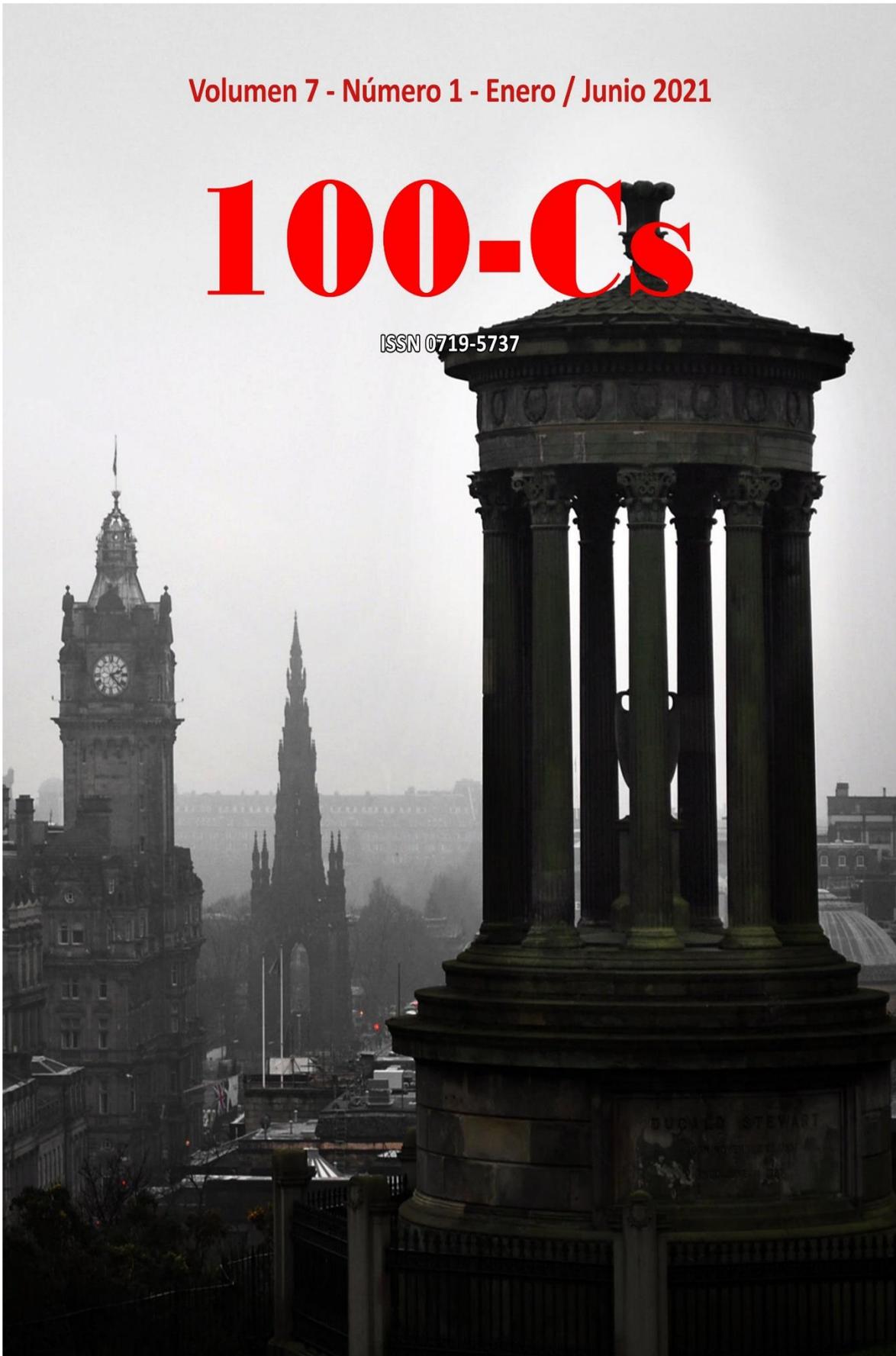


Volumen 7 - Número 1 - Enero / Junio 2021

100-Cs

ISSN 0719-5737



100-Cs

CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

CUERPO DIRECTIVO

Director

Dr. Francisco Giraldo Gutiérrez

*Instituto Tecnológico Metropolitano,
Colombia*

Subdirectores

Lyubov Ivanova

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dr. José Manuel González Freire

Universidad de Colima, México

Editor

OBU - Chile

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Paulinne Corthorn Escudero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Jaime Bassa Mercado

Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Beatriz Cuervo Criales

*Universidad Autónoma de Colombia,
Colombia*

Mg. Mario Lagomarsino Montoya

Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira

Universidad de La Coruña, España

Mg. Juan José Torres Najera

Universidad Politécnica de Durango, México

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Dr. Klilton Barbosa Da Costa

Universidad Federal do Amazonas, Brasil

Dr. Daniel Barredo Ibáñez

Universidad Central del Ecuador, Ecuador

Lic. Gabriela Bortz

*Journal of Medical Humanities & Social
Studies of Science and Technology, Argentina*

Dr. Fernando Campos

*Universidad Lusofona de Humanidades e
Tecnologias, Portugal*

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Jairo José Da Silva

Universidad Estatal de Campinas, Brasil

Dr. Carlos Tulio Da Silva Medeiros

Diálogos en MERCOSUR, Brasil

Dra. Cira De Pelekais

*Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín
URBE, Venezuela*

Dra. Hilda Del Carpio Ramos

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Dr. Jaime Fisher y Salazar

Universidad Veracruzana, México

Dra. Beatriz Eugenia Garcés Beltrán

Pontificia Universidad Bolivariana, Colombia

Dr. Antonio González Bueno

Universidad Complutense de Madrid, España

Dra. Vanessa Lana

Universidade Federal de Viçosa - Brasil

Dr. Carlos Madrid Casado

Fundación Gustavo Bueno - Oviedo, España

Dr. Luis Montiel Llorente

Universidad Complutense de Madrid, España

Dra. Layla Michan Aguirre

*Universidad Nacional Autónoma de México,
México*

Dra. Marisol Osorio

Pontificia Universidad Bolivariana, Colombia

Dra. Inés Pellón González

Universidad del País Vasco, España

Dr. Osvaldo Pessoa Jr.

