



LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE QUITO

María Fernanda Recalde Rodríguez*

frecalde@uce.edu.ec

Juan Carlos Páez Egüez**

jcpaez@uce.edu.ec

José Fernando Yépez Villamil***

jfyopez@uce.edu.ec

Maritza Gisela Andrade Cueva****

mgandrade@uce.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Fernanda Recalde Rodríguez, Juan Carlos Páez Egüez, José Fernando Yépez Villamil y Maritza Gisela Andrade Cueva (2017): "Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (octubre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html>

RESUMEN

Según (Münch, 2010) administrar es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. Es por eso la importancia de administrar las empresas de forma técnica y en especial es importante conocer qué es y cuáles son los modelos de gestión aplicados.

Un modelo de gestión es un marco de referencia, un estándar, o un esquema administrativo para las organizaciones públicas y privadas en donde los líderes o administradores plantean sus propias políticas y acciones para el alcance de los objetivos.

Para determinar los problemas o diferentes modelos de gestión que las PYMES aplican en sus organizaciones se emplea el proceso de la investigación en donde se desarrolla un enfoque cualitativo a un grupo de pequeñas y medianas empresas, se utiliza la técnica de la investigación.

Después de determinar los problemas de las empresas, mediante el proceso de investigación documental se determina algunos de los modelos de gestión que las PYMES pueden implementar en las áreas de producción, administrativa y de marketing.

De los autores:

* Ingeniera en Marketing, Magister en Administración y Marketing, Diplomado en Docencia Universitaria, Tecnóloga en Marketing, Aspirante a Doctora en Administración de la Universidad del Rosario, Argentina, Docente de la Carrera de Administración de Empresas y Coordinadora del Aseguramiento de la Calidad de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Central del Ecuador.

** Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Master en Medio Ambiente, Especialista en Cambio Climático, aspirante a Doctor en Administración Pública en la Universidad del Litoral en Santa Fe, Argentina. Docente en las Carreras de Administración de Empresas Privadas y Pública de la Universidad Central del Ecuador.

*** Ingeniero Químico especializado en Producción y Procesos, Magister en Gestión Empresarial, Magister en Gestión Estratégica de Organizaciones. Diplomado en Sistemas de Gestión Integral, Procesos, Calidad, Ambiente y Seguridad. Diplomado en Estadística. Consultor y Catedrático Universitario en la Universidad Central del Ecuador y en la Universidad Politécnica Salesiana en la Carrera de Administración de Empresas.

**** Licenciada en Administración de Empresas, - Diplomado Planificación Financiera, Magister en Gerencia Contable y Finanzas Corporativas, Docente de la Universidad Central del Ecuador, Directora Financiera de la Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación, Directora Administrativa y Financiera de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, Directora de Programación Estratégica del Ministerio de Industrias y Productividad.

Palabras claves: modelos de gestión, administración, modelos.

ABSTRAC

According to (Münch, 2010) management is a process through which the resources of a social group are coordinated and optimized in order to achieve maximum efficiency, quality, productivity and competitiveness. That is why the importance of managing the companies in a technical way and specially to know what is and what management models have been applied.

A management model is a reference, a standard, or an administrative scheme for public and private organizations where leaders or managers formulate their own policies and actions to achieve objectives.

In order to determine the problems or different management models applied by PYMES in their organizations, the research process is used in which a qualitative approach is

developed to a group of small and medium-sized enterprises. In this case the research technique is used.

After determining the problems of the companies (through the process of documentary research) it determines some of the management models that PYMES can implement in their production, administrative and marketing areas.

Key words: management models, administration, models.

INTRODUCCIÓN

El entorno económico actual está caracterizado por la globalización, la competencia, el cambio continuo y la crisis económica en la que se encuentra inmersa la economía mundial, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan alcanzar el éxito. ¿Cómo conseguirlo y qué hacer para sostener o mejorar la posición competitiva? constituye un tema central de la dirección de empresas, administración de empresas o la gestión de empresas.

Administrar proviene del latín Ad - ministrare “estar bajo el mando del otro, servir” o ad manus trahere “manejar, gestionar”. La administración es una ciencia social que estudia las organizaciones y la técnica que se encarga del proceso de la *planificación, organización, dirección y control* de todos los recursos tanto humanos, financieros materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc; es decir consiste en alcanzar un objetivo mediante el esfuerzo de las otras personas.

La administración es la base para una administración emprendedora, que se genera de la pérdida de un empleo duradero o de una carrera en las grandes organizaciones, esto motiva a muchas personas a comenzar un proyecto, iniciar un negocio o intentar ser su propio jefe, por ello este tipo de administración se convirtió en una tendencia social importante para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son la fuente de crecimiento, empleo e inclusión social más prometedora para alcanzar una vida digna para todos. (Pavón, 2016). Por tal razón es importante determinar que modelos de gestión aplican las pequeñas y medianas empresas.

Para conocer el tipo de administración de las mismas se realizará la siguiente investigación con un enfoque cualitativo, la metodología utilizada será la investigación documental, la técnica usada es la observación directa en las PYMES, en dónde se identifican los modelos de gestión de las mismas.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados en diferentes áreas y no necesariamente solo para el área administrativa, como se detalla a continuación:

Los modelos de gestión para el área de producción: Modelo de gestión basado en los objetivos, Modelo TITO CONTI.

Modelo de gestión para el área administrativa: Modelo de gestión QUINN, Modelo de gestión para alcanzar el Mejoramiento Integral de la Organización, Modelo de gestión Kaplan y Norton, Modelo DEMING, Modelo de excelencia EFMQ, Modelo sistema gerencial estratégico.

Modelo de gestión para el área de marketing: Modelo CANVAS, Modelo MALCOLM BALDRIGE.

