



GESTIÓN DE PROCESOS EN EMPRENDIMIENTOS DEL CANTÓN EL CARMEN

Ing. Zambrano Ayala Lucelly María.

Dirección de Posgrado, Cooperación y Relaciones Internacionales. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Trabajo de Titulación, presentado como requisito para la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas con mención en Innovación Empresarial y Emprendimiento

Director: Pinargote Pinargote Henrry Marcelino. PHD

Julio 2025

GESTIÓN DE PROCESOS EN EMPRENDIMIENTOS DEL CANTÓN EL CARMEN

Process management in ventures in the Canton of El Carmen

Zambrano Ayala Lucelly María¹,
Pinargote Pinargote Henrry Marcelino²

Resumen.

En la investigación planteada el objetivo es describir cómo gestionan sus procesos los emprendedores del cantón El Carmen. Este responde a la necesidad de comprender la manera en la que ellos organizan sus operaciones para lograr sostenibilidad y crecimiento. Bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los dueños de diferentes emprendimientos de la ciudad. La información fue analizada mediante codificación abierta y categorización temática, permitiendo interpretar experiencias reales vinculadas a la gestión de procesos. Los hallazgos evidencian que, si bien no se utilizan indicadores formales ni herramientas estandarizadas, Los pequeños empresarios implementan diversas estrategias, entre ellas la planificación mensual, el control de inventario, la atención personalizada, la gestión empírica del conocimiento y la adaptación constante a las exigencias del cliente. Asimismo, se identificaron debilidades relacionadas con la falta de comunicación anticipada, desorganización operativa y ausencia de registros sistemáticos. Sin embargo, destaca el uso de la innovación, la tecnología básica y el fortalecimiento de relaciones con proveedores como mecanismos clave para mejorar la eficiencia. Se concluye que los microempresarios gestionan sus procesos de manera flexible, empírica y adaptativa, priorizando la experiencia del cliente, el aprendizaje continuo y la sostenibilidad operativa, aunque con limitaciones técnicas que podrían mejorarse mediante formación y apoyo institucional.

Abstract.

The objective of the proposed research is to describe how entrepreneurs in the canton of El Carmen manage their processes. This responds to the need to understand how they organize their operations to achieve sustainability and growth. Using a qualitative, descriptive approach, semi-structured interviews were conducted with the owners of various businesses in the city. The information was analyzed through open coding and thematic categorization, allowing for the interpretation of real experiences related to process management. The findings show that although formal indicators and standardized tools are not used, small business owners implement various strategies, including monthly planning, inventory control, personalized customer service, empirical knowledge management, and constant adaptation to customer demands. Weaknesses were also identified, such as a lack of early communication, operational disorganization, and the absence of systematic records. However, the use of innovation, basic technology, and the strengthening of relationships with suppliers stand out as key mechanisms to improve efficiency. It is concluded that micro-entrepreneurs manage their processes in a flexible, empirical, and adaptive manner, prioritizing customer experience, continuous learning, and operational sustainability, although they face technical limitations that could be improved through training and

institutional support.

Palabras clave. Innovación tecnológica, Organización, Planificación, Emprendimientos, Eficiencia.

Key Word: Technological innovation, Organization, Planning, Entrepreneurship, Efficiency.

Introducción

En una reciente investigación Fernandez (2024) enfatiza que, la gestión de procesos ha sido un tema relevante en el ámbito administrativo durante mucho tiempo, evolucionando constantemente en busca de métodos más efectivos para alcanzar los objetivos organizacionales. Sus raíces pueden remontarse a los estudios de Mary Parker Follett en la década de 1920, quien abordó la organización interfuncional y una forma dinámica de administración. Sus planteamientos cuestionaron las teorías de Frederick Taylor en torno al poder y la estructura jerárquica dentro de las empresas, proponiendo enfoques alternativos para superar sus limitaciones. No fue sino hasta los años noventa cuando esta metodología se consolidó como una estrategia clave para optimizar el desempeño integral de las organizaciones.

Por otro lado, para Ortiz (2024) es de vital importancia la gestión de los procesos para que un emprendimiento sea estable y sostenible ya que son elementos claves para la optimización de recursos y que su rentabilidad sea a largo plazo. Por consiguiente, el uso de la tecnología permite a los negocios integrar, automatizar y mejorar la calidad y eficacia de sus operaciones. Además Pereira (2019), considera que una buena administración representa un pilar clave para que las empresas se mantengan vigentes en el mercado, ya que facilita diseñar estrategias y responder eficazmente a las exigencias del entorno.

En línea con las advertencias de De Miguel, Pérez, & Rodovaldo (2023) sobre cómo una gestión inadecuada de procesos puede derivar en ineficiencias operativas, pérdida de calidad e insatisfacción del cliente, Mendoza (2024) profundiza en las consecuencias internas de esa misma limitante, señalando que restringe la mejora continua, fomenta la resistencia al cambio y reduce la productividad. De este modo, ambos estudios coinciden en que la clave está en evaluar y optimizar permanentemente las operaciones organizacionales para salvaguardar tanto la rentabilidad como la sostenibilidad de la empresa.

