

Gestión por Procesos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas comerciales de la ciudad Esmeraldas, Ecuador

Francisco Mila-Carvajal ^{1a} , Bryan Reyes-Ordoñez ^a, Andrea Dueñas-Mendoza ^a y Mario Armas-Arias ^a

^a Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas

Recibido: 04/03/2019

Aceptado: 30/12/2019

Citar como:

Mila-Carvajal, F., Reyes-Ordoñez, B., Dueñas-Mendoza, A. & Armas-Arias, M. (2019). Gestión por Procesos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas comerciales de la ciudad Esmeraldas, Ecuador. *Veritas & Research*, 1(2), 140 – 149.

Resumen

El objetivo de presente estudio, es analizar la presencia de la gestión por procesos en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) comerciales de la ciudad Esmeraldas, Ecuador. Utilizando para el efecto una investigación cuantitativa, con alcance descriptivo y método deductivo. La técnica empleada fue la encuesta, aplicada a una muestra de 301 propietarios de esta categoría. Los resultados indican que, en promedio el 97.8% de la MIPYMES no evidencian presencia de la gestión por procesos en sus actividades cotidianas. Esto representa un aspecto crítico en las dimensiones financiera, procesos internos, clientes y de talento humano. Que influye significativamente en la retención y satisfacción de clientes, puesto que, no concurren acciones sistémicas que vinculen todas las dimensiones. Únicamente, el 2.2% de las MIPYMES aplica gestión por procesos. Se discute el impacto de los hallazgos encontrados.

Palabras claves: *Gestión, proceso, MIPYMES, estrategia, planificación*

Business Process Management in Micro, Small and Medium Enterprises in the city of Esmeralda, Ecuador

Abstract

The objective of this study is to analyze the presence of the management by processes in the Micro, Small and Medium Enterprises (MIPYMES) commercial of the city Esmeraldas, Ecuador. Using for the purpose of a quantitative investigation, with a descriptive scope and deductive method. The technique used was the survey, applied to a sample of 301 owners in this category. The results indicate that, on average, 97.8% of MSMEs do not show the presence of process management in their daily activities. This represents a critical aspect in the financial dimensions, internal processes, clients and human talent. That significantly influences the retention and satisfaction of customers, since; there are no systemic actions that link all dimensions. Only 2.2% of MSMEs apply process management. The impact of the findings found is discussed.

Keywords: *Management, process, MSMEs, strategy, planning*

¹ Contacto: dionymila7@gmail.com

Gerenciamento de Processos nas Micro, Pequenas e Médias Empresas da cidade Esmeraldas, Equador

Sumário

O objetivo deste estudo é analisar a presença da gestão por processos no comércio de micro, pequenas e médias empresas (MIPYMES) da cidade de Esmeraldas, Equador. Utilizando para isso uma investigação quantitativa, com escopo descritivo e método dedutivo. A técnica utilizada foi a pesquisa, aplicada a uma amostra de 301 proprietários dessa categoria. Os resultados indicam que, em média, 97,8% das MPME não mostram a presença do gerenciamento de processos em suas atividades diárias. Isso representa um aspecto crítico nas dimensões financeiras, processos internos, clientes e talento humano. Isso influencia significativamente a retenção e a satisfação dos clientes, pois não existem ações sistêmicas que vinculem todas as dimensões. Apenas 2,2% das MPME aplicam o gerenciamento de processos. O impacto dos resultados encontrados é discutido.

Palavras-chave: *Gerenciamento, processo, MPME, estratégia, planejamento*

Introducción

La gestión por procesos es una forma de organización y administración empresarial dirigida a todo tipo de empresa, que busca la efectividad empresarial y la generación de valor añadido para lograr un incremento en la satisfacción del cliente (Sánchez-Ruiz, Blanco, Perez-Labajos & Serrano, 2011). Uno de sus principales fines, es la diferenciación del producto o servicios. Por lo que, actualmente las empresas se desarrollan en un ambiente cambiante, dinámico, competitivo y globalizado. Lo que supone, cambios en los enfoques de gestión empresarial para alcanzar los objetivos establecidos. Y en ese contexto, buscan la supervivencia en el mercado mediante la adaptación a las necesidades de los clientes.