DESAROLLO

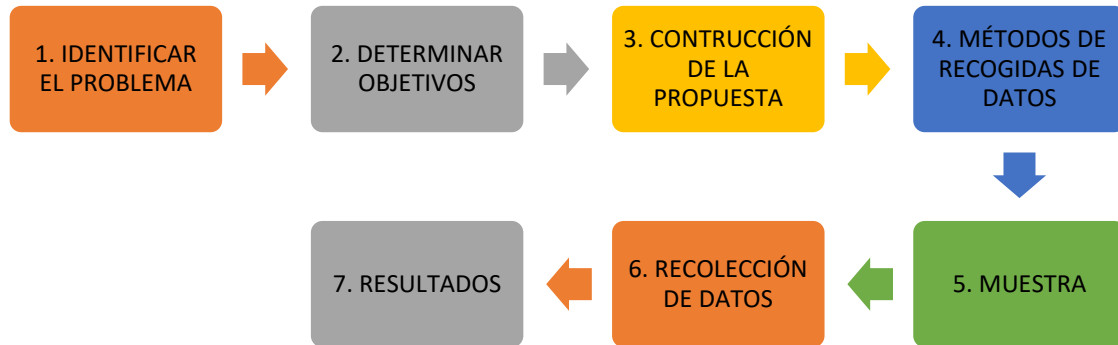
La administración es indispensable dentro de la vida del ser humano y en especial en las organizaciones ya sean públicas o privadas, permite alcanzar la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y de esta forma ser más competitivo en el mercado lo que ayuda al alcance de los objetivos empresariales, organizacionales, sociales y en especial permite tomar decisiones oportunas frente al ámbito interno y externo.

Un modelo de gestión involucra la tecnología como parte fundamental para la automatización de los procesos esto permite la integración y control efectivo de los procedimientos con las personas, tecnología, información, documentación y recursos financieros para la inversión y la mejora dentro de la organización.

Los modelos de gestión administrativa permiten el mejoramiento y optimización de los procesos, con el objetivo de incrementar la eficiencia, eficacia, efectividad. Además, admite la reducción en los trámites administrativos, consultas y por ende como resultado se tiene un servicio de calidad para ofrecer al cliente.

A continuación, se detalla el proceso para la determinación de los modelos de gestión administrativa investigados y que podrían aplicar las empresas.

PROCESO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES



Elaboración: Ma. Fernanda Recalde

1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Existen problemas en las PYMES como la falta de organización interna puesto que existe una escasa supervisión del desempeño del talento humano, solo se desarrollan actividades más no procesos técnicos que permitan el alcance de la calidad y la excelencia, falta de conocimiento del mercado que lleva al desconocimiento de la competencia y en especial no existe una filosofía administrativa y peor aún se aplican modelos de gestión que permita una administración con eficacia, eficiencia y efectividad

2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar los problemas de las PYMES y proponer modelos de administración que pueden ser usados en las mismas.

Objetivos Específicos

- Determinar los problemas y su forma de administración de 30 PYMES
- Detallar los modelos de gestión administrativa que se pueden aplicar en las PYMES

3. CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA

METODOLOGÍA

La investigación es un proceso que mediante la aplicación del método científico, se procura obtener información relevante y fidedigna de los modelos de gestión administrativos, tiene un enfoque cualitativo en dónde se coadyuva la modalidad documental: Se revisa las fuentes de carácter documental, entre los más utilizados están la bibliográfica, hemerográfica, y documentos electrónicos.

4. MÉTODOS DE RECOGIDAS DE DATOS

Fuentes de información primaria externa

Se obtuvo de la información de 30 PYMES de varios sectores de la ciudad de Quito

Método para la recolección de datos primarios

Los métodos para la recolección de datos será el sondeo de mercado y observación, cabe mencionar que no se realizaron preguntas más bien se observaron los problemas de las misma.

5. MUESTRA

No se determinó una fórmula puesto que se tomaron 30 PYMES a las que se tuvo acceso o apertura para realizar el estudio

6. RECOLECCIÓN DE DATOS

Cómo se mencionó anteriormente la recolección de datos se realizó en 30 PYMES de la ciudad de Quito en dónde se utilizó la técnica de la observación para obtener los siguientes resultados.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados encontrados dentro de las PYMES:

- a) Los líderes, administradores y por ende las organizaciones no poseen una planificación lo que motiva a las improvisaciones
- b) Las organizaciones son reactivas ya que reaccionan a los cambios luego de que estas suceden.
- c) No existe un control técnico en las organizaciones que conlleva el desperdicio de tiempo y dinero.
- d) Se observa improductividad por la falta de compromiso de los empleados.
- e) Las PYMES desconocen el financiamiento que ofrecen las instituciones financieras para iniciar o crecer en el mercado.
- f) Falta de objetivos, estrategias, misión y visión compartida.
- g) Poseen normas, políticas, reglamentos que no son comunicadas correctamente a toda la organización.
- h) Todas las empresas tienen internet pero no se aprovecha las TICs como herramienta para el alcance de los objetivos, solo se usa para fines administrativos cómo correo, declaraciones de impuestos, búsqueda de información y redes sociales.
- i) Concentración de poder y autoridad en los directivos y por ende centralización en la toma de decisiones.
- j) Falta de liderazgo, resistencia en el personal y conflictos entre áreas por falta de comunicación
- k) Los directivos de las PYMES no siempre son administradores de empresas, poseen otros títulos que no aportan a la administración.
- l) Desorganización en las estructuras administrativas por la confusión, duplicidad o errores en las funciones.

- m) Inexistencia de estudios técnicos como manuales administrativos que sirvan como guía, medios de comunicación y coordinación que permitan registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.
- n) Inexistencia de estudios de mercado actualizados que permitan conocer de forma clara y precisa los gustos y preferencias de los mercados.
- o) Falta de una filosofía de calidad.
- p) Desconocen los modelos de gestión existentes para su aplicación.
- q) Escasa o excesiva supervisión a los empleados.

Estos problemas encontrados motivan a investigar y a proponer modelos de gestión que las PYMES pueden utilizar dependiendo de su necesidad.