En relación con lo anterior Arteaga (2022) considera que llevar a cabo las actividades con un enfoque basado en procesos ofrece múltiples beneficios que contribuyen a mejorar tanto la eficacia como la eficiencia en el desarrollo de las tareas. Esta perspectiva facilita la organización de la información dentro del cualquier negocio y, a través de un adecuado seguimiento y control, se pueden alcanzar resultados significativos.

En el (2020) Menéndez y Ponce argumentaron que,

Estos procesos administrativos son de gran importancia en cualquier entidad pública o

privada, porque mediante su aplicación hará que realicen un excelente trabajo dentro de la misma, con el fin de alcanzar las metas deseadas con eficiencia y eficacia (pág. 17).

En concordancia con lo expuesto Domínguez, Lavayen, y Romero (2022) deducen que el propósito principal de la gestión de procesos en los negocios y emprendimientos es optimizar las operaciones y generar un valor agregado para el cliente. Además, esta práctica permite a los directivos y propietarios monitorear y utilizar de manera más eficiente los recursos disponibles. Por tal razón, se planteó esta investigación, con el objetivo de describir como gestionan sus procesos los emprendedores del Cantón El Carmen, ya que una adecuada administración resulta clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales en cualquier tipo de empresa.

A partir de lo anterior, este estudio resalta la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo gestionan sus procesos los emprendedores del Cantón El Carmen?

Esta investigación resulta fundamental, ya que proporcionará a los emprendedores conocimientos necesarios para optimizar sus procesos, lo que impulsará la eficiencia operativa y mejorará su rentabilidad a largo plazo. Una gestión efectiva permite maximizar los recursos, elevar la calidad de los productos y servicios, y aumentar la productividad, factores que favorecen la expansión de sus mercados.

Además, el estudio enriquecerá el campo del emprendimiento y la gestión, ofreciendo una visión detallada sobre cómo los emprendedores del Cantón El Carmen manejan sus procesos. Al analizar las estrategias y enfoques utilizados en sectores retail, gastronómico, comercial, de servicios, y telecomunicaciones, se podrán identificar tanto los retos comunes y habilidades exitosas en la administración de pequeñas y medianas empresas locales. Esto permitirá formular recomendaciones concretas para fortalecer la competitividad y asegurar la sostenibilidad de los negocios en el cantón (Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcívar, 2017).

Revisión literaria

Gestión de procesos.

Según Carvajal et al. (2017), esta práctica contribuye al incremento de la producción y al fortalecimiento del control administrativo, beneficiando la mejora de aspectos clave como la calidad. Esta dirección incorpora conceptos, herramientas, y mecanismos para manejar la complejidad de las actividades permitiendo desarrollar nuevas formas de ejecutarlos y que sean más eficientes.

Por otra parte, para Guzmán y Sañay (2020), la gestión organizacional constituye un marco efectivo para proyectar una mejora continua, reduciendo costos y optimizando el uso de los recursos disponibles. Para lograrlo, es fundamental una adecuada planificación y la toma de decisiones acertadas según el camino establecido. En este sentido, una administración eficiente aporta valor al cliente final, orientándose a su satisfacción. Además, permite identificar áreas que requieren ajustes o transformaciones, estableciendo prioridades con el fin de reducir los tiempos operativos y aumentar el rendimiento del equipo de trabajo.

En el contexto anterior Maldonado (2018), menciona que “los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos” (pág. 12), por lo tanto, la clasificación de estos dependerá de la actividad o giro del negocio.

Estratégicos. Este tipo de procesos intervienen en la visión de la organización, permiten definir los objetivos y estrategias de los negocios, son los responsables de analizar las necesidades del mercado y de los socios de la empresa, asegurando cumplir con las expectativas de los clientes (Maldonado, 2018).

Operativos. Son aquellas actividades que permiten una interacción directa con los clientes, ya que en ellas se desarrollan los productos o se brindan los servicios que serán evaluados según su calidad, tiempos de entrega, comercialización o planificación. Estas operaciones suelen requerir una mayor inversión de recursos, al estar estrechamente vinculadas con la misión de la empresa. Además de enfocarse en la satisfacción del usuario, también buscan optimizar los resultados económicos (Maldonado, 2018).

De soporte. Se encargan de proveer los recursos que necesita la organización tales como; personal, materia prima, herramientas o maquinarias para agregar valor añadido solicitado por los clientes, en resumen, son necesarios para el desarrollo de la producción (Maldonado, 2018).

Bajo este enfoque Medina et al. (2019), en su investigación presenta procedimientos que se deben seguir para una mejora en la gestión de los procesos, los cuales se dividen en 5 fases

que son.