El escenario anteriormente descrito, es posible, debido a los efectos provocados por la globalización, que dota de mayor acceso a la información, permitiendo a los consumidores aumentar sus exigencias en calidad, cantidad y costo (Palomo, 2007). Es indiscutible, que las empresas se desarrollan en mercados competitivos, con oferentes nacionales e internacionales. Y esto obliga a las empresas, independientemente de su tamaño, a replantear sus modelos de gestión para permanecer en el mercado. Por esta razón, las MIPYMES, requieren adaptar medidas adecuadas a la gestión para lograr la sostenibilidad de sus operaciones.

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES), son importantes en la economía de un país, debido a que, concentran su mayor proporción

salarial y promueven el dinamismo económico (Matadamas, Beltrán & Nieto, 2015). Además, representan más del 90% de la economía mundial y generan el 50% de los empleos (Valdés, Villegas & Sánchez, 2012). Por su parte, el Ecuador mantiene la misma tendencia del 98,3% (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos [INEC], 2019).

Pese a estos datos representativos, son pocos los estudios abordados respecto a la gestión por procesos en esta categoría de empresas. Adicionalmente, existe informalidad en la gestión de este tipo de empresas, pues, no aplican planificación estratégica documentada; y esto influye en los volúmenes de facturación que son relativamente bajos (Mila, Chila, Dueñas & Alava, 2018).

Un estudio realizado por Zapata (2004) establece que, se han determinado tres niveles de problemas existentes dentro de las MIPYMES, los mismos que son: a) ausencia de orientación estratégica debido a que los gerentes o dueños crean proyectos de vida que no van acorde a los objetivos de la empresa; b) problemas de mercadeo y finanzas; y, c) las restantes áreas de gestión de la empresa constantemente presentan dificultades. Otro factor importante a mencionar es el desconocimiento en gestión empresarial por parte de los administradores (Palomo, 2007).

Complementariamente a lo antes expuesto, los gerentes de la MIPYMES utilizan una visión

empresarial no documentada y a corto plazo, haciéndoles vulnerables a la competencia. Sumado a esto, carecen de herramientas para medir el rendimiento de sus operaciones, en especial, la satisfacción del cliente (Mila *et al.*, 2018). Conforme a lo redactado en párrafos precedentes, se plantea lo siguiente: ¿Existe gestión por procesos en la MIPYMES comerciales de la ciudad Esmeraldas- Ecuador?

La importancia de esta investigación radica, en que los datos recolectados permitirán conocer el desempeño

gerencial basado en procesos en las MIPYMES, para con esa información, generar modelos genéricos para fortalecer la gestión y aumentar la rentabilidad.

Adicionalmente, se muestra información relevante de la situación actual, que puede usarse como insumo para potenciar las capacidades instaladas. Por lo expuesto, el objetivo de la investigación es: analizar la presencia de gestión por procesos en las MIPYMES comerciales de la ciudad de Esmeraldas- Ecuador.

Estado del Arte y la Práctica

Para ubicar teóricamente a la gestión por procesos, hay que remontarse a las aportaciones hechas por Taylor (1915) y Fayol (1925), el primero, hace referencia a la distribución del trabajo por tareas, es decir, en la parte operativa; el segundo, se centra en la estructura de la empresa, ambas aportaciones corresponden a la teoría de la administración científica.

Seguido a lo anterior, otros enfoques complementan los aportes realizados por los autores clásicos, como es el caso de la teoría de la burocracia presentada por Weber (1909), que enfatiza el parámetro normativo para realizar las operaciones de la empresa, en el mismo sentido, Mayo (1932) introduce la teoría de las relaciones humanas, cuyo eje central, es el empoderamiento de las personas (Chiavenato, 2001, p. 31).