PROPUESTA DE MODELOS DE GESTIÓN QUE SE PUEDEN APLICAR EN LAS PYMES

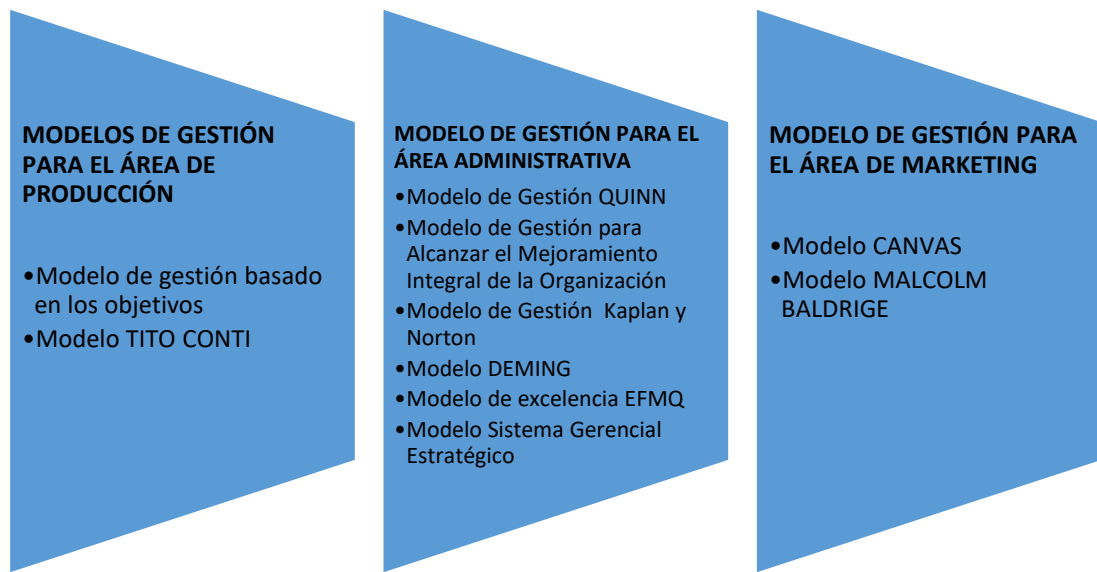
Gestión es la responsabilidad de una persona sobre un proceso, el accionar, administrar, gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada actividad o situación personal o institucional.

Definición de Gestión según la página web (The free dictionary, fy farlex, 2017) indica que se trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.

Gestionar es la capacidad de la institución para definir, planificar, organizar, dirigir, controlar y alcanzar los objetivos coordinando los recursos de forma eficiente, eficaz y efectiva.

La gestión se clasifica dependiendo del tipo de actividad a la que está orientada y dependerá también de la necesidad de la empresa e inclusive de la interrelación con la gestión administrativa para su aplicación. A continuación, se enlista varios tipos de gestión administrativa que se puede aplicar dentro de una organización o una PYME

Modelos de gestión para las PYMES



Los modelos de gestión administrativa tienen diferentes enfoques que dependerán de las necesidades para su aplicación.

MODELOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Modelo de gestión basado en los objetivos

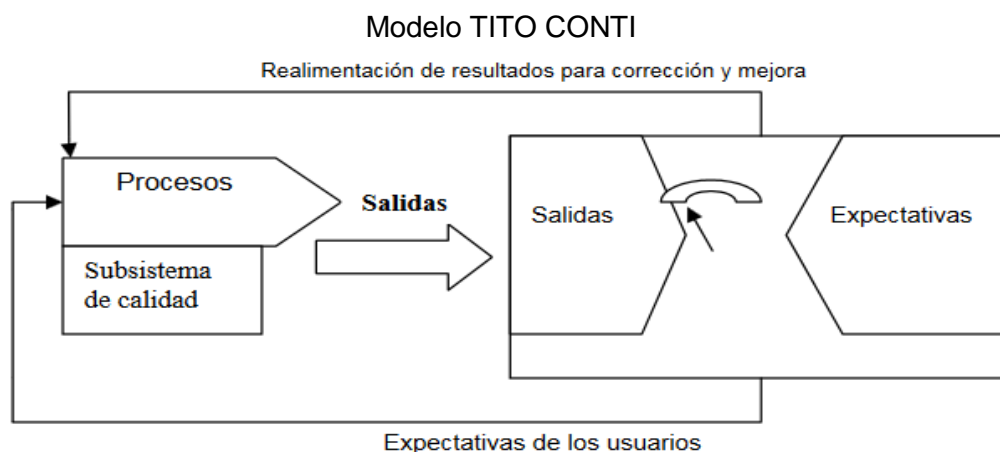
Según la página web (ACADEMIA.EDU, 2017) la gestión administrativa está orientada al logro de los objetivos a través de las etapas planificar, organizar, dirigir y controlar. A continuación, se detalla el proceso del modelo:

1. *Diagnóstico de la estructura funcional.* Análisis de las funciones, objetivos, estrategias de cada área, diagnóstico de los productos y servicios, así como los flujos de información.
2. *Análisis de las relaciones con terceros.* Identificar las entidades u organizaciones con las que interactúan las PYMES y el objetivo de dicha interacción
3. *Identificación de los procesos de la institución.* Identificar las tareas y actividades cronológicamente para generar productos y servicios.

Este modelo realiza un diagnóstico y determina los grupos de interés para identificar los procesos y realizar productos y servicios.

Modelo TITO CONTI

Los resultados indican en este modelo la capacidad de la empresa para satisfacer las expectativas de los usuarios. CONTI presenta un modelo basado en los 3 elementos: Procesos, resultados, subsistemas de la calidad.



Fuente: Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos

Los resultados indican la capacidad de las empresas para satisfacer las expectativas de los usuarios, el proceso es la herramienta para alcanzar los resultados, y para que puedan gestionarse deben apoyarse en un entorno, cultura, valores y actividades que impulsen la excelencia y la mejora continua con su respectiva planificación estratégica. (Heredia, 2000).

MODELOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

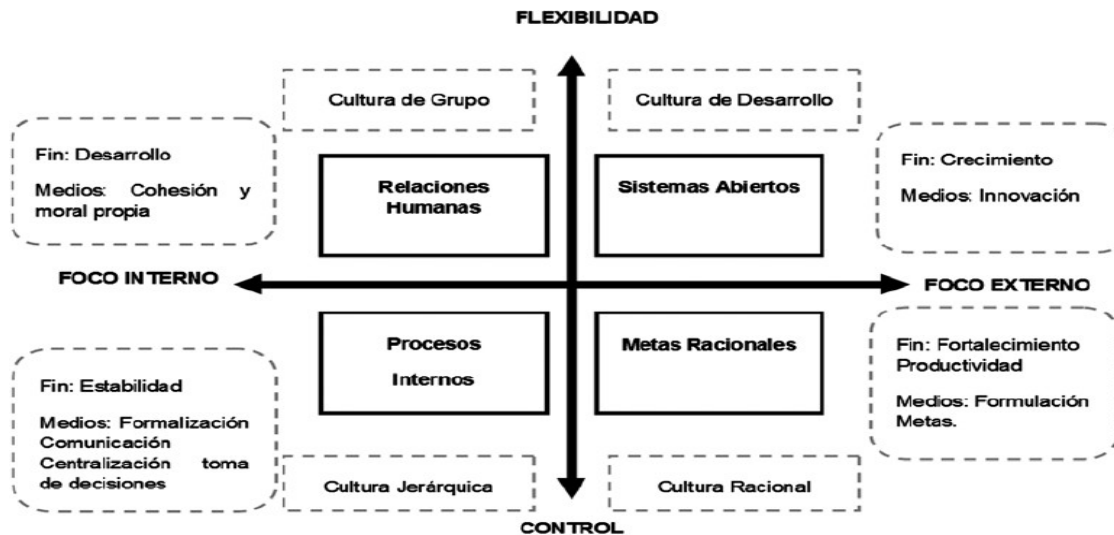
Modelo de gestión Quinn

El modelo de gestión QUINN llamado también esquema de trabajo de valores por competencia surge con la aparición de dos formas de pensamiento la una es analítica, secuencial, racional, verbal y la otra holística, sintética, intuitiva, difusa y no verbal.