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Santiago Rementería

Investigador Independiente, España

Dr. João Wesley de Souza

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Dr. Francisco Texiedo Gómez

Universidad de La Rioja, España

Dra. Begoña Torres Gallardo

Universidad de Barcelona, España

Dra. María Ángeles Velamazán Gimeno

Universidad de Zaragoza, España

100-Cs

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

Indización

Revista 100-Cs, se encuentra indizada en:



CATÁLOGO



COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES. PROPUESTAS DE MEJORAS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ORGANIZACIONALES DE LA PROVINCIA DE EL ORO-ECUADOR

COMPETITIVENESS IN MSMES. PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS IN THE ADMINISTRATIVE AND ORGANIZATIONAL PROCESSES OF THE PROVINCE OF EL ORO-ECUADOR

Mg. Yanary Emelina Carvallo Monsalve

Universidad Metropolitana de Ecuador, Ecuador
ORCID: 0000-0002-0825-4334
ycarvallo@umet.edu.ec

Mg. Sandy Jahaira Gonzaga Anazco

Universidad Metropolitana de Ecuador, Ecuador
ORCID: 0000-0001-6214-6492
sgonzaga@umet.edu.ec

Dr. Armando José Urdaneta Montiel

Universidad Metropolitana de Ecuador, Ecuador
ORCID: 0000-0002-9825-9453
aurdaneta@umet.edu.ec

Dra. María Beatriz García Salto

Universidad Metropolitana de Ecuador, Ecuador
ORCID: 0000-0003-4015-0153
mgarcia@umet.edu.ec

Fecha de Recepción: 29 de abril de 2020 – **Fecha Revisión:** 30 de mayo de 2020

Fecha de Aceptación: 05 de octubre de 2020 – **Fecha de Publicación:** 01 de enero de 2021

Resumen

La presente investigación tiene como propósito establecer propuestas de mejoras para implementarlas en las MIPYMES de la provincia El Oro, y que contribuya a la competitividad de las mismas; proponiendo acciones que estén integradas para lograr cambios y de esta manera optimizar los procesos administrativos y organizacionales que se llevan que ejecutan. La metodología utilizada para la obtención de datos y conclusiones válidas para sustraer la información sobre las premisas estudiadas es de tipo descriptiva y de campo; ya que los datos se obtuvieron directamente; por medio de la recolección de datos y aplicación de encuesta aleatoria a 172 MIPYMES de la provincia El Oro. Se analizaron los aspectos fundamentales de mejoras que deben aplicarse para optimizar el funcionamiento administrativo y competitivo; esto debido a las falencias encontradas en la investigación referente al empleo de procedimientos y técnicas administrativas en las MIPYMES; para lograr la competitividad.

Palabras Claves

Competitividad – MIPYMES – Administración – Organización

Abstract

The purpose of this research is to establish proposals for improvements to be implemented in MSMEs in the El Oro province, and to contribute to their competitiveness; proposing actions that are integrated to achieve changes and thus optimize the administrative and organizational processes that are

carried out. The methodology used to obtain valid data and conclusions to subtract the information on the premises studied is descriptive and field type; since the data was obtained directly; through data collection and application of a random survey to 172 MSMEs in the El Oro province. The fundamental aspects of improvements that should be applied to optimize administrative and competitive functioning were analyzed; this due to the shortcomings found in the investigation regarding the use of administrative procedures and techniques in MSMEs; to achieve competitiveness.

Keywords

Competitiveness – MSMEs – Administration – Organization

Para Citar este Artículo:

Carvallo Monsalve, Yanary Emelina; Gonzaga Anazco, Sandy Jahaira; Urdaneta Montiel, Armando José y García Salto, María Beatriz. Competitividad en las MIPYMES. Propuestas de mejoras en los procesos administrativos y organizacionales de la Provincia de El Oro-Ecuador. Revista 100-Cs Vol: 6 num 1 (2020): 18-34.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported
(CC BY-NC 3.0)

Licencia Internacional



Introducción

Las MIPYMEs son una parte fundamental en la economía del país, Flores et al¹, señala que la mayoría de estas no logran alcanzar la competitividad; encontrándose debilidades por factores internos y externos, que atentan al cierre de las mismas. Por lo que estas deben implementar en sus procesos administrativos técnicas básicas y actualizadas que permitan regir los procesos para la toma de decisiones y funcionamiento administrativo-organizacional.

Ahora bien, La competitividad, ha sido estudiada desde diversas áreas; la cual ha permitido ser ampliamente considerada a nivel organizacional y a nivel académico. Ibarra et al.², señalan que la importancia de esta es que puede ser analizada y estudiada desde diversos enfoques. El estudio de la competitividad, se difundió mayormente en las escuelas de negocio; para que las empresas logran posicionarse dentro del mercado competitivo.

Además, a la hora de abordar la competitividad, dada la complejidad de un entorno globalizado, las características propias del sector de Pymes en países latinoamericanos y las particularidades de economías emergentes, resulta conveniente adoptar modelos o enfoques que trasciendan el accionar de las empresas o Industrias. Lo anterior surge en razón de que no es suficiente con que la firma o sector sea competitivo, si el entorno en el cual se desempeña no ofrece las condiciones apropiadas que le den ventajas sobre sus similares en el resto del mundo.

Al respecto, Aguilar et al³, mencionan que el factor determinante para alcanzar la máxima competitividad empresarial consiste en la planificación y el control estratégico; por lo tanto, estas deben aplicarse en los procesos administrativos para el logro de los objetivos planteados. Al respecto Mora et al⁴, señala que la carencia de planificación estratégica influye en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, ya que no se coordinan acciones a realizar a corto y largo plazo. Se deben considerar todos los procesos de la planificación y aplicarlos a los procesos de las empresas para alcanzar la competitividad. “Es necesario gestionar la información y el conocimiento dentro de una organización, para que este alcance ventajas competitivas⁵”. En la actualidad debido a los cambios en el entorno, surge la necesidad dentro de las organizaciones de sobrevivir y mantenerse en el mercado; aplicando competitividad empresarial debe reflejarse en el corto plazo, en el aumento del beneficio, y a largo plazo se debe representar en el crecimiento y poder de mercado⁶. “La competitividad se encuentra fundamentada en las bases de la microeconomía de los

¹ D. Flores; L. Arguello & M. Pérez, “Fortalecimiento de las MIPYMES como Estrategia de Desarrollo Local. El caso de Quevedo, Ecuador”, Revista Cuadernos Geográficos Vol: 57 num 1 (2017): 239-258.

² M. Ibarra; L. González & M. Demuner, “Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California”, Revista Estudios Fronterizos Vol: 18 num 35 (2017): 107-130.