No obstante, la teoría que hace mayor aproximación al enfoque de gestión por procesos data de la segunda década del siglo XX, en los estudios realizados por Parker (1941) (organización interfuncional y administración dinámica) donde muestra principios como: predominio, conflicto, y conflicto constructivo, que configuran una interrelación de varios elementos en la empresa (Metcalf & Urwick, 2004).

Conforme a la evolución del pensamiento administrativo, surge la teoría general de sistemas, creada por Bertalanffy (1951) que mira a la empresa como un sistema social abierto con una interacción con otros sistemas y el entorno (Von Bertalanffy, 2010), por lo tanto, de acuerdo con la teoría de sistemas, la organización es un conjunto formado por partes directamente interrelacionadas y conformados por procesos, esta teoría, hace referencia con mayor cercanía a la gestión por procesos.

En consecuencia, la gestión por procesos no es una teoría sólida desarrollada ampliamente, sino, que está considerada como una profundización a las diferentes teorías administrativas. Es una herramienta que permite la mejora continua en la gestión de cualquier empresa. En el mismo sentido, la *International Organization for Standardization* (ISO, 2019) conceptualiza proceso, como: “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados (...), además, hace referencia a la definición de sistema de gestión: como un método para establecer políticas y objetivos, que permitan alcanzarlos” (Rios, 2008, p. 12).

Refiriéndose al mismo tema, Pérez (2013) señala que proceso es una “secuencia ordenada de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para el cliente”. En base a esto, se define al proceso como el conjunto de actividades interdependientes y sistémicas para el logro de abjetivos relacionados con la satisfacción del cliente.

Es evidente, que la gestión por procesos es una palabra compuesta (gestión más procesos), por lo que, “implica planear y administrar las actividades necesarias para lograr un nivel alto de desempeño en los procesos de la organización; e identificar oportunidades para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente” (Evans & Lindsay, 2015).

En los párrafos anteriores, se ha hecho una conceptualización de la gestión por procesos, sin embargo, es importante mencionar, que generalmente contempla: diseño, control y mejora, lo que permite agregar valor en las actividades para la satisfacción del cliente (Ibid).

Para complementar lo anteriormente expuesto, la gestión por proceso utiliza herramientas que

optimizan su operatividad, como el modelo de enfoque de procesos basados en la ISO 9000 (ISO, 2019), cadena de valor de Porter (1985), cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2011), que establecieron un modelo que permite gestionar a la empresa desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y talento humano. Y son las que se toman como variables para la investigación.

Toda empresa busca alcanzar el éxito. Para ello, los procesos empresariales deben alinearse con la estrategia, misión y objetivos. Para que un objetivo pueda cumplirse, es necesario la realización de una serie de actividades, que son parte del proceso, las cuales, deben contribuir de manera sostenida a los resultados (Medina, Nogueira & Hernández, 2007).

En los últimos años, la gestión por procesos se ha convertido en una herramienta indispensable dentro de las empresas, ya que, alcanza una mejora continua que conlleva a materializar los objetivos. Hoy en día, los empresarios están tomando con mayor seriedad la aplicación de la gestión por procesos dentro de sus empresas para así lograr mantenerse en el tiempo con éxito (Medina, Nogueira & Hernández, 2007).

Lo anterior, supone que todas las empresas deben emplear la gestión basada en procesos, por ello, surge la gestión por procesos dentro de las MIPYMES. Ya que, permite comprender la configuración de los procesos de la empresa, sus fortalezas, debilidades y analizar qué procesos requieren mayor atención para posteriormente mejorarlos (Ibid).