Cuadro 1
Fase 1 Organización

Planificación	Es fundamental planificar la gestión de los procesos, analizando y documentando cada actividad. Se deben identificar problemas comunes y sus soluciones, así como los indicadores para el monitoreo. La participación de directivos y miembros involucrados es clave en esta fase.
Formación del equipo de trabajo	Se debe formar un grupo multifacético, principalmente con miembros de dirección o administración, con conocimientos en gestión. Es recomendable contar con un experto externo y designar un coordinador del proyecto.

Fuente: Obtenido de Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo (p. 331) por Medina et al. (2019), Revista chilena de ingeniería. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>. Elaborado por, la autora.

Meza (2017) indica que la organización de la estructura, las funciones, los procesos y los mecanismos de coordinación o relaciones formales dentro de una empresa se realiza con el propósito de que todas sus áreas trabajen de forma integrada, permitiendo así el desarrollo de su estrategia y el cumplimiento de sus objetivos.

Cuadro 2
Fase2 Determinación de los procesos.

Obtener el listado de los procesos y su clasificación.	Esta fase consiste en recopilar, a través de una lluvia de ideas, una lista de actividades claves para la organización. Cada proceso debe contar con un nombre claro y representativo, incluyendo todas las tareas asociadas. Es fundamental identificar únicamente aquellos que realmente se requieren según la magnitud del negocio, evitando tanto la omisión de funciones importantes como la creación excesiva de elementos que dificulten su gestión.
Construcción del mapa de procesos.	Es la representación de las acciones y su relación con clientes, proveedores o grupos de interés. Permite visualizar todas las actividades de la empresa y sus interacciones, asegurando que se incluyen las que sean necesarias.
Selección de	Se elabora una matriz en la que se registran las incidencias detectadas

criterios para determinar los procesos a mejorar.	durante la ejecución de cada actividad. Para su análisis, se aplican dos indicadores principales: el grado de alineación con los objetivos de la empresa y el impacto en los clientes. También se consideran aspectos como la posibilidad de éxito, viabilidad, frecuencia, valor agregado y peso económico.
Selección de los procesos relevantes.	Una vez aprobados, cada responsable de área debe evaluar el nivel de importancia de los distintos procedimientos. Se analizan factores clave para determinar cuáles deben ser optimizados, con el fin de reducir la lista inicial y enfocarse en aquellos que generan mayor impacto.

Fuente: Obtenido de Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo (p. 331-334) por Medina et al. (2019), Revista chilena de ingeniería. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf> , Elaborado por, La autora.

Conocer a fondo los procesos de un negocio permite identificar con facilidad aquellos que resultan ineficientes, lo que contribuye a tener una visión clara del desarrollo de las actividades y de la interrelación entre ellas. Esto facilita la toma de decisiones acertadas orientadas a reducir costos, mejorar la calidad de los productos o servicios y aumentar la productividad (Jiménez, 2023).

Cuadro 3

Fase 3. Representación del proceso

Determinación del equipo de mejora del proceso.	El grupo de colaboradores deben ser personas escogidas por los jefes del proyecto, la cantidad va a depender de la complejidad de las actividades que se realicen y del giro del negocio.
Definición del proceso.	Es fundamental definir el alcance de cada operación y su vínculo con otras operaciones dentro de la organización. Para ello, resulta útil elaborar una ficha que contenga todos los elementos clave, tales como el nombre del proceso, con que otro se relaciona, el responsable, el objetivo, clientes, y proveedores.
Definir el propietario del proceso.	Es una figura designada por la alta dirección, que debe contar con un profundo conocimiento de las operaciones y una sólida capacidad de análisis sistémico. Es fundamental que su labor esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Su intervención resulta esencial cuando las decisiones que favorecen a una unidad pueden impactar negativamente en el desempeño general.

Representación de resultados.	Para concluir, se debe elaborar una ficha de procesos que recopile sus principales características y aspectos relevantes para su gestión, el contenido de esta puede variar según las necesidades y criterios establecidos por cada organización.
--------------------------------------	---

Fuente: Obtenido de Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo (p. 335-337) por Medina et al. (2019), Revista chilena de ingeniería. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf> , Elaborado por, La autora.

Antes de implementar métodos de mejora dirigidos a aumentar la eficacia y eficiencia, es fundamental comprender el funcionamiento de los procesos. Para ello, resulta necesario identificar elementos clave tales como las entradas, salidas y los requisitos de las partes interesadas, empleando instrumentos como la ficha de funciones. Asimismo, resulta fundamental analizar el desarrollo de las actividades a través de diagramas de flujo y procedimientos (Vaz, 2023).

Fase IV. Mejora del proceso

Es importante tener presente que los procesos no son estáticos; pueden evolucionar junto con las actividades, el mercado o las expectativas de los clientes. Con la incorporación de las normas ISO, el enfoque de mejora se ha centrado tradicionalmente en la calidad del producto o servicio. No obstante, en la actualidad también se prioriza la automatización y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, eliminando aquellas acciones que no generen valor añadido (Medina et al., 2019).

