



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

IMPLEMENTACIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS EN UNA
PYMES CON INGRESOS MAYORES A \$35.000 EN LA CIUDAD DE
MACHALA

MOROCHO GUADALIMA JUAN CARLOS
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

IMPLEMENTACIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS EN
UNA PYMES CON INGRESOS MAYORES A \$35.000 EN LA
CIUDAD DE MACHALA

MOROCHO GUADALIMA JUAN CARLOS
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

IMPLEMENTACIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS EN UNA PYMES CON
INGRESOS MAYORES A \$35.000 EN LA CIUDAD DE MACHALA

MOROCHO GUADALIMA JUAN CARLOS
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HERRERA PEÑA JONATHAN NEPTALI

MACHALA, 26 DE AGOSTO DE 2019

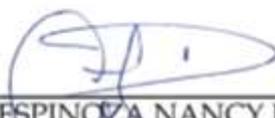
MACHALA
26 de agosto de 2019

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Implementación de la tipología de los procesos en una PYMES con ingresos mayores a \$35.000 en la Ciudad de Machala, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



HERRERA PENA JONATHAN NEPTALI
0703553941
TUTOR - ESPECIALISTA 1



TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH
0702669524
ESPECIALISTA 2



PUPO FRANCISCO JUAN MARCOS
0959619255
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: lunes 26 de agosto de 2019 - 09:39

Urkund Analysis Result

Analysed Document: JC Morocho Final.docx (D54724458)
Submitted: 8/7/2019 1:02:00 AM
Submitted By: jcmorochog_est@utmachala.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000200011882a56ba-7b26-47de-87df-1164ef25fe76>

Instances where selected sources appear:

3

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

El que suscribe, MOROCHO GUADALIMA JUAN CARLOS, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado Implementación de la tipología de los procesos en una PYMES con ingresos mayores a \$35.000 en la Ciudad de Machala, 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.

El autor 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.

El autor 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, 26 de agosto de 2019


MOROCHO GUADALIMA JUAN CARLOS
0704392257

Resumen

La comercialización de productos plásticos ha sido una actividad que en la provincia de El Oro se ha impulsado debido a distintas necesidades del mercado para comercializar productos varios, por ello existen muchas PYMES dedicadas a esta actividad que obliga a mejorar su gestión por procesos. La implementación de una tipología por procesos permitirá a la empresa JUANCAPLAS ser competitiva en el mercado empresarial. La presente investigación planteó como objetivo general determinar la tipología de los procesos mediante un diagnóstico situacional para una PYMES con un nivel de ingresos por ventas mayores a \$35.000; el estudio se desarrolló usando la metodología descriptiva, realizando levantamiento de información cualitativa mediante revisión bibliográfica de artículos de revistas científicas como también exploración del medio a través de observación directa. Los resultados obtenidos mediante respectivos análisis fueron que la empresa no cuenta con una tipología de procesos, los dueños buscan posicionarse cada vez con mayor fuerza en el mercado, tienen confianza con la banca y proveedores, sin embargo la administración y sus actividades que realizan no es técnica pero sí tienen nociones de cómo implementar ciertas herramientas gerenciales; es por ello que se identificaron doce procesos y se clasificaron dentro de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Del presente estudio se ha podido concluir que la identificación de la tipología de los procesos y la implementación de un mapa de procesos son estrategias que permiten tener una mejor perspectiva de la empresa, optimiza la toma de decisiones y ayuda a incrementar la cultura organizacional.

Palabras clave: Tipología de los procesos, procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de apoyo, PYMES.

Abstract

The commercialization of plastic products has been an activity that in the province of El Oro has been promoted due to the different market needs to market various products, which is why there are many SMEs dedicated to this activity which forces them to be more competitive and improve from its management by processes. The present investigation set out as a general objective to determine the typology of the processes by means of a situational diagnosis for an SME with a level of income from sales greater than \$ 35,000; The study was developed using the descriptive methodology, the qualitative information was collected through bibliographic review of articles from scientific journals and also the exploration of the medium through direct observation. The results obtained after performing the respective analyzes were that the company has grown notably for some years, the owners seek to position themselves with greater strength in the market, they have confidence with the banking and suppliers, however the administration is not technical but they do have notions of how to implement certain management tools; That is why twelve processes were identified and classified within the strategic, operational and support processes. From the present study it has been concluded that the identification of the typology of the processes and the subsequent implementation of a process map are strategies that allow a better perspective of the company, optimize decision making and help increase the organizational culture.