Actualmente, los empresarios tienen un gran reto; lograr que las MIPYMES puedan subsistir. Para ello, resulta indispensable, la creación e implementación de estrategias que involucren a todos sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos) para mejorar el nivel competitivo de dicha empresa (Matadamas, Beltrán & Nieto, 2015; Zerón, Sánchez & Guadalupe, 2015).

Sin embargo, en un estudio realizado en Quito, Ecuador, las MIPYMES estudiadas no manejan procesos gobernantes, además, la inexistencia de manuales de procesos y bajo porcentaje procesos relacionados con la exportación (Cadena, Gordillo & Sánchez, 2018). Del mismo modo, un análisis realizado en la ciudad de Monterey, México, afirma, que los problemas internos de las Pymes manufactureras,

obedecen, a una concepción pobre sobre el concepto de gestión por procesos; y falta de una visión estratégica del negocio. Sus actividades la desarrollan empíricamente, sin la debida estandarización (Palomo, 2007). Sin embargo, en palabras de Canales y Soler (2015), el éxito o fracaso de la implementación de un proceso de gestión para la mejora continua depende de los propietarios.

Complementariamente a lo antes señalado, las MIPYMES pueden implementar normas de calidad como ISO, que permiten “impulsar la competitividad hacia nuevos mercados, mejorar la satisfacción de los clientes, reducir los costos y lograr un alto nivel de la productividad de sus procesos de negocio” (Otálora & Gutiérrez, 2011, p. 317), no obstante, son inexistentes este tipo de certificaciones debido a la falta de recursos económicos, tecnológicos y personal capacitado (Chaves, Romero & Benavides, 2016).

Adicionalmente, la gestión por procesos es una herramienta para lograr la supervivencia de las MIPYMES. Además, que “el tejido empresarial español está compuesto por un elevadísimo porcentaje de pymes. Por lo tanto, la implantación de la gestión por procesos en España supone la implantación de la gestión por procesos en las pymes” (Sanchez, *et al.*, 2011, p. 25).

Para las MIPYMES del área logística de Medellín, Colombia, es un punto crítico la conceptualización de la gestión de procesos, porque generalmente responden de la perspectiva emotiva y no de la realidad actual (Giraldo, Moreno & Cortés, 2012).

Estudios realizados en la ciudad de Esmeraldas señalan que más del 93% de MIPYMES del sector comercial y de servicios no utilizan planificación estratégica (Mila, Chila, Dueñas & Alava, 2018).

Esmeraldas es una ciudad costera ubicada en el cantón y provincia del mismo nombre, tiene gran cantidad de flora y fauna, en ella se encuentra el puerto comercial más cercano al canal de Panamá, desde la ubicación geográfica de los puertos de Ecuador, (Prefectura Esmeraldas, 2019). La estructura empresarial está compuesta por el 98% de micro y pequeñas empresas. La clasificación de las MIPYMES se hace en base al número de empleados de acuerdo a la Comunidad Andina (CAN) 1-9 micro, 10- 19 pequeña, y, 20 - 99 mediana (CAN, 2019)

Metodología

Conforme a lo establecido por Hernández (2010), la investigación es de carácter cuantitativa, con alcance descriptiva sobre existencia de gestión por procesos en las MIPYMES comerciales de la ciudad de Esmeraldas, esto permitió conocer, la situación de estas empresas respecto a la herramienta objeto del presente estudio.

Sumado a lo anterior, el método utilizado fue deductivo, ya que, a través de sus procesos se pudo expresar la información de forma estadística, y establecer conclusiones relativas a la gestión por procesos en las MIPYMES.

Instrumento

La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento estuvo estructurada con 5 dimensiones (financiera, procesos internos, clientes, talento humano); teniendo como objetivo, abordar la aplicación de gestión por procesos por parte de los propietarios de la MIPYMES comerciales.

Se utilizó para el efecto 20 preguntas en escala tipo Likert (siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN), nunca (N)), es decir, 4 preguntas por cada dimensión.