Según (Serna Gómez, Álvarez Giraldo, & Calderón , 2012) QUINN considera los supuestos sobre el liderazgo de gestión en torno a tres ejes: el eje vertical, que va desde

la flexibilidad hasta el control , el eje horizontal que comprende desde la orientación a la organización interna hasta la orientación a la organización externa y un tercer eje perpendicular a estos que iría desde la dimensión medios a dimensión fines.

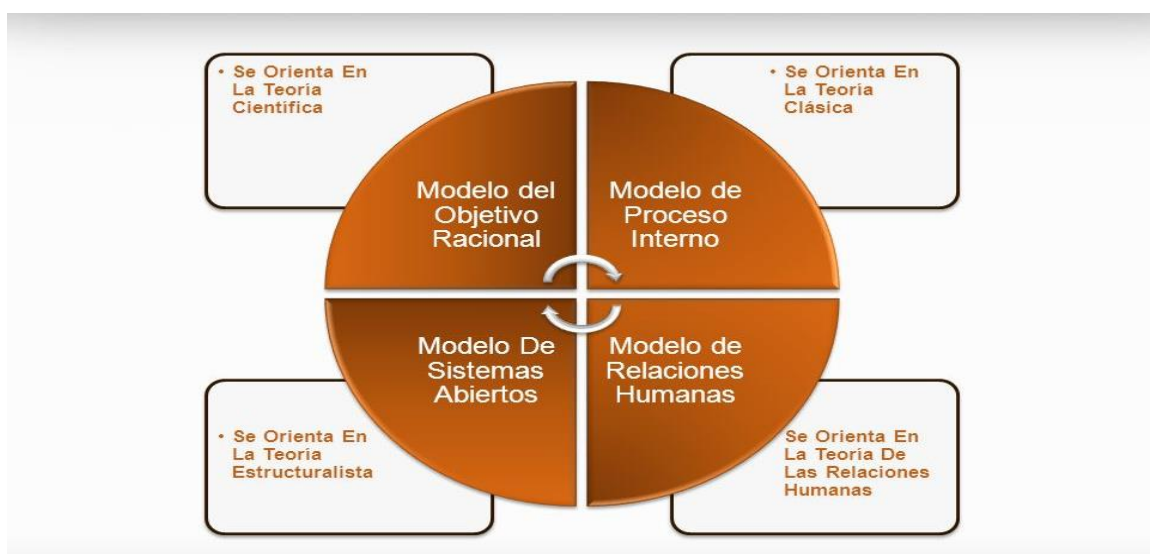
Modelo cultural de la perspectiva de valores de la competencia



Fuente: Revista SCIELO

Estos ejes permiten la identificación de 4 roles que a continuación se detallan en el siguiente gráfico

Roles según el modelo de gestión QUINN



Fuente: Revista SCIELO

Modelo del Objetivo Racional. Se orienta en la teoría científica, busca la eficiencia en la producción, alcanza los beneficios tanto para el talento humano como para el director o productor en una economía racional.

Modelo de proceso interno. Su criterio de eficacia es la estabilidad y continuidad, el poder, está basado en la experiencia y el control, el directivo proporciona la información y toma las decisiones en base a reglamentos, estructuras y tradiciones existentes.

Modelo de relaciones humanas. El factor humano es el elemento esencial de la gestión, tiene un rol de facilitador y mentor, se considera los valores de grupo como el compromiso, la unión y la moral, los objetivos principales son la interrelación, participación, solución de conflictos y el consenso

El modelo de sistema abierto. El criterio de eficacia está enfocado en la expansión, la adaptación, el apoyo externo e innovación permanente, la empresa compete en un entorno competitivo.

MODELO DE GESTIÓN PARA ALCANZAR EL MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

Otro modelo de gestión es el de (Almeida, 2011) quien menciona que para enfrentar el problema en la empresa la solución es utilizar modelos de gestión con el objetivo de alcanzar el mejoramiento integral de la organización, el proceso es el siguiente:

1. *Etapas inicial.* Denominado modelo de conocimiento para la operación inicial de las PYMES o el reconocimiento del negocio y análisis de la situación para obtener resultados satisfactorios en el futuro.
2. *Etapas de consolidación.* Llamado modelo básico de gestión de las PYMES en donde el principio básico es la comunicación y coordinación, mediante la elaboración de instructivos, guías y manuales administrativos en especial de operación, procedimientos y gestión de calidad con el objetivo de obtener sistemas de información efectivos hacia el personal.
3. *Etapas de excelencia.* Se busca la perfección en el mejoramiento y avance del conocimiento, desarrollo, respeto al cliente interno y la satisfacción total del cliente externo, mediante la aplicación de procesos y tecnologías, con el cumplimiento de las

leyes y reglamentos internos y externos tomando en cuenta la participación en la comunidad.

Modelo de gestión Kaplan y Norton

Según (Acuña, 2014) el documento Planteamiento de un Modelo de gestión integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas, menciona que una herramienta para perdurar y crecer en el mercado local es el modelo de Kaplan y Norton con el *Cuadro de Mando Integral (CMI)* o *Balance Score Card*, que es una de las herramientas más usadas por el 60% de las grandes corporaciones de EE.UU, Europa, Asia y América Latina; el cual es un instrumento con visión de sistema integral para la gestión empresarial, que permite tratar los aspectos claves de un negocio, identificando e interrelacionando lineamientos estratégicos, traducidos en objetivos, perspectivas e indicadores.

Kaplan y Norton definen el CMI **Cuadro de Mando Integral** como una herramienta de **gestión empresarial** o gestión administrativa útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, con un sistema de medición y gestión que constituye una herramienta para comunicar y alinear la empresa con las nuevas estrategias, es decir mide *la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje crecimiento*.