³ O. Aguilar; J. Bastida; M. Lagos & E. Salinas, “Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad en las MIPYMES”, Rev. del Centro de Inv. (Méx.) Vol: 10 num 38 (2012): 207-219.

⁴ E. Mora; M. Vera & Z. Melgarejo, “Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá”, Revista Estudios Gerenciales num 31 (2015): 79-87.

⁵ Y. Carvallo; J. Solano & S. Gonzaga S. “La Planeación de Sistemas de Información como factor Influyente en la Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas Agrícolas”, Revista Agroecosistemas, Vol: 7 num 1 (2019): 115-118.

⁶ N. Fuentes; G. Osorio & A. Mungaray, “Capacidades Intangibles para la Competitividad Microempresarial en México”, Revista problemas del desarrollo Vol: 186 num 47 (2016): 83-106.

países; el grado de sofisticación de las operaciones y estrategias que las compañías utilicen; además del ambiente en la cual compiten. “Las cifras de fracaso de las MIPYMES son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las MIPYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años⁷”. Por lo que existen actores tanto internos como externos, que inciden a que estas no alcancen el éxito empresarial. Donde deben controlarse los factores internos para el logro de los objetivos; mediante técnicas y procedimientos administrativos para logro de la competitividad.

Por lo tanto, es importante establecer indicadores que permitan enfocar los objetivos planteados en la organización. Donde la gestión administrativa, forma de las empresas, ya que una buena gestión contribuirá al logro de los objetivos planteados y planificados, es necesario implementar una serie de herramientas que permitan optimizar sus tiempos de prestación de servicio, transformación de productos y la distribución al consumidor final.

Ahora bien, Bravo et al⁸ Señala que en la actualidad las microempresa, así como la pequeña y la mediana empresa (Mipymes) son el centro de atención de los gobiernos, ya que estos tienen el potencial de generar riqueza colectiva; y sus aportes al crecimiento. Además, las MYPIMES, son un sector de la economía importante para el Ecuador; encontrándose según INEC⁹ (Instituto Nacional de Estadística) correspondiente al periodo 2017, que en la actualidad existen 884.236 empresas registradas, de las cuales 802.696 es decir el 90,78% son microempresas, le sigue la pequeña empresa con el 7,22%; en la Figura 1, se muestra la distribución del número de empresas según sectores económicos del país.

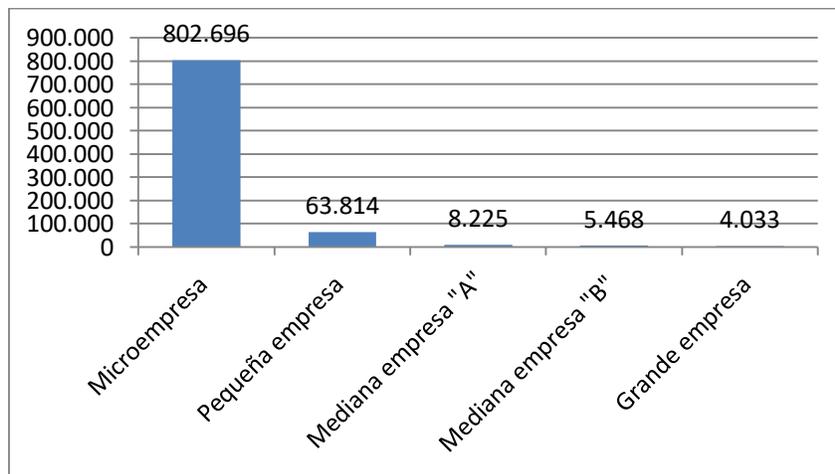


Figura 1
Conformación de empresas en Ecuador
Fuente. INEC (2017)

⁷ M. Padilla; C. Mejía & A. Quispe, “La Competitividad como Herramienta de Gestión Empresarial de las MIPYMES Comerciales de la ciudad de Ambato”, Revista Ciencia Digital Vol: 3 num 2 (2019): 138-160.

⁸ S. Bravo; A. Donado; R. Prieto; S. Duran & E. Salazar, “MiPyMEs Asociadas y no Asociadas: una aproximación a su gestión en innovación y desarrollo tecnológico”, Revista Espacios, Vol: 38 num 58 (2017).

⁹ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Ecuador. 2017.

Además; las pequeñas y medianas empresas contribuyen a la economía de los países, al respecto Saavedra¹⁰, que estas empresas, contribuyen al PIB, creación de nuevos empleos, aumento de la productividad y contribución al comercio internacional. Las pymes engloban diferentes sectores en Ecuador, y que su representación en diferentes áreas de servicio, producción son significativas; por lo que su estudio producen altos impactos en la economía¹¹. Otro factor importante a considerar, es que la provincia, se encuentra entre las cinco principales provincias que concentran empresas con actividades económicas significantes para el país, en la figura 2, se muestra la distribución de empresas en la provincia El Oro.

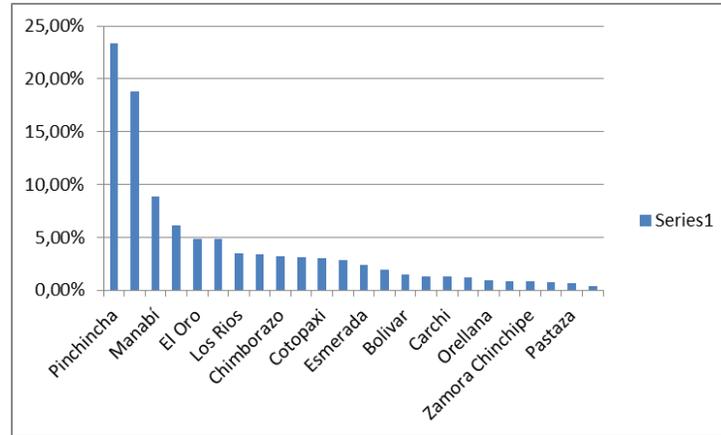


Figura 2
Estructura de Empresas según provincias en el Ecuador
Fuente. INEC (2017)

En esta investigación se centró en la captura de información a través de encuesta; enfocando esta presentación en el área de administración, involucrando los sectores comercio, agropecuario y servicio de la provincia El Oro; específicamente los cantones: El Guabo, Huaquillas, Pasajes y Santa Rosa; por ser estos los de mayor actividad comercial. Encontrándose debilidades en el área administrativa que emplean las MIPYMES; las cuales inhiben el crecimiento de estas empresas.