Previa a la aplicación del instrumento, se hizo una validación estadística para medir la fiabilidad (Alfa de Cronbach) con un resultado de $\alpha = 0.970$, valor óptimo, que demuestra su idoneidad por su cercanía a 1.

La recolección de la información se ejecutó durante 3 meses, con el soporte de 3 personas, para luego procesar los datos estadísticamente.

Población y muestra

La población se obtuvo de las bases oficiales del INEC conforme a lo establecido en la tabla 1.

Tabla 1.

Población MIPYMES del sector comercial Esmeraldas

<i>Tamaño de empresas</i>	<i>Número</i>
Microempresa	2299
Pequeña empresa	200
Mediana empresa "A"	27
Total	2526

Fuente: INEC (2019)

Es importante mencionar, que, para efecto de esta investigación, se tomó a los propietarios o gerentes de las MIPYMES comerciales, representando una población de 2526 caso.

La muestra para la investigación fue probabilística, conforme a lo establecido por Hernández (2010, p. 180). Sumado a esto, se utilizó la siguiente fórmula estadística:

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

Los parámetros utilizados en la fórmula estadística para la determinación de la muestra son: Población $N = 2526$, nivel de confianza de $Z = 90\%$, probabilidad de ocurrencia $p = 0,5$, probabilidad de no ocurrencia $q = 0,5$ y, utilizando un margen de error $e = 5,3$ (0.053), luego del despeje, se obtuvo una muestra $n = 301$ casos (propietarios o gerentes de las MIPYMES del sector comercial).

Resultados

Una de las dimensiones abordadas respecto a la gestión por procesos en las MIPYMES comerciales fue la parte financiera, conforme lo establecido por Kaplan y Norton (2011) en el modelo Cuadro de Mando Integral (CMI).

En este sentido, los resultados muestran que, las MIPYMES cuentan con los procesos contables en un

95% (S,CS), la misma tendencia, con los procesos de registros de ingresos y gastos 99,7% (S,CS) de igual forma, los procesos tributarios, 79,7% (S,CS). Sin embargo, el 98,3% (AV,CN,N), afirman que, los procesos del área financiera no se encuentran debidamente documentados y socializados, conforme a lo señalado en la tabla 2.

Tabla 2.

Existencia de procesos en el área financiera

Financieros	S	CS	AV	CN	N	Total
Su empresa tiene los procesos contables	74,8%	19,9%	5,0%	0,3%	-	100%
Su empresa cuenta con los procesos para el registro de ingresos y egresos	15,0%	84,7%	-	-	0,3%	100%
Se puede gestionar la rentabilidad de su empresa mediante procesos	54,8%	13,0%	21,9%	-	0,3%	100%
Posee la empresa procesos que ayuden a determinar la gestión tributaria	34,9%	44,9%	12,0%	4,0%	4,3%	100%
Los procesos anteriormente descritos están documentados y socializados	0,3%	1,3%	6,0%	32,6%	59,8%	100%

Nota: S: siempre; CS: casi siempre; AV: a veces; CN: casi nunca; N: nunca

Fuente: elaboración propia

La tabla 3, menciona que, en las MIPYMES el 65,1% (AV,CN,N) no tiene procesos logísticos, comerciales y facturación. En el mismo sentido, el 70,1% (AV,CN,N), no está plenamente identificado el proceso administrativo.

Al mismo tiempo, el 96,3% (AV, CN, N) afirma, que los procesos operativos no se encuentran identificados.

Finalmente, el 96,3% (AV, CN, N) de las MIPYMES del sector comercial objeto del presente estudio, manifiestan que los procesos internos no están documentados, ni socializados a los diferentes actores internos de la empresa.

Tabla 3.