Keywords: typology of processes, strategic processes, operational processes, support processes.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1.1 Fundamentación teórica	14
1.1.1 <i>Tipología de los procesos</i>	14
1.1.2 <i>Procesos estratégicos</i>	14
1.1.3 <i>Procesos operativos</i>	15
1.1.4 <i>Procesos de apoyo</i>	16
1.1.5 <i>PYMES</i>	17
1.2 Metodología de la investigación	17
1.3 Resultados	18
1.3.1 <i>Reactivo práctico</i>	18
2. CONCLUSIONES	21
BIBLIOGRAFÍA	22

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Clasificación de los procesos	19

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de procesos de JUANCAPLAST	19

INTRODUCCIÓN

En todo el mundo existe una revolución en la administración de empresas que obliga a la adaptación a estructuras por procesos. La globalización es un fenómeno mundial que obliga a las sociedades a permanecer en un constante cambio, alterando sus necesidades y perspectivas de los bienes y servicios. Una empresa para subsistir en el medio debe adaptarse a estos cambios y responder de manera instantánea con la toma de decisiones asertiva.

La gestión por procesos permite la integración de los sistemas de gestión normalizados de todo el mundo, enfocándose en atender a los clientes ofertando productos y servicios con valor agregado y también atendiendo a los otros grupos de interés (Llanes & Lorenzo, 2017). La presencia de los sistemas de normalización existe como instituciones internacionales hasta instituciones estatales, sin embargo, la adaptación de las normas es de libre albedrío y sirve además de para una acreditación, para mejorar la eficiencia de los procesos.

La perspectiva de la administración en las empresas ecuatorianas se enfoca en el desarrollo del talento humano para la mejora del rendimiento y competitividad, según Rubio y García (como se citó en Correa, 2017); sin embargo, no existe una cultura de la gestión basada en los resultados a través de la mejora de los procesos, muchas de las veces las empresas ni los definen bien.

En la provincia de El Oro, existe una gran cantidad de PYMES, especialmente en el cantón Machala, cuya gestión es realizada de manera empírica. En la actualidad la competitividad de todos los mercados es más alta cada día, por lo que es importante que las empresas alcancen la eficiencia en sus procesos. Sin embargo, la preparación de las personas mejora paulatinamente, entonces los conocimientos sobre los procesos se encuentran presente de manera tácita, existiendo la necesidad de definirlos y relacionarlos como una propuesta de mejora.

De acuerdo al contexto analizado, la empresa JUANCAPLAST ubicada en el cantón Machala tiene una gestión empírica donde no han definido o documentado la tipología de los procesos; de esta manera surge la problemática de cómo la determinación de la tipología de los procesos influye en la comercialización de JUANCAPLAST. De esta manera se pretende detallar los procesos realizados y su documentación con el fin de adquirir mayor competitividad a través de la mejora del comercio de la empresa objeto de estudio.

La investigación utilizó una metodología del tipo descriptiva, como técnicas de investigación la revisión bibliográfica de artículos de revistas científicas y la entrevista no estructurada a los dueños de la empresa; el objetivo general a desarrollar fue determinar la tipología de los procesos mediante un diagnóstico situacional para una PYMES con un nivel de ingresos por ventas mayor a \$35.000. La identificación de la tipología de los procesos se espera pueda crear ventaja competitiva sobre la competencia volviendo a los trabajadores más eficientes y productivos en razón de la interpretación de las relaciones de manera gráfica y simplificando la ejecución de sus actividades.

DESARROLLO

1.1 Fundamentación teórica

1.1.1 *Tipología de los procesos.* De acuerdo con Schwabe, Fuentes y Briede (2016) los tipos de procesos se dividen en tres grupos y se enfocan en la gestión estratégica de determinadas interrelaciones. Además, Marrero, Olivera, Garza y González (2015) agregan que los procesos se pueden integrar de manera gráfica en un mapa de procesos y los clasifican en estratégicos, operativos y de apoyo.

Según Hernández et al. (2016), quienes concuerdan con los criterios de Schwabe et al. (2016) y Marrero et al. (2015), que primero se debe realizar un análisis de los procesos para poder clasificarlos y posteriormente ilustrarlos en el mapa. Definir los tipos de procesos es tan importante como clasificarlos, pues de la relación secuencial y coordinada de estos se genera valor; cuando no se tiene bien definidos los tipos de procesos y quienes los integran, la gestión de recursos es ineficiente y la transformación de entradas no satisface las necesidades de los clientes.

