

**Diseño de un modelo de gestión por procesos
para emprendimientos en el cantón El Guabo**

**Design of a process management model
for enterprises in the canton of El Guabo**

Ariel Benjamín Erraez-Chavez¹
Universidad Técnica de Machala
aerraez@utmachala.edu.ec

Jostyn Oswaldo Santos-Valarezo²
Universidad Técnica de Machala
jsantos4@utmachala.edu.ec

Alexandra Mónica Solórzano-González³
Universidad Técnica de Machala
asolorzano@utmachala.edu.ec

Wilton Eduardo Romero-Black⁴
Universidad Técnica de Machala
weromero@utmachala.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2025.5.3550

V10-N5 (sep-oct) 2025, pp 716-733 | Recibido: 19 de septiembre del 2025 - Aceptado: 06 de octubre del 2025 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7768-9394>. Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala.

2 ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0068-1596>. Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala.

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4187-4153>. Dra. Empresa economía y sociedad, PHD (Universidad España- Alicante). Magister en administración de empresas. Magister en docencia universitaria e investigación (Docente UTMACH).

4 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5200-1361>. Phd. Ciencia y Tecnología Ambiental; Docente Titular UTMACH.

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

En el presente trabajo se propone el "Diseño de un modelo de gestión por procesos para los emprendimientos comerciales del cantón El Guabo", fundamentado en la norma ISO 9001:2015 y en el enfoque basado en procesos del ciclo PHVA, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y la gestión empresarial, se parte del diagnóstico de que los emprendedores mantienen una marcada deficiencia en planificación estratégica, escaso conocimiento técnico y una gestión empírica de sus procesos internos, la investigación, de tipo descriptiva y propositiva, se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas, fichas de observación y análisis bibliográfico especializado, los resultados evidenciaron que los macroprocesos de compras, ventas y administración son los más afectados por la falta de eficiencia en la gestión, lo que repercute directamente en la sostenibilidad de los negocios, en consecuencia, el modelo propuesto, al delimitar claramente el inicio y fin de cada proceso y establecer fichas estandarizadas, permite gestionar los recursos de forma óptima, mejorar la organización interna y fortalecer la satisfacción del cliente; asimismo, los indicadores permiten evaluar el nivel de cumplimiento de los procesos claves (Administrativo con el 99%, compras y comercialización con el 95% de cumplimiento) del negocio otorgando mayor agilidad, flexibilidad y capacidad de mejora continua, adaptándose al crecimiento y a los cambios del mercado.

Palabras clave: Modelo de gestión; emprendimientos; procesos; gestión empírica; mejora continua.

ABSTRACT

This study proposes the "Design of a Process Management Model for Commercial Enterprises in the Canton of El Guabo", based on ISO 9001:2015 and the process-oriented PHVA (Plan-Do-Check-Act) cycle, with the purpose of improving operational efficiency and business management. The starting point was the diagnosis that entrepreneurs show a marked deficiency in strategic planning, limited technical knowledge, and an empirical management of their internal processes. The research, descriptive and propositional in nature, was conducted through semi-structured interviews, observation forms, and specialized bibliographic analysis. The results revealed that the core processes of purchasing, sales, and administration are the most affected by inefficiencies in management, directly impacting business sustainability. Consequently, the proposed model, by clearly defining the start and end of each process and implementing standardized process sheets, enables optimal resource management, strengthens internal organization, and enhances customer satisfaction. Moreover, performance indicators allow the evaluation of key processes (administration with 99% compliance, purchasing and sales with 95%), providing greater agility, flexibility, and capacity for continuous improvement, while facilitating adaptation to growth and market changes.

Key words: Management model; entrepreneurship; processes; empirical management; continuous improvement.