Existencia de procesos internos en las MIPYMES

Procesos Internos	S	CS	AV	CN	N	Total
La empresa cuenta con todos procesos logísticos, comerciales, facturación	24,9%	10,0%	39,9%	5,0%	20,3%	100%
Su empresa tiene el proceso administrativo (planificación, organización, dirección, control)	19,9%	10,0%	50,2%	-	19,9%	100%
Tiene su empresa los procesos operativos y postventa	2,0%	4,0%	60,1%	14,0%	19,9%	100%
Su empresa tiene procesos de innovación y tecnología	10,0%	15,0%	29,9%	19,9%	25,2%	100%
Los procesos anteriormente descritos están documentados y socializados	-	3,7%	3,3%	6,6%	86,4%	100%

Nota: S: siempre; CS: casi siempre; AV: a veces; CN: casi nunca; N: nunca

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto analizado son los procesos internos en el área de clientes. Los resultados indican un comportamiento favorable. El 100% (S,CS) de los procesos relacionados con la satisfacción de los clientes, atracción de nuevos clientes, retención de clientes, son funcionales y óptimos, sin embargo, en el

57,1% (AV,N), de los casos abordados, no es posible ajustar los procesos de la empresa conforme a las necesidades de sus clientes.

Adicional, el 99,7% (CN,N), no tienen documentados y socializados los procesos; información reflejada en la tabla 4.

Tabla 4.**Existencia de procesos en el área de clientes**

Clientes	S	CS	AV	CN	N	Total
La empresa utiliza procesos para la satisfacción de los clientes	80,4%	19,3%	0,3%	-	-	100%
La empresa posee procesos para la atracción de nuevos clientes	87,7%	12,3%	-	-	-	100%
Puede ajustar los procesos de su empresa conforme a las necesidades de sus clientes	29,9%	13,0%	34,9%	-	22,3%	100%
Cuenta su empresa con procesos para regular la relación y retención de sus clientes	74,8%	25,2%	-	-	-	100%
Los procesos anteriormente descritos están documentados y socializados	0,3%	-	-	73,1%	26,6%	100%

Nota: S: siempre; CS: casi siempre; AV: a veces; CN: casi nunca; N: nunca

Fuente: elaboración propia

En la dimensión del talento humano, llamada también aprendizaje y crecimiento, los resultados señalan que en el 100% (AV,CN,N) de las MIPYMES, no existen procesos que permitan medir la satisfacción del empleado, adicional, el 83% (AV,CN,N) afirma que, se carece de procesos que permitan establecer métricas

o valorar el rendimiento del trabajador. Otro dato de esta dimensión, señala que, el 97% de las MIPYMES analizadas afirman no tener los procesos documentados y socializados dentro de la empresa, referenciados en la tabla 5.

Tabla 5.**Existencia de procesos en el área de talento humano**

Talento Humano	S	CS	AV	CN	N	Total
La empresa cuenta con procesos que determinen la capacidad del personal que trabaja	15%	10%	5%	30%	40%	100%
La empresa posee procesos que ayuden a mejorar la innovación tecnológica	20%	14%	38%	29%	-	100%
Posee la empresa procesos para valorar el rendimiento del trabajador	2%	15%	15%	18%	50%	100%
Existen procesos que midan la satisfacción del empleado	-	-	30%	30%	41%	100%
Los procesos anteriormente descritos están documentados y socializados	-	3%	17%	20%	60%	100%

Nota: S: siempre; CS: casi siempre; AV: a veces; CN: casi nunca; N: nunca

Fuente: elaboración propia

Las MIPYMES objeto del presente análisis, mencionan que, el 97.8% (AV,CN,N) en promedio, no tiene procesos documentados, en cuanto a las dimensiones: financiero, procesos internos, clientes y talento

humano humano. Los resultados confirman una valoración superior al 95%(AV,CN,N) en cada una de las dimensiones citadas. Esta información, se encuentra detallada en la tabla 6.