La importancia de la tipología de los procesos para las PYMES se genera en la adaptación de la gestión en base a los resultados, orientada a agregar valor de manera eficiente a los bienes y servicios. Definir los tipos de procesos permite a las empresas relacionar mejor sus operaciones, en base a estrategias y utilizando los recursos mínimos necesarios para evitar desperdicios.

1.1.2 *Procesos estratégicos.* Estos procesos definen y controlan las metas, políticas y estrategias de la organización, por lo tanto, son los altos niveles jerárquicos o directivos quienes realizan su gestión (Ricardo, Velásquez, & Pérez, 2019). Los recursos principales que usan los procesos estratégicos son el conocimiento y la información, por ende, su estudio se enfoca en actividades ligadas al desarrollo de estos factores.

Según Schwabe, Fuentes y Briede (2016) las cinco principales características de los procesos estratégicos son que permiten plasmar las estrategias y objetivos de la organización, intervienen en la visión, generan las guías de acción para la empresa y la relacionan con su entorno, y se encargan de coordinar el trabajo del personal operativo con los directivos. Del estudio de Acosta, Becerra y Jaramillo (2017) se reconocen que los procesos estratégicos pueden ser la “gestión institucional, gestión de comunicaciones e información, gestión del talento humano, entre otros.” (p. 108).

Los procesos estratégicos en las PYMES permiten tener una mejor planificación de los objetivos para conseguir las metas, integra información y conocimientos que al ser procesados puede crear un soporte para la toma de decisiones con menos probabilidad de fallar. Estos procesos también son importantes porque encaminan a los altos rangos a tomar un papel más notable como directivos y les acostumbra a armar estrategias para dejar a un lado el empirismo.

1.1.3 *Procesos operativos*. Estos procesos ejecutan acciones en función de las políticas y estrategias que fijan los procesos estratégicos, al final se obtiene como resultado la prestación de un servicio al cliente o productos (Ricardo et al., 2019). Los procesos operativos son los más afectados por los cambios constantes que ejerce la globalización, para adaptarse tienen que analizar las expectativas de las personas y gestionar la mejora continua para agregar atributos específicos a los bienes y servicios (Hernández, Cardona, & Pineda, 2017).

Según Schwabe, Fuentes y Briede (2016) las cinco principales características de los procesos operativos son que inciden de manera directa en el nivel de satisfacción del cliente, intervienen en la misión, abarca los procesos que consumen los recursos, inciden en la competitividad y son los que generan valor para los clientes. Del estudio de Acosta, Becerra y Jaramillo (2017) se reconocen que los procesos operativos son aquellos cuyas actividades intervienen de manera directa en la prestación del servicio analizado.

Los procesos operativos han sido los que mayor importancia han tenido a través de los años, especialmente por la aplicación de análisis técnicos como los de la administración de la producción. Estos procesos son muy importantes para las PYMES, es por ello que la mejora continua se centra específicamente en estos. Los procesos operativos cada vez buscan ser más eficientes porque son los encargados de agregar valor de forma directa a los productos.

1.1.4 *Procesos de apoyo*. Estos procesos tienen el objetivo de proveer los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos operativos, sin embargo, no se relacionan con las políticas, pero influyen al momento de agregar valor a los bienes y servicios (Ricardo et al., 2019). Según León, Rivera, Nariño y Navarro (como se citó en Nápoles, Tamayo, & Moreno, 2016) asignan una importancia relevante de estos procesos en la satisfacción del cliente, estos tienen que mejorar a la par de los procesos operativos y estratégicos.

Según Schwabe, Fuentes y Briede (2016) las cinco principales características de los procesos de apoyo son que sirven para controlar y mejorar los sistemas de gestión, intervienen en el cumplimiento de los estándares de la organización, no intervienen en la misión ni visión, abastecen de recursos a los procesos operativos y atienden a los clientes internos. Del estudio de Acosta, Becerra y Jaramillo (2017) se reconocen que los procesos de apoyo pueden ser gestiones administrativas, financieras, de los sistemas de información u otros.

El análisis de los procesos de apoyo es relativo a la empresa y sus procesos operativos, muchas veces relacionados con los procesos estratégicos con el fin de estipular límites en la asignación de recursos. Estos procesos son tan importantes como los otros dos, pues tienen que estar en sintonía para que funcionen a la par. Las PYMES deben analizar estos procesos con más cautela ya que si bien dependen de la creación de productos y servicios de calidad, deben mantener un flujo constante de los mismos o incrementar con el fin de crecer en el mercado.

