/02/2021
Realizar evaluaciones para medir el rendimiento del personal. Dar charlas o capacitaciones de motivación.	3	Desarrollar objetivos individuales. Motivación y competencias para trabajar en equipo.					01/02/2021	01/03/2021

Proponer acciones correctoras a partir de la revisión y evaluación de los indicadores de proceso; establecer y definir los criterios de reconocimiento para las mejoras introducidas por iniciativa del personal.	4	Inexistencia de un sistema de gestión de procesos. No se tiene especificado los grupos de procesos según su orden o tipo.					01/01/2021	01/04/2021
---	---	---	--	--	--	--	------------	------------

Fuente: Elaboración propia en base al modelo EFQM. Estructura tomada de: (Gonzalez G. , 2017)

En la tabla 5, se presenta el cronograma a implementar, para el desarrollo de los planes de acción.

4. Creación de los Equipos de Mejora

Los Equipos para la Mejora son los responsables de desarrollar las acciones de mejora incluidas en los Planes de Acción y de proponer la mejora en cuestión, a través normalmente de un sistema, enfoque, método de trabajo. Se propone que los equipos de mejora estén conformados por los directivos o funcionarios de la organización, los mismos que deben participar en la comunicación y consenso de los planes de acción antes de ser aprobados.

5. Presentación a Autoridades para su Aprobación

Con la finalidad de legalizar y garantizar el cumplimiento de los planes de acción, expide a la autoridad principal de la organización para que a través de la seriedad del caso y análisis previo, se inicie la aprobación de los documentos y se transformen en mandatos para las personas que conforman el equipo de mejora y a los demás integrantes de la organización.

Con la implementación del modelo de excelencia EFQM en la empresa INDUSTRYPLAST, se logra determinar a través de la autoevaluación, aquellos puntos fuertes con la finalidad de conocer los procesos que se desarrollan de forma correcta en la organización y sacar mayor beneficio de lo que se hace bien, también se identifica las áreas de mejora que es lo que la empresa no está desempeñando de manera correcta por lo cual se establecen planes de acción para mejorar los procesos de gestión y lograr un buen funcionamiento.

Conclusiones

En relación al objetivo general y objetivos específicos planteados en el presente caso práctico se concluye:

Las medianas empresas del sector industrial no cuentan con un modelo de gestión empresarial que permita tener un adecuado funcionamiento de sus procesos, por lo cual se consideró proponer un modelo de gestión empresarial para la empresa INDUSTRYPLAST, eligiendo al modelo de excelencia EFQM para su aplicación.

El modelo de excelencia EFQM fue desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, este modelo propone a través de su ejecución la mejora continua en su gestión empresarial logrando la excelencia y la competitividad. Consta de nueve criterios con sus respectivos subcriterios, mediante ellos se utilizó herramientas que permitió identificar la situación actual de la organización

La metodología del modelo EFQM consiste en dos fases, la primera fase es realizar una autoevaluación empleando el cuestionario propio del modelo y la matriz REDER que establece una puntuación para cada criterio y subcriterio. Una vez obtenido los resultados del cuestionario, se identifican los puntos fuertes y las áreas de mejora, dando paso a la segunda fase consiste en elaborar planes de acción para las áreas que se identificaron que necesitaban una mejora en sus procesos de gestión empresarial

Mediante la aplicación del cuestionario y de la matriz REDER, se obtuvo como resultado que la empresa INDUSTRYPLAST obtuvo una calificación de 649 puntos sobre 1000, colocándola como una empresa que realiza una buena gestión de calidad en sus procesos, sin embargo se detectaron áreas que necesitan de una mejora en sus procesos, estableciendo así cuatro planes de acción que mediante su ejecución permita alcanzar estándares de calidad y excelencia en su gestión empresarial.

Se considera importante que las empresas del sector industrial implementen modelos de gestión empresarial, ya que permite a la organización analizar la calidad de sus procesos de gestión y a su vez realizar una evaluación para así mejorar su productividad, además de lograr ser más eficiente y eficaz en todos sus procesos obteniendo éxito en su entorno.

Referencias

- Acosta, M., & Jimenes, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica Ciencias económicas y empresariales.*, 5(19), 115-131. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.218>
- Cagua, R., Trujillo, M., & Jijon, W. (2018). Estudio y evaluación de gestión basado en el Modelo de Excelencia EFQM, a la empresa pública Metropolitana de gestión de destino turístico "Quito Turístico". *Revista Científica MQRinvestigar*, 2(1), 15-31. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/14669/1/Estudio%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20gesti%C3%B3n%20basado%20en%20el%20modelo%20de%20excelencia%20EFQM%2C%20a%20la%20Empresa%20P%C3%ABlica%20Metropolitana%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20destino%20tur%20>
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Ciencia Administrativa*, 1, 82- 102. Obtenido de <file:///C:/Users/art/AN%C3%81LISIS%20DEL%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20EN%20PEQUE%C3%91AS%20Y%20MEDIANAS%20EMPRESAS%20Y%20SU%20APLICACI%C3%93N.pdf>
- Coaquila, M. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión de calidad basada en gestión por procesos que permita la sostenibilidad y competitividad de las medianas empresas del sector manufacturero de madera en el Perú bajo el modelo EFQM de excelencia*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Córdova, D. (2019). *GESTION DE CALIDAD BASADA EN EL MODELO EFQM PARA EL GRUPO EDUCATIVO UK*. Ambato - Ecuador.
- Díaz, S. (2015). *Análisis de una pyme canaria con un sistema EFQM*. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/3596/ANALISIS%20DE%20UNA%20PYME%20CANARIA%20CON%20UN%20SISTEMA%20EFQM.pdf?sequence=1>
- Fernández, I., & Cervantes, M. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: El contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana1. *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN*, 16(2). doi:10.22507/rli.v16n2a3
- González, A., Capa, L., Luciani, L., & Zambrano, Á. (2019). La gestión ambiental en la competitividad de las Mipymes de la Provincia de El Oro, Ecuador. *Revista Espacios.*, 40(4), 17. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n04/a19v40n04p17.pdf>
- González, G. (2017). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM AL PROCESO DE GESTIÓN DE CONTROL*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Henríquez, L., & Henríquez, V. (2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 40(29), 22. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n29/a19v40n29p22.pdf>
- Herrera, A., Betancurt, V., Herrera, A., Vega, S., & Vivanco, E. (2016). Razones Financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 24(46), 151-160. Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56665440/13249-45984-1-PB_1.pdf?1527435715=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPB_1.pdf&Expires=1602698921&Signature=Hhuo~Ai6lvCjdP7fMYzo-KOxB7laEs1vNgiwkJxK6BFNvuKX7SOPrWmxM8xpAuIS-iGO5Bx4n7KiORuqUZIVF