Fase V: Seguimiento y Control

Es fundamental controlar la gestión de los procesos mediante métricas e indicadores previamente definidos durante la etapa de planificación. Al monitorear, lo esencial es verificar si se están alcanzando los objetivos establecidos por la organización. En caso contrario, este seguimiento permite identificar desviaciones y corregir errores de manera oportuna, evitando impactos negativos en la empresa (Medina et al., 2019).

Emprendimiento

Para Vallejo (2021), el emprendimiento se fundamenta en la detección de circunstancias favorables, y su éxito depende de la administración efectiva de los recursos para aprovecharlas. En resumen, consiste en una dinámica donde las decisiones innovadoras contribuyen a mejorar las condiciones o satisfacer las necesidades de la sociedad, en este sentido, emprender implica un aprendizaje constante, en el que el emprendedor busca generar nuevas ideas y capitalizar las circunstancias de negocio que se presentan.

Por otra parte, para Chinga, Vite, Sánchez, Villegas, y Pacherres (2021) el emprendimiento es el arte de iniciar acciones en el cual se despliegan habilidades de gerencia, se asumen riesgos, y se pone en marcha la creatividad y la innovación para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

Según Vallejo (2021), existen emprendimientos que se logran clasificar según su nivel de innovación o interés, estos pueden ser reconocidos dependiendo del alcance, finalidad o razón de ser de la empresa como se detalla en el Cuadro 4

Tipo de emprendimientos.

Cuadro 4
Tipo de emprendimientos

Emprendimiento empresarial.	Se caracteriza por la identificación de oportunidades no cubiertas por el mercado. Generalmente, está acompañado del fortalecimiento de una organización con fines de lucro, cuyo objetivo es generar valor agregado para la sociedad. Este tipo de negocio evalúa su desempeño mediante indicadores financieros históricos, la aceptación del ámbito comercial y la satisfacción de los clientes.
Emprendimiento de base tecnológica.	Se basa en la aplicación de ideas y estrategias innovadoras, orientadas al desarrollo de nuevos productos o servicios tecnológicos que pueden ser implementados en procesos de producción para generar ventajas competitivas. Para que el negocio logre sus objetivos, es crucial que el emprendedor sea optimista y posea una gran pasión por lo que hace.
Emprendimiento social.	Se origina principalmente en el sector gubernamental o en organizaciones sin fines de lucro. Su objetivo principal es abordar y resolver problemas sociales identificados en entornos vulnerables. Para lograrlo, se organizan eventos destinados a recaudar fondos, se involucra el voluntariado y se establecen alianzas con otras empresas.

Fuente: Obtenido de La mentalidad emprendedora: El emprendimiento visto desde el sujeto y el proceso de emprender (p. 17-23) por Vallejo, (2021), Ediciones de la U, Elaborado por, La autora.

Características de los emprendedores

Cárdenas & Villafaña (2021), sostiene que las cualidades del emprendedor constituyen factores fundamentales para el éxito de un proyecto, quien emprende debe ser capaz de asumir riesgos, mostrar determinación para innovar, ejercer liderazgo, promover la colaboración,

confiar en sus habilidades y adaptarse con flexibilidad a los cambios que puedan presentarse en el entorno comercial. Por otra parte, Schnarch (2022), considera que además debe tener capacidad de aprendizaje constante; ser persistente, optimista, assertivo, creativo y organizado.

Materiales y métodos

El enfoque de esta investigación será cualitativo, con el propósito de explorar y comprender los conocimientos que los emprendedores del Cantón El Carmen tienen sobre la gestión de sus procesos, conforme a lo planteado por Galeano (2020), quien indica que este permite abordar realidades subjetivas relacionadas con el objeto de estudio.

Dentro del nivel de investigación será aplicado el descriptivo, según Naupas et. al. (2023), tiene como objetivo recopilar información que permita determinar y detallar la forma en que se manifiesta un fenómeno determinado. En este caso, se busca describir cómo los emprendedores del cantón El Carmen gestionan sus procesos identificando prácticas comunes, estrategias de organización y mecanismos de mejora utilizados en sus emprendimientos.

Para el estudio planteado se utilizará una investigación de campo, mediante visitas a diversos emprendimientos ubicados en el Cantón El Carmen, tal como lo señala Forero (2022), quien sostiene que esta metodología implica acudir directamente al lugar donde ocurren los hechos, interactuar con las personas involucradas y conocer sus experiencias y realidades.

Para la recolección de datos, se emplearán entrevistas semiestructuradas con el propósito de obtener detalles significativos a partir de las experiencias y perspectivas de los emprendedores. Según Puertas y Galende (2024), esta técnica utiliza un guion de preguntas abiertas, elaborado tras una revisión de la literatura relevante, y diseñado en coherencia con los objetivos del estudio para asegurar la recopilación de los datos necesarios.