Ahora bien, por medio de propuestas de mejora en los procesos administrativos y organizacionales de las MIPYMES de la provincia El Oro; se pretende que estas empresas mejoren los procesos administrativos llevados a cabo; de manera que se pueda obtener resultados que aporte a la competitividad de estas empresas.

Ante la situación descrita, y en participación con el proyecto de investigación Propuestas de mejoras para la competitividad interna empresarial de las MIPYMES de la provincia El Oro; que se lleva a cabo en la Universidad Metropolitana por la carrera de Gestión empresarial, se propone en esta investigación, mejoras para las MIPYMES de la provincia El Oro; basadas en el estudio realizado, para fortalecer las técnicas y aspectos administrativos y organizacionales; como estrategia fundamental para alcanzar la competitividad en el mercado.

¹⁰ M. Saavedra, "Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana", Revista Pensamiento & Gestión, num 33 (2012): 93-124.

¹¹ A. González; I. Capa, L. Toro & A. Zambrano, "La gestión ambiental en la competitividad de las MIPYMES de la Provincia El Oro, Ecuador". Revista Espacio Vol: 40 num 4 (2019).

Metodología

Se utilizó la investigación de tipo cuantitativa y el método deductivo; para extraer conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones; incorporando la investigación descriptiva y de campo; sustentada en la investigación documental y bibliográfica. En la actualidad en la provincia del Oro, existe 1406 MIPYMES, en el estudio, se consideraron las siguientes dimensiones: planificación, comercialización, administración, contabilidad y finanzas, calidad, recursos humanos y gestión ambiental. Esta investigación está enfocada al área administrativa; donde los resultados obtenidos en esta área se observan en la figura 3.

El muestreo fue de tipo aleatorio, aplicando proporciones con varianza máxima. Obteniendo un tamaño de muestra de 172 empresas, considerando el tamaño de la población de 1406 (MIPYMES en la provincia El Oro, el margen de error de 7% con 95% de probabilidad normal asociada con el nivel de confianza.

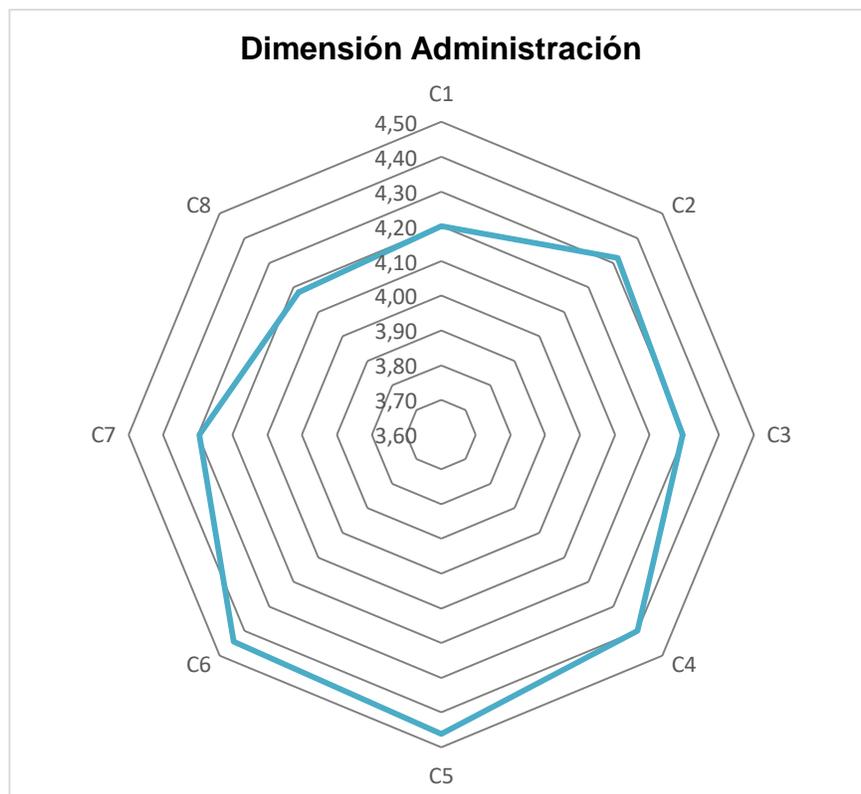


Figura 3
Dimensión Administración
Fuente. Los autores (2020)

Los sectores de la provincia El Oro tomados en consideración en el estudio fueron: sector comercio, agropecuario y servicio en los cantones: El Guabo, Huaquillas, Pasajes y Santa Rosa; los cuales son más representativos económicamente en la provincia El Oro.

Para la obtención de datos relacionados en el área administrativa se realizaron ocho (8) preguntas; las cuales estaban relacionadas con los indicadores que se mencionan en la figura N°4.

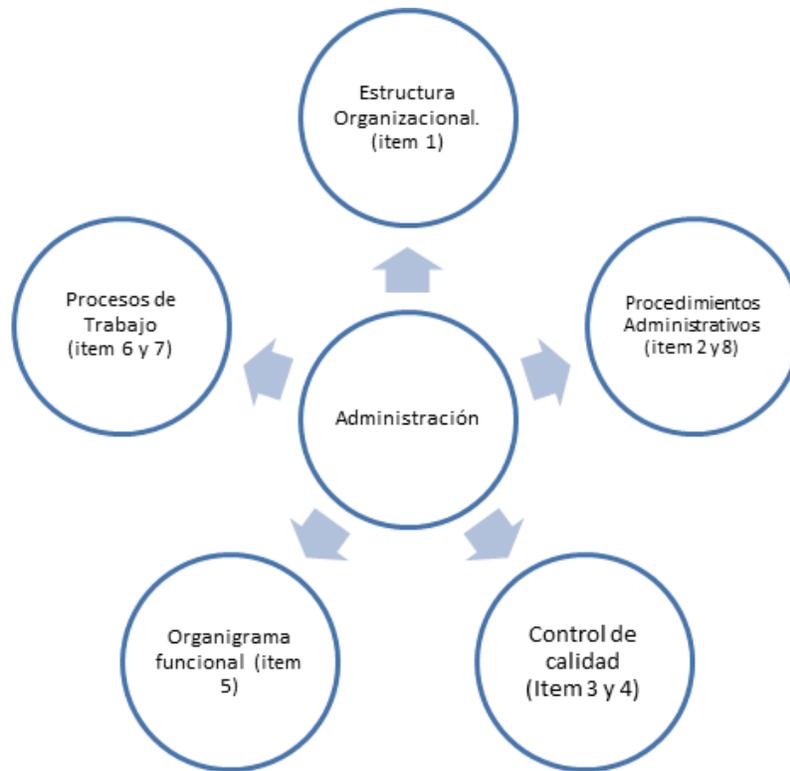


Figura 4

Relación de indicadores e Ítem del área Administración Fuente. Los autores (2020)

Posteriormente, se identificaron los aspectos de área administrativa donde existían fallas en la ejecución de los procesos; identificado las causas y efectos de cada problema diagnosticado para generar propuesta de mejoras. Cabe destacar que los procesos involucrados en el estudio son la planeación, organización, integración, dirección y control.