Esquema Cuadro de Mando Integral



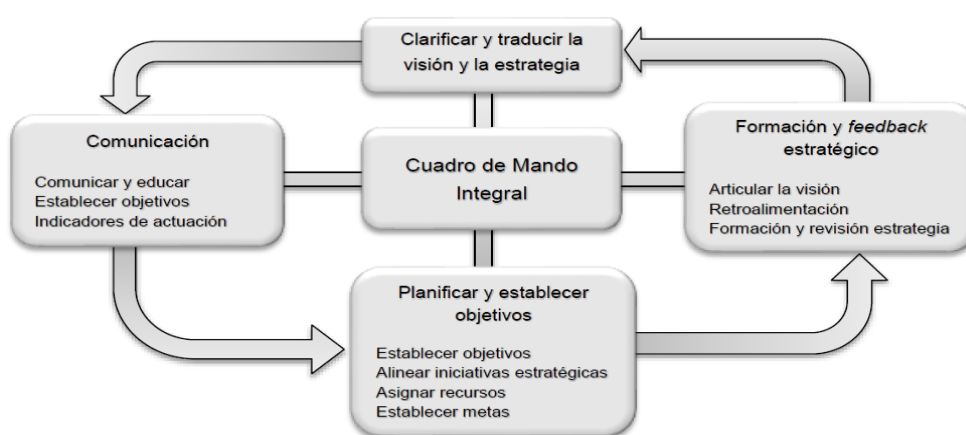
Fuente: Esquema de Kaplan y Norton

Una vez definidas las perspectivas de la organización se detalla el proceso para la realización del CMI, con el fin de utilizar esta herramienta como sistema de gestión estratégica. 1) Clarificar y traducir la visión y la estrategia, 2) Comunicar y vincular los

objetivos e indicadores estratégicos, 3) Establecer los objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

La implementación de este sistema en una organización pequeña o mediana es factible y lleva consigo varios beneficios para la misma, su utilización es dinámica y permite mantenerse en el tiempo debido al seguimiento y retroalimentación que se realizan continuamente tomando como base los indicadores (Acuña, 2014).

Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta para establecer el modelo de gestión



Fuente: Esquema presentado en Kaplan y Norton (1996; 24)

Según (Acuña, 2014) la construcción de un sistema de gestión integrado basado en el Cuadro de Mando Integral CMI considera una vinculación explícita del mismo al enfoque estratégico de los procesos en marcha, para lo cual plantea los siguientes 13 pasos:

1. *Clarificar la visión*: consiste en traducir una visión genérica en una estrategia que se comprenda y pueda ser comunicada.
2. *Comunicar a los mandos intermedios*: se reúne a las tres capas superiores de directivos para que discutan sobre la nueva estrategia.
3. *Desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio*: de acuerdo con el CMI corporativo, cada unidad de negocio traduce su estrategia a su propio cuadro de mando.
4. *Eliminar las inversiones no estratégicas*: identificar los programas activos que no están contribuyendo a la estrategia.
5. *Lanzar programas de cambio corporativo*: determinar la necesidad de programas de cambios en negocios cruzados.

6. *Revisar los CMI de las unidades de negocio:* el director general y el equipo ejecutivo realizan esta revisión.
7. *Refinar la visión:* ajustar la visión teniendo en cuenta los cambios identificados en el CMI.
8. *Comunicar el CMI a toda la empresa.*
9. *Establecer objetivos de actuación individual:* los primeros tres niveles jerárquicos vinculan sus objetivos individuales e incentivos con sus cuadros de mandos.
10. *Actualizar el plan y presupuesto de largo alcance:* se establecen los objetivos a cinco años para cada uno de los indicadores, lo cual debe estar acompañado de un plan de inversión y recaudo de fondos para su consecución.
11. *Realizar revisiones mensuales y trimestrales.*
12. *Realizar la revisión anual de estrategia:* el comité ejecutivo elabora una relación de diez temas estratégicos y a cada unidad de negocio solicita que desarrolle una posición sobre cada tema, con el fin de actualizar la estrategia y el cuadro de mando.
13. *Vincular la actuación de todo el mundo con el CMI:* Integrar los objetivos individuales de los empleados con el CMI.

Modelo Deming

Este modelo según (Canós, 2005) se desarrolló en Japón por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad.

La evaluación en el modelo Deming tiene como objetivo comprobar por medio de la implantación que toda la empresa obtenga excelentes resultados, al mismo tiempo la producción es vista como un sistema en dónde la calidad se orienta a la satisfacción de las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

Elementos del sistema Modelo Deming



Fuente: Metodología PDCA – Ciclo DEMING

Los elementos del sistema Modelo Deming son: Planificar, hacer, comprobar y actuar

- **P** (de *Plan* , **Planificación**): Establecer los procesos, actividades y objetivos a alcanzar en un futuro, con equipos de trabajo efectivos y la búsqueda de nuevas tecnologías.
- **D** (de *Do* , **Ejecución**): Es poner en práctica o implementar lo escogido que puede ser la formación, educación y entrenamiento del personal .
- **C** (de *Check* , **Evaluación**): Comparación, análisis, evaluación y control de los resultados obtenidos con los esperados o planificados.
- **A** (de *Act* , **Actuación**): Realizar los cambios o ajustes necesarios para aplicar nuevas mejoras

El modelo se agrupa en 10 criterios de la siguiente forma:

Criterios Deming



Fuente: Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia

Criterios

Políticas. Implementar las leyes, reglamentos, normas y directrices en la empresa para un mejor desenvolvimiento del mismo.

Organización. Es la coordinación de los recursos y funciones de la empresa.

Información. Desarrollo de sistemas de Información que permiten una excelente comunicación.

Estandarización. La estandarización es una herramienta que permite obtener una ventaja en el mercado y para entender el comportamiento del negocio.

Recurso Humano. O talento humano que consiste en la planeación, coordinación y control del desempeño de los empleados para el logro de los objetivos.