- INEC, I. N. (2016). *Ecuador en cifras. Directorio de Empresas y Establecimiento*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). *Política industrial del Ecuador 2016-2025*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/06PPP2016-POLITICA02.pdf>
- Modelo EFQM. (2016). Obtenido de <http://www.efqm.es/EFQM/>
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. Obtenido de <file:///D:/Dialnet-ConsideracionesActualesSobreGestionEmpresarial-5802891.pdf>
- Perez, Y. (Octubre de 2016). Fortalecimiento de la gestión empresarial en las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, a partir del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas. *INNOVA Research Journal*, 1(10), 49-66. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v1.10.2016.63>
- Quiñonez, A., & Giraldo, J. (2019). GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LAS PYMES INDUSTRIALES DE VILLAVICENCIO. *AGLALA*, 10(1), 133-156. Obtenido de <1341-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4130-1-10-20190801.pdf>
- Ruiz, A., Cuerva, V., Cabeza, D., & Roldán, M. (2016). Modelo EFQM y organismo autónomo de entidad local: ¿Compatibilidad? *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 26, 33-60. Obtenido de <file:///54157-Texto%20del%20art%C3%ADculo-103797-2-10-20170126.pdf>
- Salazar, B. (2019). "MODELO DE EXCELENCIA EFQM EN LA UNIDAD EDUCATIVA PCEI JAPÓN.". Ambato- Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Sanandrés, L., Vallejo, D., Atencia, E., Izurieta, M., & Orna, L. (2017). LAS MACRO DIMENSIONES DEL BALANCE SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL MODELO EFQM. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/06/modelo-efqm.html>
- Suarez, E. (2017). ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA: EL PAPEL MEDIADOR DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Sevilla.
- Suárez, M. (15 de julio de 2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *Revista Científica Ciencias económicas y empresariales*, 3(8), 44-64. doi:10.23857/fipcaec.v3i8.57
- Torres, F., & Olate, D. (2018). *Propuesta de un nuevo Modelo de Gestión para PYMES*. Los Angeles.
- Villar, M., & Toyohama, G. (2019). SISTEMA DE EVALUACIÓN REDER Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA CONFESIONAL. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 9(2), 83-97. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v9i2.362>

ANEXO

MATRIZ DE PUNTUACION REDER

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
E N F O Q U E	Sólidamente fundamentado: - El enfoque tiene una lógica clara. - El enfoque ha definido los procesos. - El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Integrado: - El enfoque apoya la Política y Estrategia. - El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	TOTAL	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
D E S P L I E G U E	Implantado: - El enfoque está implantado	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Sistemático: - El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	TOTAL	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%															
E V A L U A C I O N R E S U L T A D O S	Medición: - Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total															
	Actividades de Aprendizaje Se utilizan para: - Identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total															
	Mejoras: Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para: - Identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total															
	TOTAL	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%															
R E S U L T A D O S	Tendencias: - Las tendencias son positivas y/o - El rendimiento es bueno y sostenido	Los resultados son consecuencia del enfoque	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1/4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1/2 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 3/4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en todos los resultados durante al menos 3 años															
	Objetivos: - Los objetivos se alcanzan. - Los objetivos son adecuados.	Sin resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/2 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 3/4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en todos los resultados															
	Comparaciones: - Los resultados son buenos comparados con otros y/o - Los resultados son buenos comparados con el reconocido como "el mejor".	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/2 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 3/4 de los resultados	Comparaciones favorables en todos los resultados															
	Causas: - Los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 1/4 de los resultados	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 1/2 de los resultados	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 3/4 de los resultados	La relación causa/efecto es visible en todos los resultados															
	TOTAL	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%			25%					50%					75%					100%		
INDICADORES	Ámbito de aplicación: - Los resultados abarcan las áreas relevantes - Los resultados se segmentan adecuadamente, p.ej. por cliente, tipos de producto o servicio, área geográfica.	Sin resultados o con información anecdótica			Los resultados abarcan 1/4 de las áreas y actividades relevantes					Los resultados abarcan 1/2 de las áreas y actividades relevantes					Los resultados abarcan 3/4 de las áreas y actividades relevantes					Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevante		
	TOTAL	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
VALORACION TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100