Tabla 6.**Existencia de procesos documentados por dimensiones**

Dimensiones	S	CS	AV	CN	N	Total
Financieros	0,3%	1,3%	6,0%	32,6%	59,8%	100%
Procesos Internos	-	3,7%	3,3%	6,6%	86,4%	100%
Clientes	0,3%	-	-	73,1%	26,6%	100%
Talento Humano	-	3,3%	16,6%	20,3%	59,8%	100%

Nota: S: siempre; CS: casi siempre; AV: a veces; CN: casi nunca; N: nunca

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la investigación muestran que, en la parte financiera, existen procesos contables, gestión tributaria, ingresos y gastos, sin embargo, la problemática radica en que, los procesos no se encuentran documentados, esto supone, la falta de medición de los resultados.

Los procesos relacionados con los clientes, tienen un comportamiento similar a lo redactado en el párrafo precedente, es decir, cuentan con procesos para medir la satisfacción, atracción y retención de los clientes, pero no tienen datos documentados para buscar retroalimentar sus operaciones.

Los procesos internos, relacionados con, logística, administrativos, operativos, comerciales, postventa e innovación, están presentes y activos en las MIPYMES analizadas, sin embargo, carecen de la documentación necesaria. Los procesos en el área de recursos humanos, revelan que, nunca y casi nunca se realizan procesos de selección, capacidad, medición y satisfacción del recurso humano, agregando además, la falta de documentación de los procesos señalados. Los resultados de esta investigación demuestran que, la MIPYMES del sector comercial de la ciudad de

Esmeraldas, tienen debilidad importante en la gestión por procesos, en la parte financiera, talento humano, procesos internos y clientes; más del 95% de la MIPYMES no tienen documentación de procesos; una de las causas es el desconocimiento por parte de los administradores sobre la herramienta y sus beneficios. El trabajo cotidiano de este tipo de empresas, se realiza mentalmente, disminuyendo la probabilidad de éxito en el rendimiento de la empresa y retención de clientes, pudiendo afectar la sostenibilidad de la misma.

Es importante mencionar que, los resultados presentados pueden ser comparados con otros contextos, para encontrar similitudes o divergencias respecto a presencia de gestión por procesos en las MIPYMES estudiadas.

Adicional a lo anterior, los resultados tienen limitaciones, puesto, que el estudio fue direccionado al sector comercial, por lo tanto, no es posible generalizar a los demás sectores. Sin embargo, los datos pueden ser utilizados como el génesis de futuras investigaciones, enfocados a modelos genéricos de gestión por procesos para las MIPYMES comerciales.

Conclusiones

En las MIPYMES del sector comercial de la ciudad de Esmeraldas- Ecuador, no existe presencia de la gestión por procesos en las dimensiones analizadas (financiera, procesos internos, clientes y talento humano), carecen de estandarización de procesos y procedimientos; sus actividades cotidianas son realizadas mentalmente.

Procesos internos y talento humano, son áreas que muestran más debilidad en la gestión, aspectos imperantes que permiten la configuración de las actividades para agregar valor y dotar de satisfacción

al cliente (Alarcón-Quinapanta, Frías-Jiménez & Nogueira-Rivera, 2019). Adicionalmente, el 98,2 % en promedio, de las MIPYMES estudiadas, señala que, no tienen documentados los procesos, ni socializados a los miembros de esta tipología de empresas.

Los procesos, en la gestión de la 301 MIPYMES analizadas, es un aspecto crítico que influye significativamente en la retención y satisfacción de clientes, puesto que no existen acciones sistémicas que vinculen todas las dimensiones, únicamente, el 2,2% de las MIPYMES aplica gestión por procesos.