Garantía. Es el contrato mediante el cual se pretende dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de un pago de una deuda que tiene las empresas con otras empresas o sus clientes

Mejora. La mejora continua es la filosofía que intenta optimizar y aumentar continuamente la calidad y excelencia del proceso, producto o servicio

Control. Es la evaluación de los procesos, programas, proyectos, planificaciones y todo lo que se realiza en la empresa

Resultados. Es el fruto o la consecuencia de una situación, proyecto, programa o un proceso

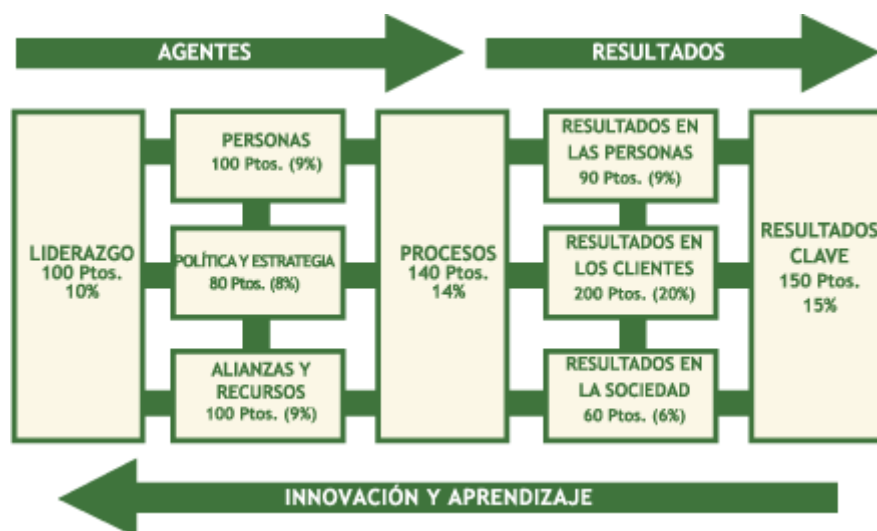
Planes futuros. Es la previsión que realiza la empresa para escudriñar el futuro.

Modelo de excelencia EFQM

Según (Martínez, 2002) La European Foundation for Quality Management EFQM o su traducción Fundación Europea para la Gestión de la Calidad fue creado por 14 compañías europeas quienes crearon este **Modelo de excelencia** cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización para la mejora continua en empresas privadas y públicas.

EFMQ usa como guía los criterios del Modelo de excelencia empresarial, de acuerdo al gráfico que se puede ver a continuación.

Criterios Modelos EFMQ



Fuente: Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia

Según (Martínez, 2002) los principales conceptos y principios que conforman el modelo EFQM son los siguientes:

Principios del modelo EFMQ

Concepto	Descripción
1. Orientación hacia los resultados	La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).
2. Orientación al cliente	El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
3. Liderazgo y constancia en los objetivos	El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
4. Gestión por procesos y hechos	Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
5. Desarrollo e implicación de las personas	El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos	Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
7. Desarrollo de alianzas	La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus <i>partners</i> unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.
8. Responsabilidad social	El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Fuente: Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia, Revista Scielo

El modelo muestra el criterio que sirve para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia

Concepto RADAR – RADER

El concepto RADAR parte de las siglas Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión. (Results, Approach, Deployment, Asses, Review), cabe mencionar que el modelo hace énfasis en la importancia del ciclo de la mejora: Planificar, Hacer, Comprobar, Revisar. (Plan, Do, Check, Act).

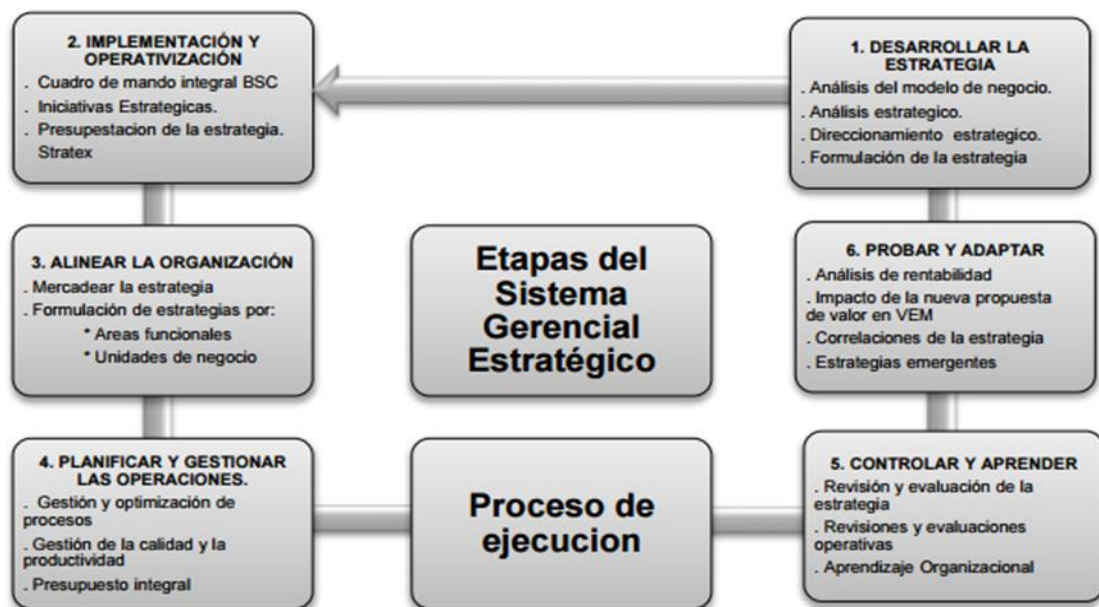
Modelo Sistema Gerencial Estratégico

Según (Acuña, 2014) en Bogotá se utiliza diferentes herramientas y elementos necesarios para elaborar el diagnóstico del estado actual de la empresa y, sobre éste, identificar los

recursos y capacidades clave de la organización con el fin de plantear el direccionamiento y seguimiento a la medida de las pequeñas y medianas empresas para fortalecer su estructura interna y enfrentarse así a la competencia en el mercado.

(Acuña, 2014) presenta las seis etapas que componen el Sistema Gerencial Estratégico en una organización, las cuales pueden ser implementadas en las empresas PYMES para trazar su direccionamiento y así definir los planes de acción necesarios para alcanzar sus objetivos, manteniendo el proceso de seguimiento y control de los mismos.

Etapas del Sistema Gerencial Estratégico



Fuente: Planteamiento de un modelo de gestión integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas, una herramienta 2014.

1. *Desarrollo de la estrategia.* Se desarrolla el diagnóstico situacional del negocio y el direccionamiento estratégico del mismo con la implementación de la misión, visión, valores objetivos, formulación de la estrategia y las políticas del negocio.
2. *Implementación y Operativización.* Desarrollo del Cuadro de mando integral, presentación del presupuesto y la puesta en acción de las estrategias
3. *Alinear la organización.* La puesta en marcha y el mercadeo de la estrategia que se formuló.
4. *Planificar y gestionar las operaciones.* Implica la gestión y optimización de los procesos de la calidad y la productividad.