La población estará compuesta por 7 propietarios de emprendimientos ubicados en el Cantón El Carmen, de sectores retail, comerciales, gastronómico, servicios y telecomunicaciones. En este caso, se han identificado las características clave a investigar, tales como la gestión de procesos y las estrategias implementadas en cada sector, lo que facilitará una visión integral de las prácticas emprendedoras en la localidad.

La investigación se fundamenta en el paradigma interpretativo, el cual, según Pinto (2018), es ampliamente utilizado en estudios cualitativos. Este enfoque parte del reconocimiento de múltiples realidades construidas a partir de la experiencia y percepción de los emprendedores.

La información se llevará a cabo mediante un análisis de contenido, el cual facilitará la interpretación de las experiencias relatadas por los emprendedores. Este enfoque permitirá una comprensión más profunda de sus percepciones, decisiones y prácticas, enriqueciendo

significativamente los hallazgos de la investigación.

Para asegurar la validez del estudio y la confiabilidad de los resultados, se implementará la triangulación de fuentes, lo que permitirá comparar las percepciones y enfoques de los emprendedores de diferentes sectores. Además, se considerarán estrategias adicionales como la validación con los participantes y la reflexividad del investigador, lo cual contribuirá a reducir los posibles sesgos y garantizar que los hallazgos reflejan de manera fiel las perspectivas de los propietarios de cada emprendimiento.

Resultados y Discusión

Este segmento presenta los hallazgos más relevantes derivados del análisis e interpretación de los datos recopilados, organizados conforme a las categorías definidas a raíz de la investigación. La finalidad es comprender cómo se manifiestan los procesos de gestión dentro de los emprendimientos estudiados, identificando patrones, buenas prácticas, limitaciones y áreas de mejora.

Uno de los hallazgos iniciales más relevantes fue que existen deficiencias en la gestión de los procesos, especialmente en el control y seguimiento de los pedidos. Uno de los emprendedores comentó que, anteriormente no se registraban las fechas de entrega, lo cual ocasionaba demoras y desorden, otro reveló que el flujo de trabajo carecía de lógica, pues algunas ordenes se enviaban primero a bordado y después a producción, cuando lo recomendable sería el procedimiento inverso, lo que genera ineficiencias operativas en el emprendimiento.

Lo antes mencionado sustenta la generación de la categoría “Gestión de procesos”. Al respecto Alarcón et al. (2023) mencionan que, la puesta en práctica de la gestión de procesos favorece una mayor implicación del personal, clarifica los roles de cada integrante y fortalece la transparencia en las actividades de la organización. Asimismo, Montaño (2024) sostiene que la falta de un sistema organizado para gestionar los pedidos genera demoras en su procesamiento y limita la capacidad de respuesta al cliente. Esto se refleja en los testimonios recogidos, donde se destaca la ausencia de registro de fechas de entrega y el desorden en el flujo de producción, lo que afecta directamente la eficiencia operativa. (pág. 9)

En varios de los emprendimientos analizados, se evidenció una gestión empírica de los procesos, sin el uso de fichas formales o documentación estandarizada. Algunos emprendedores mencionaron que simplemente anotan los pasos clave para poder repetirlos o mejorarlos, mientras que otros no registran nada por escrito y se basan únicamente en la experiencia práctica. Esta falta de formalización puede limitar la eficiencia, dificultar la delegación de tareas

y afectar la calidad del servicio.

Este hallazgo coincide con lo observado en Santo Domingo, Ecuador, donde las PYMES presentan un conocimiento operativo, pero carecen de formalización organizativa. Naranjo Armijo et al. (2022) destacan que, aunque suelen tener buen control, existe un déficit en la organización de actividades debido a la ausencia de documentación y estandarización claras. Del mismo modo según García & Sánchez (2022), en Guayaquil muchos negocios no poseen manuales de procesos, lo que impide disponer de una gestión interna adecuada que permita supervisar y coordinar eficazmente las actividades del negocio.

Otro aspecto relevante dentro de esta categoría es que los emprendedores revelan que la planificación, ya sea semanal o mensual, es una herramienta esencial para organizar sus actividades, reducir errores y asegurar la continuidad del servicio. Estas acciones, aunque no siempre reglamentarias, forman parte de una gestión de procesos efectiva adaptada a sus contextos.

Esto concuerda con lo señalado por Echeverría Vásquez et al. (2025), quienes destacan que la gestión de procesos, mediante una adecuada planificación y control, mejora la eficiencia operativa y contribuye a la calidad en las pymes ecuatorianas, en el mismo sentido Bucheli Hernández et al. (2023) mencionan que la programación oportuna sirve como mecanismo central para optimizar tiempo y mejorar la satisfacción del cliente.

Por otra parte, los emprendedores evaluados no utilizan indicadores formales para medir la satisfacción del cliente, lo que limita el control y mejora de sus procesos. Aunque basan sus decisiones en la experiencia y en la percepción directa del usuario, esto dificulta una evaluación precisa y sistemática.