Para la determinación de la propuesta de mejora, se aplicó la metodología utilizada en la investigación de Proaño, Soler & Pérez denominada Metodología para elaborar un plan de mejora continua, la cual fue publicada en el año 2017. La cual consiste en realizar un análisis sobre el área de mejoras, posteriormente “se determinan las áreas de mejoras y los problemas a solucionar para culminar con la formalización del plan de acción, él debe estar compuesto por objetivos, actividades, e indicadores para evaluar de forma constante; determinando los lapsos requeridos para el logro de los objetivos¹²”. Por lo tanto, el plan de mejora estará conformado por las siguientes etapas:

- 1.- Identificación del área de mejoras; en base a las fortalezas y debilidades detectadas y los problemas que estos ocasionan a las MIPYMES estudiadas en la provincia El Oro.
- 2.- Análisis de las principales causas y efectos que generen la problemática detectada; en base a los problemas detectados, se determinan las causas y efectos de los mismos sobre la competitividad de las MIPYMES estudiadas en la provincia El Oro.

¹² D. Proaño; V. Soler & E. Pérez, “Metodología para Elaborar un Plan de Mejora Continua”, Revista 3C Empresa (Edición Especial) (2017): 50 – 56.

3.- Selección y priorización de las acciones de mejora; para ello se debe considerar, el problema detectado, las causas, objetivos a conseguir, acciones de mejora y los beneficios esperados.

4.- Grado de dificultad y plazo de ejecución de las acciones establecidas; es importante, establecer por área de mejoras, la dificultad, plazo de ejecución, el impacto sobre la empresa y el grado de priorización de la misma.

5.- Plan de mejora para los procesos administrativos y organizacionales que permitirá a las MIPYMES aumentar el grado de competitividad.

6.- Seguimiento del plan de mejoras

Resultados

Los resultados obtenidos conllevan a la necesidad de establecer procesos de mejoras administrativas y organizacionales en las MIPYMES de la provincia El Oro. Resaltando los siguientes problemas encontrados: Más del 45% de las empresas no tiene definido un diagrama de organización, lo que dificulta establecer estructuras jerárquicas y de responsabilidades, obstaculizando el desenvolvimiento de los procesos dentro de la empresa; ya que no están claras las funciones de cada persona o cargo. Es importante mantener una adecuada y visible estructura organizacional; ya que es una disposición intencional de roles que cada persona asume; y el papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible¹³. “El mejoramiento continuo se basa en adoptar estructuras organizacionales que sean funcionales para dar respuesta a la concepción integral de los principios de gestión y a los objetivos de la empresa¹⁴”. Ahora bien, los diagramas organizacionales, son elementos importantes para gestionar una buena dirección de gestión empresarial; por lo que forma parte de los componentes para el logro de la competitividad de las MIPYMES. Su ausencia crea desventajas; ya que incide directamente en el desarrollo operacional. El 60% de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una estructura organizacional definida además no cuentan con un control interno dentro de las empresas¹⁵; lo que viene a ser un factor que incide negativamente con el logro de los objetivos, y con ello el logro de la competitividad. Otro aspecto importante obtenido es que un 46.47% de las empresas estudiadas, no involucran controles para identificar errores o defectos para conocer las causas y tomar acciones inmediatas para corregirlos. El control de gestión en las empresas permite que los componentes operativos alcancen sus objetivos estratégicos; las MIPYMES, para sobrevivir en este contexto deben formalizar sus procesos de planificación y de control de todas sus operaciones¹⁶.

¹³ Y. Bravo Márquez & J. Saltos, “El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES”, Revista Ciencias económicas y empresariales, Vol: 2 num. 4, (2016): 408-420.

¹⁴ H. Sukier; H. Neira; R. Portillo & L. Hernández, “Dirección estratégica en las empresas familiares”, Revista Espacio, Vol: 38 num 24 (2017).

¹⁵ Á. Guzmán, “La Estructura Organizacional un Componente Básico en la Evaluación del Control interno de las Pymes de la Provincia de El Oro- República del Ecuador”, (Tesis Pregrado grado en ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Machala, 2016), 8-10.

¹⁶ L. Castañeda, “Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial”, Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, num 2 (2014): 129-146.

Es importante que las MIPYMES realicen actividades de control; que son normas y procedimientos que se constituyen en las acciones para la implementación políticas para asegurar el cumplimiento de las actividades que pretenden evitar los riesgos; estas deben realizarse en todos los niveles y en todas las funciones de la organización¹⁷. “La aplicación de controles internos permiten: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables¹⁸”. Además, por medio del mejoramiento se busca cambiar y mejorar de los procesos que se llevan dentro de las organizaciones; con la finalidad de que sean más efectivos y adaptables, y así cumplir con las exigencias de los clientes.

Así mismo, otro aspecto a considerar dentro de las MIPYMES de la provincia El Oro son los resultados de la investigación de Guzmán, que demuestran que existe desconocimiento total de la forma en que deberían llevarse los procesos internos y administrativos; además, no implementa procesos operacionales en base a políticas y reglamentos establecidos. Lo que deja claro que en la provincia El Oro, la cultura empresarial es escaso en la provincia.

Otro aspecto a considerar, es que mejoramiento continuo que está vinculado con el análisis profundo y sistemático de las actividades flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables; logrando aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes¹⁹. El desconocimiento de las actividades internas va a generar que no se produzcan mejoras en aspectos relevantes que aportan al éxito empresarial.