1.1.5 *PYMES*. De acuerdo con Heredia y Sánchez (2016) las pequeñas y medianas empresas son uno de los principales motores para el desarrollo económico debido al volumen de empresas y las plazas de empleo que generan, por tal motivo se han convertido en objeto de estudio para conocer sus niveles de productividad, capacidad de innovación, barreras para su desarrollo y el crecimiento. Estas empresas surgen con mayor facilidad en los distintos mercados mundiales, es por ello que cada vez hay más presencia.

Otra definición de una PYMES es la propuesta por Cardozo, Velásquez y Rodríguez (como se citó en Loor, Ureta, Rodríguez y Cano, 2018) quienes manifiestan que la organización es familiar, posee pocos trabajadores y se enfocan en brindar servicios u ofrecer productos a un pequeño mercado. En el medio orense las PYMES inician como emprendimientos personales, como lo hizo la empresa objeto de estudio, y con el paso del tiempo adquieren una forma organizativa más formal aunque básica.

1.2 Metodología de la investigación

La metodología de la presente investigación corresponde a un estudio descriptivo y analítico, observando y describiendo cualitativamente los segmentos del conjunto de procesos en una empresa objeto de estudio, a partir de la fundamentación teórica de fuentes bibliográficas con pertinencia académica (Cruz, Rodríguez, & Leoro, 2018). Del estudio de Ortiz, Pérez y Velásquez (2015) se ha tomado como referencia la secuencia de pasos para la determinación explícita y detallada de la tipología de los procesos de la empresa objeto de estudio, realizando un análisis de los procesos en cinco etapas:

- 1) Identificación de los procesos.
- 2) Listar y clasificar los procesos.
- 3) Confección del mapa de procesos.
- 4) Descripción de los procesos.

1.3 Resultados

1.3.1 *Reactivo práctico*. En una PYMES, con un ingreso en ventas superior a \$35.000 anuales, en la Provincia de El Oro. ¿Determine de forma explícita y detallada la tipología de los procesos que posee la organización?

La empresa objeto de estudio ha trabajado bajo una gestión empírica, sin embargo ha definido los procesos de manera secuencial; sin embargo, es posible relacionar y clasificar los mismos ya que tienen en claro qué actividades corresponden a cada uno de ellos y las limitaciones y formas de trabajo a través de los grupos de interés. La estructura organizacional de la empresa está compuesta de tres personas que realizan el trabajo de campo, y la gerencia al mando de la familia.

Habiendo aplicado una entrevista no estructurada en la empresa JUANCAPLAST se identificó que se enfocan específicamente en comercializar a través de la búsqueda de nuevos clientes y la cobertura de rutas preestablecidas, el cierre del negocio que genera las órdenes de producción y despacho, se realiza la facturación y en recorrido en ruta se entregan los pedidos; además, los dueños de la empresa analizan constantemente la competencia para mantener los precios más bajos u ofrecer promociones a clientes especiales, también analizan constantemente la calidad de sus productos.

La empresa también se encarga de llevar un registro de las compras realizadas y mantener una buena relación con los proveedores, actualmente están probando sistemas de información para manejar los altos volúmenes de datos que generan a través de las compras y ventas, analizan la posibilidad de ampliar la infraestructura, valoran el ruteo cada quincena y analizan las cuentas por cobrar para no mantener un alto nivel de deudas a su favor, pues buscan trabajar más con ventas al contado y menos con crédito.

A través del análisis situacional, se proceden a definir los procesos dentro de una categoría correspondiente a la tipología de procesos estratégicos, operativos o de apoyo. Mediante

la categorización, es posible proceder a listar y clasificar todos estos procesos en la siguiente tabla:

TABLA 1. Clasificación de los procesos

Proceso	Tipología
Comercialización	Estratégico
Ventas	Operativo
Producción	Operativo
Facturación	Operativo
Despacho	Operativo
Análisis de la competencia	Estratégico
Calidad de los productos	Apoyo
Gestión de proveedores	Apoyo
Compras	Apoyo
Análisis de ruta	Estratégico
Sistemas	Apoyo
Análisis financieros	Estratégico

Fuente: JUANCAPLAST

En base a los procesos antes realizados, se procede a elaborar el mapa de procesos:

Figura 1. Mapa de procesos de JUANCAPLAST



Fuente: JUANCAPLAST

Los procesos estratégicos están conformados por el proceso de comercialización que se relaciona con un proceso operativo y uno de apoyo, el análisis de la competencia que se relaciona con un proceso de apoyo, el análisis financiero que va a la par con un proceso de apoyo y el análisis de ruta que provee de estrategias a un proceso operativo. Las

entradas de estos procesos son datos históricos cualitativos y cuantitativos que sirven para conocer el nivel de producción, la efectividad de los procesos de apoyo y la identificación de nuevas oportunidades en el mercado.