En concordancia con lo antes expuesto, Guacho Medina (2023) en un estudio realizado en Cotopaxi menciona que muchos emprendedores locales carecen de controles esenciales, incluyendo aquellos para medir la satisfacción del cliente. En la misma línea Murillo Valverde et al. (2024), indican que muchas microempresas no implementan indicadores clave de desempeño debido a limitaciones de conocimiento o recursos, lo que las lleva a evaluar sus resultados a partir de criterios empíricos o históricos, situación similar a la observada en los emprendimientos analizados en esta investigación.

En cuanto a la categoría “Gestión de la Relación con el Cliente”, se identificaron aspectos críticos relacionados con la comunicación. Por ejemplo, algunos emprendedores reconocieron que la falta de interacción anticipada generaba molestias en los clientes, como en el caso de los cortes de servicio sin previo aviso. De igual forma, se evidenció una deficiencia de diálogo, especialmente al momento de explicar recomendaciones o cuidados posteriores a la

atención.

En este sentido, Enderica-Armijos et al. (2018) sostienen que muchas empresas en Ecuador, específicamente en Machala, presentan una comunicación deficiente, asociada a un liderazgo tradicional que limita el flujo de información tanto dentro como fuera de la organización. Esto confirma que fortalecer la dirección, adoptando un enfoque comunicacional claro, oportuno y bidireccional, no solo facilita un mejor clima organizacional sino también permite mejorar la experiencia del cliente y la fidelización.

Con relación a la categoría de Control Operativo, se identificaron diversos hallazgos que evidencian cómo los emprendedores gestionan las actividades diarias, el seguimiento de tareas y el manejo de recursos en sus negocios. Esto permite analizar la capacidad de los emprendimientos para mantener el orden, la eficiencia y la continuidad de los procesos, a pesar de limitaciones estructurales o formales.

Este patrón refleja los hallazgos de Martínez Cabeza & Sánchez Quinde (2022) en su estudio sobre MiPymes de Guayaquil, en donde sugieren que la implementación de manuales y procedimientos reduce pérdidas por obsolescencia y mejora la eficiencia operativa, lo cual coincide con los emprendedores que lograron ordenar sus procesos y disminuir desperdicios tras adoptar un control constante del inventario.

En la categoría Relación con Proveedores, se identificó que los emprendedores del cantón El Carmen establecen vínculos cercanos y de confianza con sus proveedores, lo cual es clave para garantizar el abastecimiento continuo de insumos y materiales necesarios para sus operaciones. Esto les permite negociar condiciones favorables, realizar compras por lotes y mantener una dotación que contribuye a la sostenibilidad del negocio.

La investigación de Comas Rodríguez et al. (2020), analiza la administración de la cadena de suministro en las PYMES de Ambato, Ecuador, con especial énfasis en su vinculación con los proveedores. Los hallazgos muestran que, a medida que estas empresas crecen, incrementan su integración en dicha red logística y emplean un mayor número de métricas para su control. Esto evidencia que consolidar las relaciones comerciales puede potenciar la eficiencia operativa y elevar la competitividad de los negocios locales.

Los hallazgos dentro de la categoría Innovación y Tecnología emergen como una característica clave del emprendedor, evidenciando que estos no solo se centran en adaptarse a las necesidades inmediatas del cliente; por ejemplo, modificando los platos según las preferencias del público, sino que también implementan soluciones sostenibles y de impacto social, tales como la instalación de paneles solares para mitigar los efectos de los cortes eléctricos o la capacitación en herramientas tecnológicas dirigida a jóvenes.

Esto se alinea con teorías como lo publicado por Mosquera Rodríguez et al. (2023) que resaltan la importancia de que las empresas incorporen ideas externas para potenciar sus procesos de innovación. De esta manera, los emprendedores no solo responden a las necesidades inmediatas de sus clientes, sino que también integran soluciones innovadoras que les permiten ser más competitivos y resilientes ante las demandas actuales.

Conclusiones

A modo de conclusión se evidencia que la mayoría de los emprendedores en El Carmen gestionan sus procesos de forma empírica, sin documentación formal ni indicadores estructurados. A pesar de ello, se observa un compromiso genuino con la mejora continua, la satisfacción del cliente y el crecimiento del negocio.

Los emprendedores reconocen la importancia de anticipar tareas y controlar insumos, aunque estas prácticas no están formalizadas ni respaldadas por registros sistemáticos. Esta forma de gestión limita la eficiencia y la toma de decisiones estratégicas.

Los emprendedores del cantón El Carmen mencionan tener una gestión basada en vínculos de confianza y abastecimiento local con proveedores, caracterizada por acuerdos informales y relaciones directas, pero que puede afectar la sostenibilidad ante cambios del mercado.

La incorporación de prácticas como el uso de paneles solares, la capacitación tecnológica y la diversificación de servicios según la demanda, evidencian una actitud proactiva frente al cambio y una visión de mejora continua, cualidades esenciales para la sostenibilidad de los emprendimientos.