Introducción

Actualmente, se ha demostrado que, sin importar su magnitud o sector, las organizaciones se encuentran en ambientes cambiantes destacados por una fuerte competitividad y consumidores cada vez más exigentes, lo que requiere una renovación de sus métodos de gestión para mantenerse vigentes y potenciar su rentabilidad. En esta situación, Jiménez *et al.* (2023) plantearon que la gestión basada en procesos surge como una herramienta para optimizar su forma de organizar, ejecutar y controlar los procedimientos internos orientados hacia la eficiencia, la eficacia, la calidad y el posicionamiento estratégico de la organización.

En este contexto, es relevante enfocar la atención en un tipo específico de negocio con notable presencia en el cantón El Guabo: los bazares. Estos comercios, definidos por proporcionar una gran diversidad de productos de consumo general, se han transformado en una alternativa accesible para numerosos emprendedores locales. Sin embargo, su avance está restringido por la falta de procedimientos estandarizados en la gestión, lo que resulta en dificultades para controlar inventarios, carencias en el servicio al cliente, un enfoque empírico en la determinación de precios y una baja adopción de tecnologías para la gestión comercial

Al adoptar un enfoque de sistemas de gestión, es necesario establecer reglas y procedimientos que supervisen las actividades internas y promuevan una cultura enfocada en la calidad. Además, se busca convertir los recursos disponibles en resultados tangibles y eficaces. En esta línea, Echeverría *et al.* (2025), destacan que, ante el actual escenario de globalización y creciente competencia, las empresas deben establecer sistemas de administración que alineen coherentemente sus productos, actividades y tecnologías. Esto permite estandarizar sus procesos, minimizar desperdicios e impulsar tanto la productividad como la innovación.

A nivel global, la creciente competitividad en los mercados y la evolución en las exigencias de los clientes ha llevado a que las organizaciones

adopten modelos de gestión que se encuentren orientados hacia la calidad y la eficiencia, según exponen Díaz y Salazar (2021). Por ello, Rathilall *et al.* (2024) exponen que la adopción de estándares de calidad como la certificación ISO 9001 (2015) se ha vuelto indispensable como estrategia para mejorar la estructura de los procesos, fortalecer la coherencia operativa y facilitar la toma de decisiones basadas en indicadores, generando beneficios como el aumento en ventas, reducción de desperdicios y mayor rentabilidad, además de ofrecer flexibilidad para adaptar los principios y buenas prácticas a las necesidades y realidades de cada organización.

En Ecuador, el emprendimiento se ha consolidado como un motor fundamental para el desarrollo de la economía. Según el Registro Nacional de Emprendedores, elaborado por Balarezo (2024), se documentaron 3606 emprendimientos, lo cual revela que el país se posiciona entre los más activos de Latinoamérica en cuanto a creación de empresas. En este escenario, Urdaneta *et al.* (2021) establecieron que la provincia de El Oro y, en particular, el cantón El Guabo, representan espacios claves para el fortalecimiento del ecosistema emprendedor debido a su potencial económico y la actividad empresarial que impulsa el desarrollo regional.

El estudio actual se centra en los emprendimientos comerciales del cantón El Guabo, ubicado en la provincia de El Oro. Este cantón está conformado por una parroquia urbana (El Guabo) y cuatro rurales (Barbones, La Iberia, Río Bonito y Tendales). En estos territorios los bazares tienen un rol significativo en el ámbito comercial. Según Aponte *et al.* (2020), estos espacios son importantes para la actividad económica y social, ya que generan empleo, estimulan la economía local y robustecen el tejido empresarial del cantón.

Los jóvenes son quienes, en gran parte, promueven los negocios en esta área. Pedroza y Araque (2024) mencionan que ven en la actividad comercial una oportunidad de desarrollo y avance en un ambiente económico retador. Por tanto, es importante analizar los procesos internos de

estas unidades de negocio, que están enfocados principalmente en la venta de productos y bienes de consumo, teniendo en cuenta que su actividad tiene un impacto directo tanto en el bienestar de la comunidad como en la economía parroquial.