El 45% de las empresas estudiadas, no tienen pleno conocimiento de los cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos. Es importante definir cuáles son las actividades que se llevan internamente en cada proceso, y hacer del conocimiento a los trabajadores para determinar quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o internos. “De ahí que una organización se considere productiva cuando consigue sus metas transformando paralelamente sus insumos en productos al menor costo, con el fin de conseguir una satisfacción de su cliente interno y externo, respectivamente²⁰”

Otro aspecto resaltante, según los resultados obtenidos, solamente el 19,8% de las MIPYMES de la provincia El Oro tienen documentados los diversos procedimientos para la administración de las funciones. Esto tiene relación con la carencia de planes de negocio donde se encuentre organizado los procedimientos de las funciones. Por lo tanto, por medio de la documentación se puede describir de forma detallada los pasos de las actividades llevadas a cabo, además, sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades²¹.

¹⁷ P. Serrano; L. Señalín; F. Vega & J. Herrera, “El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador)”, Revista Espacios Vol: 39 num 3 (2018): 30.

¹⁸ C. Becerra & G. Salgado, “Control Interno para las MIPYMES”, Revista Apuntes Contables, num 17 (2014): 193-223.

¹⁹ L. Serrano & N. Ortiz, “Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño”, Revista Estudios Gerenciales, num 28 (2012): 13-22.

²⁰ V. Iguaran & L. Campo, “Eficiencia en la productividad desde la perspectiva del cliente interno y externo en las empresas recicladoras del plástico en: el departamento de la Guajira-Colombia”, Revista Investigación e Innovación en Ingenierías, Vol: 5 num 1 (2017):1 -107.

²¹ M. Vivanco, Vergara, “Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización”, Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, Vol.:9, num. 3 (2017): 247-252.

Se diseñó una propuesta de plan de mejora general del área administración para fortalecer los aspectos críticos observados y analizados en la investigación. De modo que mejore la competitividad de las MIPYMES de la provincia El Oro; fortaleciendo las áreas débiles del proceso mediante aumento de la eficiencia y eficacia. En la tabla 1, en base a los resultados obtenidos internamente (fortalezas y debilidades); y a los problemas que se generan, se proponen áreas en las cuales deben orientarse las mejoras a implantar. Posteriormente; en la tabla 2, se evidencia de forma detallada las causas y efectos que generan estas problemáticas internas detectadas en las MIPYMES de la Provincia El ORO.

| Fortalezas | Debilidades | Problemas | Área de mejoras |
|---|---|---|--|
| 1) Personal con experiencia | 1) Capacidad y respuesta inadecuada de los procesos | 1) No existen procesos esquemas de seguimiento y control del trabajo de la gente para la toma de decisiones. | 1) Creación de manuales de procedimientos adecuados a la actividad realizada 2) Planes de seguimiento y control de los procesos llevados a cabo en el área administrativa |
| 2) Personal comprometido con la empresa | 2) Falta de comunicación entre áreas. Clientes y proveedores internos | 1) Los trabajadores no tienen pleno conocimiento de los cliente interno, proveedor interno y qué reciben. | 3) Fortalecer el sistema de comunicación interna |
| 3) Experiencia en área de producción o servicio | 1) No está definido un diagrama de organización | 1) No tiene definido un diagrama de organización, lo que dificulta establecer estructuras jerárquica y de responsabilidades en la empresa | 4) Diseño y aplicación de diagrama organizacional donde se especifiquen las responsabilidades y jerarquías del personal |

Tabla 1
Identificación del área de mejora:
Fuente. Los autores (2020)

| Problemas | Causas | Efectos |
|--|---|--|
| 1) No existen procesos esquemas de seguimiento y control del trabajo de la gente para la toma de decisiones. | 1) Desconocimiento del funcionamiento interno 2) No se describen en forma detallada las actividades de cada puesto. 3) Descontrol en el cumplimiento de las rutinas de trabajo 4) Desconocimiento de las responsabilidades por fallas o errores. | 1) Desconocimiento de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. 2) Dificultad y carencia de inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal 3) Atraso y alteraciones arbitraria en los procesos 4) Carencias de medidas preventivas y correctivas que le permitan conocer sus causas para tomar decisiones que vayan en pro de la competitividad empresarial |

| | | |
|---|--|--|
| 2) Los trabajadores no tienen pleno conocimiento de los cliente interno, proveedor interno y qué reciben. | 1) Generar un clima de desconfianza entre los empleados. 2) No se intercambia información vital para el funcionamiento de los procesos administrativos | 1) No se mantienen buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos de la empresa 2) Baja la productividad de la empresa debido a la carencia de intercambio de información vital |
| 3) No tiene definido un diagrama de organización, lo que dificulta establecer estructuras jerárquica y de responsabilidades en la empresa | 1) Desorden dentro de la organización, sobre todo relacionado con las líneas de mando 2) No están definidas las funciones de cada miembro de la organización. | 1) Carencia de niveles jerárquico, lo que ocasiona desconocimiento sobre a quién cada persona debería rendir cuentas y sobre quiénes puede influir. 2) Obstaculización del trabajo en equipo; duplicación de tareas |

Tabla 2

Análisis de las principales causas y efectos que generen la problemática detectada
Fuente. Los autores (2020)

Además, en base a las causas, efectos y problemas detectados en la investigación, se establecieron propuestas de acciones de mejora en los procesos administrativos y organizacionales de las MIPYMES de la Provincia El Oro; en la tabla 3 se muestra las acciones de mejoras propuestas; en coordinación con la causa efecto de cada problemática; así como el objetivo y beneficio que se persigue conseguir. .

| | |
|---------------------------------|--|
| Área de mejora Nº 1 | |
| Descripción del problema: | No existen procesos definidos, ni esquemas de seguimiento y control del trabajo para la toma de decisiones. |
| Causas que provocan el problema | 1) Desconocimiento del funcionamiento interno. 2) No se describen en forma detallada las actividades de cada puesto. 3) Descontrol en el cumplimiento de las rutinas de trabajo. 4) Desconocimiento de las responsabilidades por fallas o errores. |
| Objetivo a conseguir | Informar al personal de la alta gerencia la importancia de la utilización de los procesos, esquemas de seguimiento y control del trabajo administrativo. |
| Acciones de mejora | 1.1. Capacitación al personal de la MIPYMES |
| Beneficios esperados | 1) Conocimiento de las tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. 2) Facilita la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal. 3) Se agilizan los procesos 4) Existencias de medidas preventivas y correctivas que le permitan conocer sus causas para tomar decisiones que vayan en pro de la competitividad empresarial. |
| Área de mejora Nº 2 | |
| Descripción del problema: | Los trabajadores no tienen pleno conocimiento de los cliente interno, proveedor interno y qué reciben. |
| Causas que provocan el problema | 1) Generar un clima de desconfianza entre los empleados. 2) No se intercambia información vital para el funcionamiento de los procesos administrativos. |