La investigación permitió comprender cómo los emprendedores gestionan sus operaciones en diferentes tipos de negocios en El Carmen. Se evidenció que, aunque muchos no aplican modelos formales, sí desarrollan estrategias de organización, planificación y control basadas en su experiencia, lo cual les permite sostener su actividad económica y responder a las necesidades del entorno. Con ello, se cumple el objetivo de describir la gestión de procesos en estos emprendimientos, destacando su capacidad de adaptación y mejora continua, aun en contextos informales y con recursos limitados.

Limitaciones y recomendaciones

Fortalecer la formación en gestión administrativa y tecnológica, para que los emprendedores puedan transitar de una dirección empírica a una estructurada y eficiente. Esto no solo permitirá mejorar la toma de decisiones, sino también optimizar recursos, reducir errores operativos y fidelizar a los clientes mediante un servicio más consistente y profesional.

Se propone incorporar herramientas básicas de planificación y control, como fichas de procesos, cronogramas y registros de inventario, que permitan sistematizar la gestión operativa sin perder la flexibilidad que caracteriza a estos emprendimientos. Además, promover capacitaciones prácticas en gestión administrativa fortalecería la sostenibilidad del negocio.

Es aconsejable diversificar las fuentes de abastecimiento para reducir riesgos y mejorar la capacidad de negociación. Estas acciones permitirían optimizar los procesos de aprovisionamiento, optimizar la eficiencia operativa y asegurar una mejor respuesta ante la demanda del mercado.

Bibliografía

- Al-Abdallah, G. M., & Ahmed, R. S. (2018). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in the Qatari telecommunication sector. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 13(1), 254-255. Obtenido de https://www.jbrmr.com/cdn/article_file/2018-10-03-15-34-02-PM.pdf
- Alarcon Diaz Noelia, Alarcon Diaz Orlando, Alarcon Diaz Jorge Duberlin, & Alarcon Diaz Daysi Soledad. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria*, 103-118. doi:<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Armijo, F. N., Hurtado, L. H., & Andrade, F. G. (2022). Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 504-513.
- Arteaga, R. S. (2022). *Plataforma web para la gestión de procesos en el centro de estudios de biotecnología de la universidad estatal del sur de manabí*. Jipijapa: repositorio.unesum.edu.ec. Obtenido de repositorio.unesum.edu.ec: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4775/1/Lucas%20Arteaga%20Rodd y%20Steven.pdf>
- Bucheli Hernández, N. A., León Chóez, D. Y., & Gutiérrez Vargas, K. N. (2023). Planificación tecnológica como estrategia de optimización en los procesos de las MiPymes en el Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 7(11), 108-127.
- Cárdenas, L. C., & Villafaña, J. A. (2021). Perfil y características del emprendedor como aspectos determinantes en el progreso de ideas empresariales. *Desarrollo Gerencial*, 13(1), 1-27. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.13.1.4219>
- Carvajal, Z. G., Valls, F. W., Lemoine, Q. F., & Alcívar, C. V. (2017). Gestión por procesos Un principio de la Gestión de calidad. En W. V. Figueroa, G. V. Zambrano, F. Á. Quintero, & V. E. Calderón, *Gestión por procesos. Un principio de la Gestión de calidad* (págs. 22-23). Manta: Editorial Mar Abierto. Obtenido de https://libros.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2024/06/gestion-por-procesos.pdf?attachment_id=3280
- Chinga, J. R., Vite, Z. A., Sánchez, F. R., Villegas, J. P., & Pacherres, C. A. (2021). Emprendimientos y emprendedores en un contexto Peruano. *Revista Científica Cultura, comunicación y Desarrollo*, 33-40.
- Comas Rodríguez, R., Montes de Oca Sánchez, J. E., Álvarez Gómez, G. A., & Lema Gómez,