En el cantón El Guabo, aunque los negocios han ganado dinamismo en respuesta al acceso restringido a trabajos formales, todavía existen numerosas falencias estructurales que impactan su desarrollo. Pulla y Torres (2022) destacan problemas como la desorganización de los procesos internos, el mal uso de los recursos, la carencia de planificación estratégica, una estructura organizativa débil y un porcentaje elevado de empresas que funcionan bajo esquemas informales. Estas empresas, en su mayoría, carecen de registros apropiados sobre sus actividades y no cuentan con sistemas de control que permitan evaluar objetivamente su rendimiento. Esta situación compromete gravemente su capacidad para competir en un entorno de mercado cada vez más dinámico.

Uno de los factores que limita el fortalecimiento de los emprendimientos en El Guabo es la ejecución empírica de los procesos internos, debido a que muchas actividades se realizan sin procedimientos estandarizados ni soporte técnico, lo que genera resultados poco consistentes, según menciona Vizueta (2020). Esta forma de operar dificulta la implementación de mejoras, impide establecer indicadores de gestión y limita la incorporación de tecnologías. Asimismo, la ausencia de una secuencia clara de actividades entorpece la capacitación del personal y el control de resultados. Según Srinivasan y Wesley (2024), estas deficiencias afectan directamente la calidad del servicio, reducen la satisfacción del cliente y debilitan la competitividad del negocio en un entorno que exige eficiencia, innovación y adaptación constante.

Asimismo, Fitong y Ngulube (2025) mencionaron que el escaso uso de tecnologías para la administración comercial, la falta de conocimiento sobre prácticas administrativas adecuadas y la insuficiente capacitación técnica de los emprendedores, que en su mayoría

son jóvenes con poca experiencia en gestión empresarial, agravan los problemas para sostener una operación efectiva, innovadora y sostenible. Esto da como resultado empresas con baja productividad, poca capacidad para adaptarse a los cambios, escasa proyección de crecimiento y gran vulnerabilidad frente a las crisis económicas. Esto no solo impacta la viabilidad de los propios emprendimientos, sino también el tejido económico y social de las parroquias urbanas y rurales que forman el cantón, como lo demuestran Márquez *et al.* (2022).

Con base en lo anterior, el objetivo de este estudio es diseñar un modelo de gestión por procesos estandarizado, identificando los principales macroprocesos y diagnosticando los errores más frecuentes en las prácticas de gestión, mediante la interacción con los emprendedores locales y una búsqueda a fondo sobre modelos de gestión por procesos ya existentes, referenciando nuestro diseño con el fin de mejorar la eficiencia de los emprendimientos comerciales del cantón El Guabo.

Modelo de gestión

Frente a este panorama, el modelo de gestión emerge como un marco estructurado que guía la organización de recursos, la toma de decisiones y la implementación de estrategias para alcanzar los objetivos empresariales, articulando elementos como misión, visión, objetivos, procesos, recursos y personas de manera coherente. En este sentido, Silva *et al.* (2025) sostienen que un modelo eficaz permite que estos componentes actúen sinérgicamente, garantizando una operación predecible y adaptable a las condiciones cambiantes del entorno. Además, facilita una toma de decisiones informada, una delegación eficiente y procesos de mejora continua.

En el caso de los emprendimientos comerciales del cantón El Guabo, la integración de macroprocesos resulta esencial para estructurar de manera clara y eficiente las actividades prioritarias, agrupándose en procesos estratégicos que orientan la dirección y toma de decisiones, procesos operativos que incluyen la

gestión de compras, ventas, y procesos de apoyo que abarcan la gestión administrativa, financiera y contable, permitiendo así que el modelo de gestión se adapte a las características y recursos de los emprendimientos, según mencionaron Huertas *et al.* (2020).

Gestión por procesos

La gestión por procesos adquiere un particular interés en el marco de esta perspectiva sistemática y enfocada en la eficiencia organizacional. Christou y Piller (2024) propusieron que esta gestión constituye una transformación con respecto a las estructuras organizativas tradicionales, que se enfocan en departamentos o funciones; es decir, más allá de centrarse únicamente en áreas concretas, esta visión sostiene que la eficacia real de una organización surge del estudio y mejora de los procesos. En este contexto, Martínez *et al.* (2020) determinan que el proceso es una serie de actividades vinculadas entre sí que convierten insumos en productos o servicios valiosos para un cliente interno o externo.