| | |
|---------------------------------|--|
| Objetivo a conseguir | Difundir entre los empleados los procesos de comunicación interna, de manera de establecer los clientes y proveedores internos de las MIPYMES |
| Acciones de mejora | Campañas de difusión entre los empleados para conocer los procesos llevados en el la organización |
| Beneficios esperados | 1) Se mantienen buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos de la empresa. 2) Aumenta la productividad de la empresa debido al intercambio de información vital |
| Area de mejora Nº 3 | |
| Descripción del problema: | No tiene definido un diagrama de organización, lo que dificulta establecer estructuras jerárquica y de responsabilidades en la empresa |
| Causas que provocan el problema | 1) Desorden dentro de la organización, sobre todo relacionado con las líneas de mando. 2) No están definidas las funciones de cada miembro de la organización. |
| Objetivo a conseguir | Diseñar propuesta de organigrama jerárquico, establecimiento de responsabilidad que se adapten a cada organización |
| Acciones de mejora | Proponer la creación de una estructura organizativa jerárquica en la organización. Capacitar al personal para la aplicación y adaptación del organigrama propuesto. |
| Beneficios esperados | Existencia de niveles jerárquico, que incide en el conocimiento sobre a quién cada persona debería rendir cuentas y sobre quiénes puede influir. Se fortalece el trabajo en equipo. |

Tabla 3

Selección y priorización de las acciones de mejora:

Fuente. Los autores (2020)

A fin de garantizar efectividad en las propuestas se establecieron los tiempo de duración para aplicar las acciones de mejoras; así como el grado de dificultad que genera cada una de ellas; a fin de que sean consideradas al momento de su aplicación; tal como se señala en la tabla 4.

| Nº | Acciones de mejora a llevar a cabo | Dificultad | Plazo | Impacto | Priorización |
|-----|---|------------|---------|---------|--------------|
| 1.1 | Capacitación al personal de la MIPYMES | Media | Corto | Mucho | Alta |
| 1.2 | Campañas de difusión entre los empleados para conocer los procesos llevados en el la organización | Media | Mediano | Mucho | Media |
| 1.3 | Proponer la creación de una estructura organizativa jerárquica en la organización | Alta | Mediano | Mucho | Alta |

Tabla 4

Grado de dificultad y plazo de ejecución de las acciones establecidas

Fuente. Los autores (2020)

A continuación en la tabla 5; se muestra según los parámetros analizados y conceptualizados; tomando en cuenta los recursos disponibles la construcción del plan de mejora para los procesos administrativos y organizacionales que permitirá a las MIPYMES aumentar el grado de competitividad. En la tabla 6, se muestra el seguimiento del plan de mejoras.

| Acciones de mejora | Tareas | Responsable de la tarea | Tiempos | Recursos necesarios | Indicador de seguimiento |
|---|--|--------------------------|------------|--|--|
| 1.1. Capacitación al personal de la MIPYMES | a) Divulgación a los empleados sobre los objetivos de capacitación a efectuarse b) Ubicación del espacio donde se realizara la capacitación c) Selección y evaluación de los contenidos involucrados en las capacitaciones d) Contratar empresa especialista en el área administrativa. | Gerentes de las MIPYMES. | Tres meses | Recursos Materiales y Técnicos - Material didáctico - Laptop - Proyector Material sobre los antecedentes de la empresa; constitución, objetivos, manuales, entre otros. Internet. Recursos Humanos - Personal capacitado en el área administrativa. | <ul style="list-style-type: none"> - Participantes - Tiempo - Calificaciones - Asistencias - Satisfacción |
| 1.2. Campañas de difusión entre los empleados para conocer los procesos llevados en el la organización | a) Colocar carteles informativos en la empresa donde se visualicen aspectos relevantes sobre los procesos administrativos de la empresa. b) Seleccionar líderes, a fin que sea divulgadores internos de la empresa. c) Realizar pequeñas charla | Gerentes de las MIPYMES. | Seis meses | Recursos Materiales y Técnicos -Material publicitario . Recursos Humanos Personal seleccionado por la empresa | <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción - Mejora en los procesos - Interés - Atención del personal |

| | | | | | |
|--|--|--------------------------|------------|--|--|
| | semanales para aclarar dudas en los procesos de la empresa; así como transmitir información nueva de interés del personal. | | | | |
| 1.3. Proponer la creación de una estructura organizativa jerárquica en la organización | <p>a) Identificación y clasificación de actividades que realice la organización</p> <p>b) Agrupar las actividades</p> <p>c) Asignar a cada grupo un director con autoridad; encargado de la supervisión y toma de decisiones.</p> <p>d) Establecer vertical y/o horizontalmente la estructura resultante</p> | Gerentes de las MIPYMES. | Seis meses | <p>Recursos Materiales y Técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laptop - Material informativo de la empresa. - Internet. <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo de la empresa - Personal capacitado | <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Comunicación - Liderazgo - Satisfacción - Rendimiento - Producción - Competitividad |

Tabla 5

Plan de mejora para los procesos administrativos y organizacionales que permitirá a las MIPYMES aumentar el grado de competitividad.

Fuente. Los autores (2020)

| ACCIONES DE MEJORA | TIEMPO | | | | | | | | | | | |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| 1.1. Capacitación al personal de la MIPYMES. | | | | | | | | | | | | |
| 1.2. Campañas de difusión entre los empleados para conocer los procesos llevados en la organización. | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.3. Proponer la creación de una estructura organizativa jerárquica en la organización. | | | | | | | | | | | | |
| 1.4. Seguimiento y Control | | | | | | | | | | | | |

Tabla 6
Seguimiento del plan de mejoras
Fuente. Los autores (2020)

Conclusiones

Estas propuestas de mejoras, el área administrativa, contribuirán para que las MIPYMES de la Provincia El Oro incrementen su competitividad, fortaleciendo los procesos internos mediante la organización interna de estas empresas, por ser una herramienta útil para el desarrollo de las MIPYMES. Ya que están centradas en la implementación de mejoras para fortalecer el área administrativa y organizativa de estas empresas. Además, están relacionadas directamente a accionar sobre las falencias detectadas, de modo que puedan solventar los problemas administrativos detectados y que puedan convertirse en empresas competitivas.