- A. J. (2020). La gestión de la cadena de suministro en las Pymes ecuatorianas de la ciudad de Ambato. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 106-112. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1796/1792>
- Cordero, G. D., & Sañay, S. I. (2020). Marco de Trabajo para Gestión de Procesos de Negocio (BPM). *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 7(1), 43-53. doi:<https://doi.org/10.26423/rctu.v7i1.509>
- De Miguel, M., Pérez, R., & Martínez, R. (2023). Aplicación de la gestión de procesos en empresas del Ecuador. *Revista Científica Mundo Recursivo*, 6(2), 93-109.
- Domínguez, L. F., Lavayen, A. C., & Romero, J. D. (2022). Ventajas de la automatización de la gestión por procesos. *Polo del conocimiento*, 7(7), 984-996. doi:[10.23857/pc.v7i7](https://doi.org/10.23857/pc.v7i7)
- Echeverría Vasquez, H. G., Arteaga Arcentales, E. d., Peralta Siguenza, A., & Peralta Carpio, F. L. (2025). Vol. 12/ Núm. 1 2025pág. 1403<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.684>La gestión por procesos y su impacto en el Sistema de Gestión de la Calidad de las pymes en Ecuador: Un estudio de su implementación y beneficios. 12(1), 1403-1415. doi:<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.684>
- Enderica, A. O., Almeida, L. K., Chamba, O. S., & Tinoco, P. E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), 96-105.
- Fernandez, J. O. (2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 4(1), 54. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>
- Forero, E. (2022). El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia. *Espacio Abierto*, 31(3), 10-22.
- Galeano, M. E. (2020). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa* (Primera ed.). Colombia: Universidad EAFIT. Obtenido de <https://www.google.com.ec/books>
- García, V. M., & Sánchez, Q. M. (2022). <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/esPol>. Con. (Edición núm. 70) Vol 7, NoEl control interno en pymes de la ciudad de Guayaquil periodo 2019 –2021. *Polo del conocimiento*, 7(11), 950-964. doi:DOI: [10.23857/pc.v7i8](https://doi.org/10.23857/pc.v7i8)
- Guacho Medina, I. S. (2023). *Indicadores de gestión en los emprendimientos de la Dirección de Fomento productivo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Cotopaxi*. Latacunga.
- Humberto Naupas, E. M. (2023). *Metodología de la investigación total*. Ediciones de la U.
- Jiménez, D. (15 de Marzo de 2023). *Pymes y calidad 2.0*. Recuperado el 20 de 04 de 2025, de

- Pymes y calidad 2.0 Web Site: www.pymesycalidad20.com
- Maldonado, J. A. (2018). Gestión de procesos. En J. A. Maldonado, *Gestión de procesos* (págs. 12-15).
- Martínez Cabeza, S. D., & Sánchez Quinde, M. (2022). Análisis de un manual de control interno de inventarios (NIC 2) en Mipymes de la ciudad de Guayaquil. *Polo del conocimiento*, 8(8), 662-683. doi:DOI: 10.23857/pc.v8i8
- Medina, L. A., Nogueira, R. D., Hernandez, N. A., & Comas, R. R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 331-339.
- Mendoza, C. B. (2024). Modelo de gestión basado en procesos y su aporte a la gobernanza institucional en las empresas públicas. Unidad de estudio: Manabí produce EP. *Digital Publisher CEIT*, 9(3), 1016-1030. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2459>
- Menendez, J. Z., & Ponce, W. P. (2020). Procesos administrativos y su incidencia en el departamento de planificación y territorio del gobierno autónomo descentralizado del cantón Jipijapa. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 17-18.
- Meza, N. T. (2017). *Organización y gestión por procesos. Manual Autoformativo*. pERU: Universidad Continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4292/1/DC_FCE_EE_MAI_UC0638_2018?utm_source=chatgpt.com
- Montaño, D. V. (2024). *Efectos de retraso de las operaciones por la baja gestión documental en la empresa Rodalogistica*. Buenaventura, Colombia: Universidad del pacífico.
- Mosquera Rodríguez, X. A., Espinoza Alencastro, C. P., & Townsend Valencia, J. (2023). Innovación y Emprendimiento en Ecuador: Tendencias y Factores Impulsores de Desarrollo Empresarial, período 2018-2022. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 24(41), s/n. doi:<https://doi.org/10.47189/rcct.v24i41.683>
- Murillo Valverde, R. I., Iturralde, E. T., Cruz Fajardo, L. G., Navia Cevallos, W. A., & Coronel Díaz, M. N. (2024). Los key performance indicators (kpi) y su importancia en las microempresas de guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(4), 4316-4332. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12657
- Ortíz, F. J. (12 de Enero de 2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Gestionar*, 4(1), 19. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>
- Peña, C. G., & Fernández, C. A. (2019). *Estadística descriptiva y probabilidad*. Medellin: Editorial Bonaventuriano.
- Pereira, C. A. (2019). *Actualidad de la gestión empresarial en las pymes*. Bogota.

- doi:10.18601/16577175
- Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Puertas, R. R., & Galende, . A. (2024). Manual de Sociología y técnicas de investigación social. En R. R. Puertas, & . A. Galende, *Manual de Sociología y técnicas de investigación social* (págs. 15-23). España: Editorial Universidad de Almería. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_de_Sociolog
- Sánchez, M., Fernández, M., & Diaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información:. *Revista científica Uisrael*, 101-121. Obtenido de <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Schnarch, K. A. (2022). *Emprendimiento exitoso : cómo mejorar su proceso y gestión* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vallejo, M. d. (2021). *La mentalidad emprendedora:El emprendimiento visto desde el sujeto y el proceso de emprender*. Bogota: Ediciones de la U. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=QiwaEAAAQBAJ&dq>
- Vaz, R. (14 de Marzo de 2023). *blog*. Recuperado el 1 de Abril de 2025, de docusign: <https://www.docusign.com/es-mx/blog/gestion-de-procesos>