En la misma línea, Erasmus *et al.* (2020) señaló que los procesos no se frenan en las fronteras de una unidad funcional, sino que las cruzan e incorporan. Esto supone determinar cada procedimiento, asignar responsables, definir entradas y salidas, indicadores y criterios de medición; su adecuada implementación facilita la clarificación del flujo de trabajo.

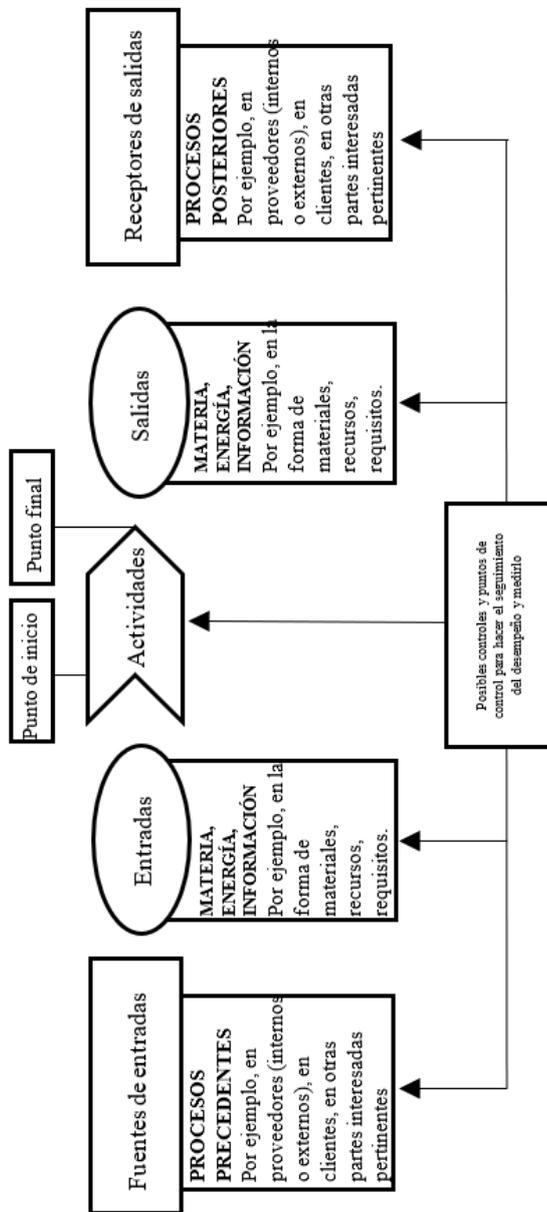
Por otro lado, la mejora continua es un elemento fundamental de la gestión por procesos; no se trata solamente de establecer un sistema estático, sino de propiciar que los procesos avancen. Por esta razón, de acuerdo con Isniah *et al.* (2020), la aplicación de ciclos como el PDCA (Plan-Do-Check-Act) facilita la administración de los procesos con una perspectiva adaptativa, eficaz y de calidad. Este enfoque convierte la gestión por procesos en un instrumento esencial para lograr las metas de la organización, incrementar la competitividad y reaccionar más rápidamente a los cambios del entorno.

Enfoque basado en procesos

De acuerdo con la norma ISO 9001 (2015), adoptar una perspectiva centrada en los procesos brinda varias ventajas, ya que vincula y organiza las tareas para optimizar los esfuerzos y lograr resultados más consistentes. Además, según proponen Saida y Taibi (2021), al establecer de manera precisa las funciones y responsabilidades, se integra al personal en un propósito común; además, proporciona una visión transparente y clara de las operaciones internas, lo que refuerza la confianza de aliados y clientes.