Proceso de ejecución

5. *Controlar y aprender.* Consiste en revisar, analizar y evaluar las estrategias y la implementación del aprendizaje organizacional.
6. *Probar y adaptar.* Análisis de la rentabilidad y del impacto de la nueva estrategia correlaciones de las estrategias y el desarrollo de las estrategias emergentes.

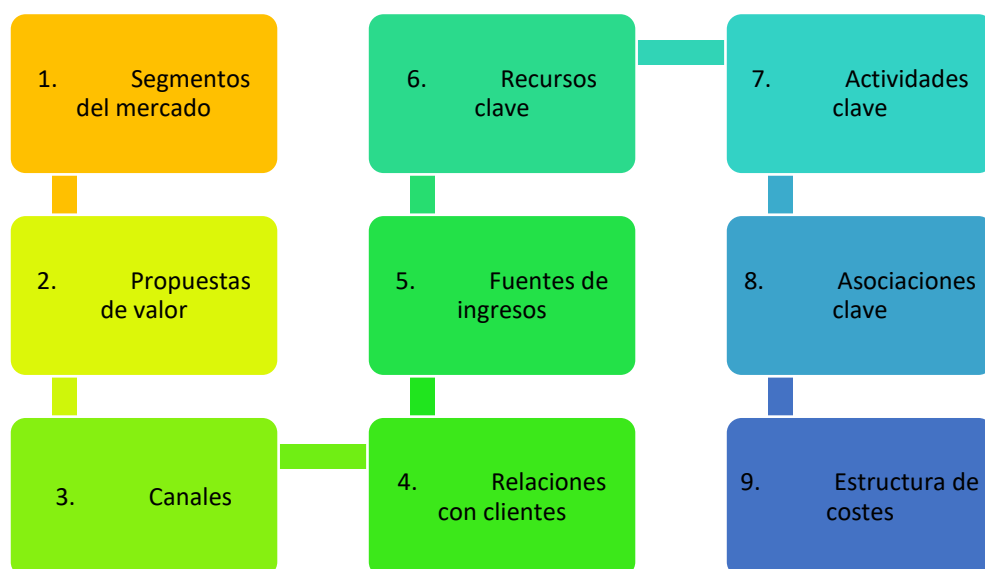
Esta metodología es útil para determinar las herramientas necesarias en la gestión de cualquier empresa u organización, por lo cual se incluye como base para el desarrollo del presente trabajo y determinación del modelo.

MODELOS PARA EL ÁREA DE MARKETING

Modelo CANVAS

Según (Acuña, 2014) menciona que las PYMES Bogotanas también trabajan el modelo de negocio para una organización a través de una herramienta que han denominado *Lienzo del modelo de negocio*, *modelo CANVAS* en la que se describen las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, este Lienzo consta de nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio que son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica:

Elementos del modelo CANVAS



Elaborado por: Ma Fernanda Recalde

Un modelo de negocio refleja la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

Lienzo del Modelo de Negocio



Fuente: Ilustración presentada en Pigneur y Osterwalder (2011; 18,19)

Este modelo de negocio es muy apropiado para la PYMES para el desarrollo y crecimiento de la organización puesto que es muy simple para su interpretación, tiene un enfoque integral sistémico, se puede revisar la viabilidad al hacer cambios fácilmente puesto que tiene un lenguaje visual al reducirse la complejidad del modelo, además permite la sinergia y el trabajo en equipo, en especial coadyuva a la presentación de un estudio estratégico en una hoja en donde se puede realizar al mismo tiempo un análisis del mercado, competencias, clientes, proveedores, estructuras y procesos, lo que conlleva a la practicidad del uso.

Modelo Malcolm Baldrige

Según (Pastor, Pastor, Calcedo, & Royo, 2013) el modelo MALCOLM BALDRIGE se desarrolló en Estados Unidos como una herramienta a seguir para evaluar la excelencia en la gestión de la empresa, da gran importancia al enfoque, al cliente y su satisfacción, se usa también para efectuar el seguimiento de la evolución del sistema de gestión.

Valores fundamentales

Cada criterio de Baldrige se basa en conceptos y valores fundamentales que son los siguientes:

Valores o criterios fundamentales del Modelo Malcolm Baldrige



Fuente: Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia

Valores o criterios fundamentales del modelo

Liderazgo.- El liderazgo analiza como los líderes guían y gobiernan a la organización y como la organización administra sus responsabilidades éticas y legales.

Planificación estratégica.- Examina los planes de actuación, objetivos estratégicos y la medición del progreso.

Enfoque en el cliente y el mercado.- Analiza como la empresa determina los requerimientos, necesidades, expectativas y las preferencias de los clientes y el mercado, se examina y administra las relaciones con el cliente para alcanzar la satisfacción, fidelización y retención del consumidor”

Medida, análisis y gestión del conocimiento.- Revisa cómo la organización selecciona, recoge, analiza, dirige y mejora sus datos, información y sus activos basados en el conocimiento, también examina cómo la organización revisa su desempeño” (Pastor , Pastor, Calcedo, & Rojo, 2013)

Enfoque en los recursos humanos.- Se analiza el proceso del trabajo, aprendizaje y motivación de los empleados, planes de actuación que lleve a la excelencia del desempeño

Gestión por procesos.- Se examina los procesos claves de la estructura, los productos y los servicios para crear valor a los clientes.

Resultados.- Se analiza el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave- resultados del producto y servicio, satisfacción de los clientes, resultados financieros y de mercado, resultados de los recursos humanos, resultados operativos, y liderazgo y responsabilidad social. Los niveles del desempeño se examinan en relación a la competencia y a otras organizaciones que proporcionan productos y servicios similares” (Pastor , Pastor, Calcedo, & Royo, 2013)