El éxito de las MIPYMES, contribuirá al desarrollo del país y de la Provincia El Oro, fortaleciendo sectores influyentes en la economía de esta provincia. La carencia de administración genera problemas que afectan la supervivencia de las empresas, por lo tanto deben aplicarse estrategias y técnicas administrativas en todo el proceso productivo de la empresa. El éxito de estas propuestas dependerá de su implantación por parte de los dueños de estas empresas.

Es necesario que las MIPYMES de la provincia El Oro, implementen este Plan de Mejora, el cual repercutirá de forma positiva en el desenvolvimiento administrativo y organizacional; ya que es una herramienta que mejorará los servicios, productos los procesos que se desarrollen, involucrando a todo el personal. Esta propuesta servirá a otra investigación como base fundamental sobre el mejoramiento en el área de administración y organización empresarial.

Referencias

Aguilar Rascón, Oscar; Bastida Bonilla, Jessica; Lagos Mendoza, Martha & Salinas González, Elizabetha. “Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad en las MIPYMES”. Rev. del Centro de Inv. (Méx.), Vol: 10 num 38 (2012):207-219. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/86/48>

Becerra Pineda, Cindy & Salgado Vera, Ginna. “Control Interno para las MIPYMES, Revista Apuntes Contables, num 17 (2014): 193-223. Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/3977>

Bravo García, Saulo; Donado, Alexandra, Prieto Pulido, Ronald; Duran, Sonia & Salazar Araujo, E. “MiPyMEs asociadas y no asociadas: una aproximación a su gestión en innovación y desarrollo tecnológico”. Revista Espacios, Vol: 38, num 58 (2017). Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p17.pdf>

Bravo Macías, Columba; Márquez Bravo, Yesenia & Saltos Solórzano, Julio. "El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES". Revista Ciencias económicas y empresariales, Vol: 2 num 4 (2016): 408-420. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802881>

Carvalho Monsalve, Yanary; Solano Solano, Javier & Gonzaga, Sandy, "La Planeación de Sistemas de Información como factor Influyente en la Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas Agrícolas". Revista Agroecosistemas, Vol: 7 num 1 (2019): 115-118.

Castañeda, Parra Luz. "Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial". Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, num 2 (2014): 129-146. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5518/551856273008.pdf>

Flores Ruiz, David; Arguello Nuñez, León & Pérez Arevalo, Mario. "Fortalecimiento de las MIPYMES como Estrategia de Desarrollo Local. El caso de Quevedo, Ecuador". Revista Cuadernos Geográficos, Vol: 57 num 1 (2017): 239-258. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6404933>

Fuentes, Noé; Osorio, Germán & Mungaray, Alejandro. "Capacidades Intangibles para la Competitividad Microempresarial en México". Revista problemas del desarrollo, Vol: 186 num 47 (2016): 83-106. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.03.003>

González Ordóñez, Andreina; Capa Benítez, Lenyn; Luciani Toro Laura & Zambrano Morales, Ángel. "La gestión ambiental en la competitividad de las MIPYMES de la Provincia El Oro, Ecuador". Revista Espacio, Vol: 40 num 4 (2019). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n04/19400417.html>

Guzmán Lozada, Angela. "La Estructura Organizacional un Componente Básico en la Evaluación del Control interno de las Pymes de la Provincia de El Oro- República del Ecuador". (Tesis Pregrado grado en ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Machala, 2016), 8-10. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/control.html>

Ibarra Cisneros, Manuel; González Torres, Lourdes & Demuner Flores, Maria. "Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California". Revista Estudios Fronterizos, Vol: 18 num 35 (2017): 107-130. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612017000100107

Iguaran Manjarrés, Victor & Campo Rivadeneira, Ledis. "Eficiencia en la productividad desde la perspectiva del cliente interno y externo en las empresas recicladoras del plástico en: el departamento de la Guajira-Colombia". Revista Investigación e Innovación en Ingenierías, Vol: 5 num 1 (2017): 1-107. Recuperado de: <file:///C:/Users/Equipo/Downloads/2617-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2768-1-10-20170718.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Ecuador. 2017. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Mora Riapira, Edwin; Vera Colina, Mary & Melgarejo Molina, Zuray. "Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá". Revista Estudios Gerenciales, num 31 (2015): 79-87. Recuperado de: <file:///C:/Users/Equipo/Downloads/1-s2.0-S0123592314001600-main.pdf>

Padilla Martínez, Mario; Mejía Salinas, Carlos & Quispe Otacoma, Ana. "La Competitividad como Herramienta de Gestión Empresarial de las MIPYMES Comerciales de la ciudad de Ambato". Revista Ciencia Digital, Vol: 3 num 2 (2019): 138-160. Recuperado de: <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/381>

Proaño Villavicencio, Diana; Soler, Víctor & Pérez Bernabeu, Elena. "Metodología para Elaborar un Plan de Mejora Continua". Revista 3C Empresa (Edición Especial) (2017): 50-56. Recuperado de: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Saavedra García, María. "Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana". Revista Pensamiento & Gestión, num 33 (2012): 93-124. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64624867005.pdf>

Serrano Carrión, Paola; Señalin Morales, Luis; Vega Jaramillo, Flor & Herrera Peña, Jonathan. "El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador)". Revista Espacios, Vol: 39 num 3 (2018). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>

Serrano Gómez, Lupita & Ortiz Pimiento, Néstor. "Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño". Revista Estudios Gerenciales, num: 28 (2012): 13-22. Recuperado de: <file:///C:/Users/Equipo/Downloads/1-s2.0-S0123592312700037-main.pdf>

Sukier, Harold; Neira Molina, Harold; Portillo Medina, Rafael & Hernández Fernández, Lissette. "Dirección estratégica en las empresas familiares". Revista Espacio, Vol: 38 num. 24 (2017). Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p23.pdf>

Vivanco Vergara, M. "Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización". Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, Vol: 9 num 3 (2017): 247-252. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

100-Cs

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **100-Cs**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista 100-Cs**.

MG. YANARY EMELINA CARVALLO MONSALVE / MG. SANDY JAHAIRA GONZAGA ANAZGO
DR. ARMANDO JOSÉ URDANETA MONTIEL / DRA. MARÍA BEATRIZ GARCÍA SALTO