Para identificar y analizar los procesos esenciales, Flores y Alarcón (2023), señalan el uso de instrumentos como los diagramas de flujo, las fichas operativas y el mapeo de procesos. Estas herramientas permiten representar gráficamente las actividades estratégicas, de apoyo y operativas de una organización. Este modelado, aplicado durante la planificación, ofrece visión detallada de cada etapa del proceso, desde la adquisición de insumos hasta la entrega del servicio. Gracias a ello es posible identificar cuellos de botella, priorizar intervenciones y promover ajustes oportunos. En la figura 1 se presenta el mapa de procesos diseñado con base en estas categorías.

Figura 1
Representación esquemática de los elementos de un proceso



Nota: Tomado de la *Norma Internacional ISO 9001:2015*

Enfoque de calidad y mejora continua

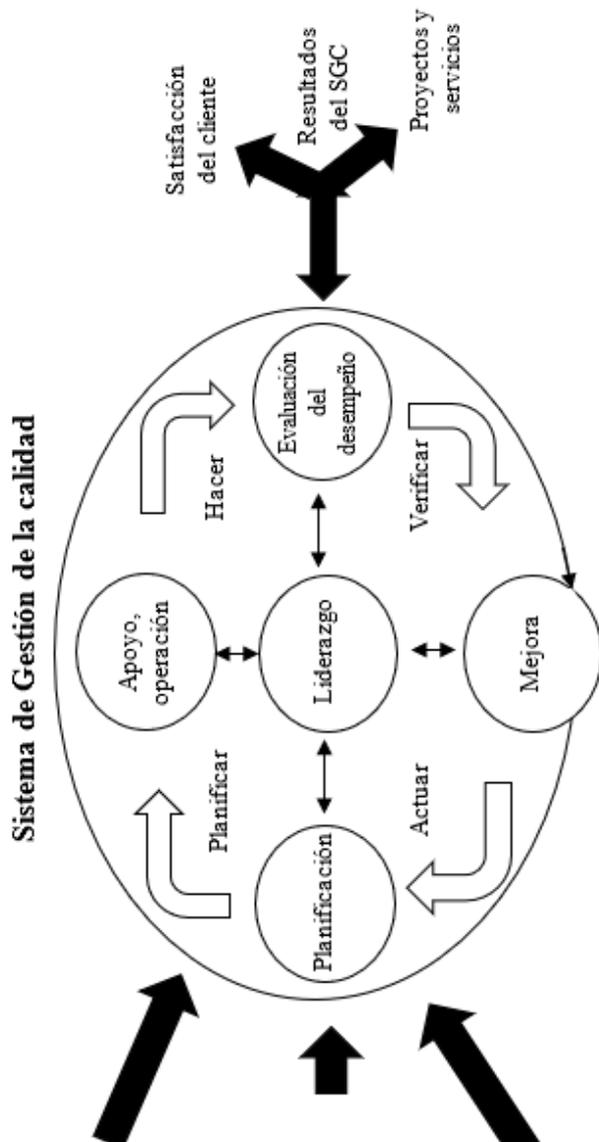
El enfoque de calidad se entiende como una filosofía que recorre toda la organización y tiene como objetivo ofrecer productos o servicios que cumplan o vayan más allá de las expectativas del consumidor, estableciendo estándares precisos y evaluando el desempeño con respecto a ellos para tomar decisiones basadas en evidencia. Esto promueve la estandarización

de procesos y aumenta la confianza del cliente, mientras organiza internamente las tareas en un orden lógico, de acuerdo con Silva *et al.* (2025).

El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), integrado en el enfoque de gestión de calidad de la ISO 9001 (2015), brinda una guía práctica para lograr la mejora continua. En la fase de planificación se establecen los objetivos y se prevén los recursos; en la fase de ejecución, se llevan a cabo acciones que estén en línea con esos propósitos; luego, se analizan los resultados a través de indicadores; y, al final, de acuerdo con Fonseca *et al.* (2022), se corrigen o ajustan los procesos basándose en los hallazgos obtenidos. De este modo, las prácticas improvisadas se transforman en procedimientos administrados que producen resultados eficientes y previsibles.