RESULTADOS

1. La mayor parte de empresas no tienen un modelo de gestión definido más bien se han determinado que tienen muchos problemas
2. Existen diferentes modelos de gestión para cada área de la empresa
3. Es necesario aplicar modelos de gestión por que la mayor parte de ellos se concentran en la calidad de los productos o servicios.
4. Se puede aplicar el modelo CANVAS, Modelo MALCOLM BALDRIGE para el área de marketing:
5. Los modelos de gestión para el área de producción se pueden aplicar los siguientes: Modelo de gestión basado en los objetivos, Modelo TITO CONTI.
6. Los modelos de gestión para el área administrativa son: Modelo de gestión QUINN, Modelo de gestión para alcanzar el Mejoramiento Integral de la Organización, Modelo de gestión Kaplan y Norton, Modelo DEMING, Modelo EFMQ de excelencia, Modelo sistema gerencial estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- ACADEMIA.EDU. (2017). *ACADEMIA. EDU*. Obtenido de https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa
- Acuña, O. (2014). Bogotá, Colombia: Planteamiento de un Modelo de Gestión Integral para algunas PYMES.
- Acuña, O. (2014). el modelo de gestión es la guía que dirige el funcionamiento de los sistemas que conforman las empresas u organizaciones buscando la eficacia y eficiencia de éstas a través de la planificación de funciones desempeñadas por el personal de un departamento. Colombia.
- Acuña, O. (2014). Planteamiento de un Modelo de Gestión integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas, una herramienta. *Universidad Nacional de Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Acuña, O. (2014). Planteamiento del modelo de gestión integral. Bogotá, Colombia.
- Almeida, R. (2011). *Modelo de gestión del siglo XXI para la PYMES*.
- Araque, W. (2015). Emprendimiento en Ecuador. *EKOS NEGOCIO*, 72-78.
- Arroyo, M., & Jiménez, F. (2015). LA INCORPORACIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDEDURISMO EN LA. *Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia, España.
- Braidot, N. (1999). *Las PYMES y la competitividad*.
- Canós, F. C. (2005). *Aplocaciones prácticas del modelo EFMQ de excelencia en PYMES*. Madrid: Diaz de Santos.
- Casamayor, C. (2011). Importancia de la formación de emprendedores en educación superior. Valencia, Venezuela.
- CEAACES. (marzo de 2015). *MODELO GENÉRICO DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE APRENDIZAJE DE*. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/MODELO-GEN%C3%89RICO-DE-EVALUACI%C3%93N-DEL-ENTORNO-DE-APRENDIZAJE-CARRERAS-2-0-Marzo-2015-FINAL-pdf.pdf>
- Corporación EKOS media. (2010). *Grandes Empresas en Ecuador*. Quito: Ediecuatorial.
- Cuellar, L. I. (2016). Inclusión financiera de las pymes en el Ecuador y México. *Financiamiento para el desarrollo*, 100.
- EKOS. (2012). Importancia de las Pymes en América Latina. *EKOS*.
- EKOS. (2016). La gestión para PYMES en un mundo cambiante. *Especial PYMES 2016*, 2.
- EL COMERCIO. (Enero de 2014). *EL COMERCIO*. Obtenido de *Empresarios de pymes presentaron inquietudes a funcionarios: Empresarios de pymes presentaron inquietudes a funcionarios*
- EL COMERCIO. (Julio de 2015). *EL COMERCIO*. Obtenido de *El 82% de pymes de Ecuador accede a Internet, pero su uso se limita a enviar correos y tareas*

administrativas: <http://www.elcomercio.com/actualidad/pymes-internet-ecuador-tecnologia-empresas.html>

ENGENIUN. (2016). *8 Problemas comunes en las Pymes y cómo resolverlos*. Obtenido de ENGENIUN. Empowering Bussines Potential: <http://www.engenium.com.mx/8-problemas-comunes-en-las-p>

ESPOL. (2008-2009). Educación en emprendimiento en la universidad ecuatoriana: estado y oportunidades de mejora. Ecuador.

EUMED.NET. (2013). *La gestión de la producción*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>

FAEDPYME. (2009). *Análisis Estratégico para el Desarrollo*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Flor, G. (2016). *500 Consejos para emprendedores*. Quito.

GRUPOENROKE. (2016). *Grupoenroke*. Obtenido de (<http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-pymes>)

Gutierrez, E., De la fuente, M., & Becerra, M. (2016). PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE. *Quinta época*.

Henry, D., & Freire, J. (2013). "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DEASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE EN EL CANTÓN NARANJITO". Milagro, Guayas, Ecuador.

Heredia, J. A. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Athenea: Publicacions de la Universitat Jaume.

INEC. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de DIEE: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf

INEC. (2015). *DIRECTORIO DE EMPRESAS 2015*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

KH, V., & McMullan, W. (1998). *Entrepreneurship: today Courss . torrow degrees*.

Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/report>

Líderes . (2013). *El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>

Luna, J. E. (2013). *Eumed.net*. Obtenido de Influencia del Capital Humano para la comitividad de las PYMES en el sector manufacturero de CELAYA, Guanajuato: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/problemas-pymes.html>

Manitios, E., & Duque, S. (2014). *Reingeniería de las PYMES dedicadas a la venta y distribución de consumo masivo: Optimización de funciones*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3349/1/110883.pdf>

Martinez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Diaz de Santso S.A.

- Martínez, J. M. (2002). *Innovación y Mejor Continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- MILLIN, H. A. (2014). *EUMED.NET ENCICLOPEDIA VIRTUAL*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1394/pymes.htm>
- Multiversidad Mundo Real, Edgar Morín. (2016). *Congreso mundial por el pensamiento complejo*. Obtenido de Perfil de los Egresados Universitarios: <http://www.multiversidadreal.edu.mx/perfil-de-egresados-universitarios.html>
- Münch, L. (2010). *Administración, Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educación.
- Muñoz, E. (2013). Estudio de empleabilidad de la carrera de Administración de Empresas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Orlandi, P. (2016). Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. *Universidad de Palermo* , 15.
- Pastor , A., Pastor, J., Calcedo, J., & Royo, J. (2013). Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia. *Tourism & Management Studies*, 1058-1072.
- Pavón, L. I. (2016). *Inclusión financiera de las pymes*. Santiago: Naciones Unidas.
- Pérez, D., Martínez, F., Gálvez, E., & Aragón, A. (2012). XXII CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPÍRITU. *ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD*.
- Revista líderes. (2015). *En América Latina el 99% de las empresas son pymes*.
- REVISTA LÍDERES. (2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes. *REVISTA LÍDERES*, 1.
- Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo . (2012). *Transformación de la matriz productiva*. Quito.
- Serna Gómez, H. M., Álvarez Giraldo, C. M., & Calderón , H. G. (Julio de 2012). *SCIELO*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552012000200012
- Servicio de Rentas Internas SRI. (2017). *PYMES SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- The free dictionary, fy farlex. (2017). *Gestión*. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/gesti%C3%B3n>
- Vila, D. (23 de Noviembre de 2015). *PREZI*. Obtenido de <https://prezi.com/xlvxxtp-xdy4/importancia-de-los-modelos-de-gestion-administrativa-para-la/>
- Zúñiga, X., Espinoza , R., Rocafuerte, H., & Bernal, M. (2016). Una mirada a la globalización: PYMES Ecuatorianas. *Observatorio Economía Latinoamericana*.