Referencias

- Alarcón-Quinapanta, M., Frías-Jiménez, R., & Nogueira-Rivera, D. (2019). Influencia del talento humano y su impacto en la responsabilidad social empresarial y en la trazabilidad del café ecuatoriano. *Veritas & Research*, 1(1), 45-53.
- Cadena, J., Gordillo, K., & Sánchez, A. (2018). *Procesos en la pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito.
- Canales, Á. G. & Soler, V. G. (2015). Estudio de la implantación de la mejora continua en pymes, *3c Tecnología. 3ciencias*, 4(4), pp. 189-198.
- Chaves, X. A. T., Romero, H. B. & Benavides, R. F. (2016). Impacto de los sistemas de gestión integrados en la competitividad de las MIPYMES'. *Gestión Ingenio y Sociedad*, 1(1), pp. 48-54.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría proceso y práctica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Comunidad Andina de Naciones (CAN). (17 de marzo de 2019). *Competencia y Defensa Comercial*. Obtenido de: <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de calidad*. México: CENGAGE.
- Giraldo Palacio, C., Moreno Patiño, L. M. & Cortés Pérez, H. D. (2012). Modelo de gestión por procesos en logística aplicado a empresas pequeñas de Medellín. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 9, 117-141.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- International Organization for Standardization (ISO). (8 de enero de 2019). *ISO 9000 Family—Quality Management*. Obtenido de: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (10 de febrero de 2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2014*. Obtenido de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (18 de marzo de 2019). *Directorio de empresas 2016*. Obtenido de: http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2016&MAIN=WebServerMain.inl&fbclid=IwAR1u_G_tcem-BYd9yiyjh5cdcRjAwcmCRLV0kUUoFkZ6MrzjLO5NvTpVuxo
- Kaplan, R. & Norton, D. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Gestión 2000.
- Matadamas, L. S., Beltrán, J. M., & Nieto, E. S. (2015). Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de querétaro. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad - Memoria del IX Congreso*, 816-832.
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2007). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EÍDOS*, 5-11.
- Metcalf, H. C., & Urwick, L. (2004). *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*. Routledge.
- Mila, F., Chila, I., Dueñas, Andrea, Alava, & Orlin. (2018). *Planificación estratégica en las MIPYMES comerciales y de servicios en la provincia de Esmeraldas -Ecuador*.
- Otálora Luna, J. E. & Gutiérrez Fernández, E. I. (2011). Herramienta de gestión de calidad para el proceso de software, orientada a MIPYMES basado en la norma ISO/IEC 15504. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(33), pp. 315–327.
- Palomo González, M. Á. (2007). La gestión de procesos y el desempeño competitivo de las PYMES, *Ingenierías*, X(35), pp. 36–41.
- Pérez, J. (2013). *Gestión por procesos*. Bogotá: ESIC EDITORIAL.
- Prefectura Esmeraldas (GADPE). (17 de Marzo de 2019). Prefectura Esmeraldas. Obtenido de: <http://www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec/web/esmeraldas.html>
- Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva según Michael Porter*. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.
- Rios, R. (2008). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*. Bogotá: ICONTEC.
- Sánchez-Ruiz, L., Blanco, B., Perez-Labajos, C. & Serrano, A. (2011). La gestión por procesos, una herramienta para lograr la supervivencia de las PYMES. *I Encuentro Internacional AECA en América Latina. Las PYMES y la recuperación económica. Transparencia, innovación, finanzas y valoración empresarial*. México.
- Valdés Díaz de Villegas, J. A. & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*. 7(14).
- Von Bertalanffy, L. (2010). *General Systems Theory. The Science of Synthesis: Exploring the Social Implications of General Systems Theory*, 103.
- Weber, A. (1909). *Ueber den standort der industrien* (Vol. 1). Рипол Классик.
- Zapata, E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. análisis de casos. *EAN*, 118-135.

Zerón, M., Sánchez, Y., & Guadalupe, N. (2015).
Estrategias de negocio de las pymes

familiares en ciudad victoria, tamaulipas-
mexico. *Desarrollo gerencial*, 19-35.



Esta obra está sujeta a la Licencia Reconocimiento-SinObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/> o envíe una carta Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, _USA.