Los procesos operativos se enfocan en la venta a través del cierre de negocios, enviar las órdenes de producción, una vez elaborados los productos se factura y se disponen para el respectivo despacho. Las ventas se relacionan con la planificación de la comercialización y un proceso de apoyo, la producción se desarrolla conforma a un proceso de apoyo también, la facturación envía información para el análisis financiero y así mismo cuando se debe restringir los créditos se informa, mientras que el despacho se realiza en función del análisis de ruta.

Los cuatro procesos de apoyo con los que cuenta la empresa son compras que se realiza en función de las ventas y los análisis financieros para adquirir créditos o usar recursos propios, la calidad de los productos que controla la producción, los sistemas que facilita el registro de la facturación, y el análisis de proveedores que se relaciona con los procesos estratégicos de comercialización para adquirir productos que sean tendencia en los mercados, y análisis de la competencia para negociar precios que permitan competir en igualdad de condiciones respecto a los costos.

2. CONCLUSIONES

Se ha identificado que en JUANCAPLAST existen cuatro procesos estratégicos, cuatro procesos operativos y cuatro procesos de apoyo que interactúan entre ellos para la producción y comercialización de productos plásticos. Es posible concluir que esta PYMES puede mejorar su situación actual con la identificación detallada de todas las relaciones entre sus procesos.

A través del diagnóstico situacional de JUANCAPLAST se ha demostrado que esta empresa se encuentra realizando una gestión buena pese a que es empírica, se evidenció su crecimiento a lo largo de los años y los dueños se han planteado metas para captar más participación en el mercado y crecer, sin embargo, necesitan mejorar su cultura organizacional y realizar una gestión empresarial más técnica.

Mediante un mapa de procesos se ha podido concluir que las relaciones entre el proceso de comercialización y ventas, la producción y la calidad, la facturación con los análisis financieros y sistemas, el despacho con el análisis de ruta, la comercialización con el análisis de proveedores y las compras con los análisis financieros, permiten que JUANCAPLAST ejerza con éxito su actividad comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, L., Becerra, F., & Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo (Ecuador). *Formación Universitaria*, 10(2), 103-112. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000200011>
- Cruz, H., Rodríguez, B., & Leoro, M. (2018). Incidencia de precio de comercialización del barril de petróleo ecuatoriano en el endeudamiento público externo en el período 2013-2016. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-15. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oe/2018/11/comercializacion-petroleo-ecuador.html>
- Heredia, L., & Sánchez, J. (2016). Evolución de las políticas públicas de fomento a las pymes en la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea: un análisis comparativo. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(2), 221-249. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3235/323547319002.pdf>
- Hernández, A., Delgado, A., Marqués, M., Nogueira, D., Medina, A., & Negrín, E. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(31), 66-87. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-31.ggpp>
- Hernández, H., Cardona, D., & Pineda, M. (2017). Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Barranquilla. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 170-178. Obtenido de <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/695/69551301016/6>
- Llanes, M., & Lorenzo, E. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1), 1-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/1815/181549596006/6>
- Lloor, H., Ureta, D., Rodríguez, G., & Cano, E. (2018). Análisis del contexto socio-económico, comercial, financiero e internacional de las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(4), 1-21. Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto18/04.pdf>

- Marrero, R., Olivera, A., Garza, R., & González, C. (2015). Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos. *Ingeniería Industrial*, XXXVI(1), 29-38. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360435365003.pdf>
- Nápoles, L., Tamayo, P., & Moreno, M. (2016). Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-16. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181545579003.pdf>
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2015). Procedimiento para la gestión integrada de los procesos orientado a la calidad. Aplicación en la universidad de Holguín. *Congreso Universidad*, IV(2), 196-210. Obtenido de <http://revista.congresouniversidad.cu/index.php/rcu/article/view/694/656>
- Ricardo, L., Velásquez, R., & Pérez, M. (2019). El enfoque de procesos en la gestión económica financiera de las universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 7(1), 32-55. Obtenido de <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1263/1514>
- Rodríguez, Y. (2016). Concepción estratégica de la Gestión de Información y del Conocimiento para organizaciones inteligentes. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 12(2), 165-181. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5766703>
- Schwabe, J., Fuentes, P., & Briede, J. (2016). Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos. *Dyna*, 83(199), 148-156. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/496/49648868020.pdf>