No solo corrige fallos este ciclo, sino que, de acuerdo con Vázquez *et al.* (2023), fomenta la innovación al poner a prueba y adaptar soluciones en cada interacción, integrar la retroalimentación del equipo, mejorar los recursos existentes y favorecer el aprendizaje organizacional acumulativo que aumenta la competitividad. Este ciclo se representa en la siguiente figura 2.

Figura 2
Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar



Nota: Tomado de la Norma Internacional ISO 9001:2015

Emprendimientos

En un campo relacionado, las empresas emergentes tienen un papel crucial en el sistema organizacional y competitivo porque constituyen iniciativas económicas promovidas por individuos o grupos que buscan aprovechar oportunidades del entorno a través de la creación de bienes o servicios valiosos. Según señalan Kriunchkova *et al.* (2024), los emprendimientos poseen características como la creatividad, la innovación y el dinamismo, y frecuentemente operan en contextos con altas incertidumbres y escasez de recursos. Además, en contraste

con las grandes organizaciones, tienden a tener estructuras organizativas informales y procesos de gestión no estandarizados. Esto les brinda una mayor agilidad y capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado; sin embargo, también los hace más vulnerables si no se implementan mecanismos adecuados para controlar y planificar.

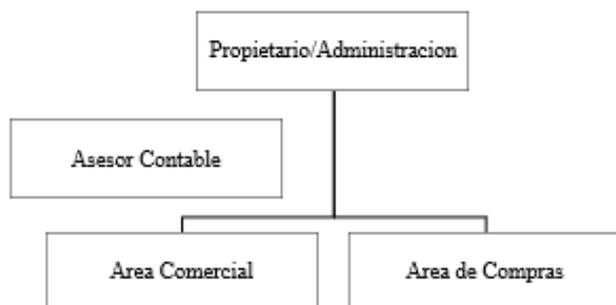
Desde el punto de vista teórico, los emprendimientos son el resultado de la combinación de varios elementos, como las capacidades individuales, el entorno institucional, la motivación, el acceso a financiamiento y el conocimiento del mercado. No obstante, existen importantes retos para formalizar y profesionalizar su gestión. Sendra *et al.* (2022) subrayan este hecho al señalar que emplear modelos organizados de administración que se basen en procesos, calidad, mejora constante y control de indicadores puede ser determinante entre tener éxito o quedarse estancado.

Estructura orgánica

Para que los emprendimientos logren sus objetivos, es fundamental organizar eficientemente sus recursos y definir claramente la distribución de tareas. En este contexto, el *organigrama* se convierte en una herramienta clave para estructurar el funcionamiento interno de la organización. Según Paredes *et al.* (2021), el *organigrama* es una representación gráfica de la estructura orgánica de una organización que exhibe cómo están constituidas las unidades administrativas, sus vínculos, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoramiento. Asimismo, permite visualizar, además de las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal, teniendo en cuenta cómo se distribuyen las cargas laborales.

Con base en esta información se plantea un organigrama estructural y funcional de referencia para los emprendimientos comerciales del cantón El Guabo, el cual se presenta en la figura 3. Este *organigrama* puede ampliarse progresivamente conforme los negocios crezcan y requieran nuevas áreas o departamentos.

Figura 3
Organigrama base propuesto para emprendimientos comerciales del cantón El Guabo.



Nota: elaboración propia.

Se propone la inclusión de estos campos funcionales debido a que las empresas comerciales suelen estructurarse en torno a funciones clave que posibilitan la operación eficiente, incluso con recursos limitados. Es habitual que estos departamentos satisfagan las necesidades básicas del negocio. En este esquema, el dueño asume la dirección y coordinación general; el área administrativa maneja cuestiones operativas y documentales; el área comercial se ocupa de la relación con los consumidores y la venta de productos, y el departamento de compras asegura un suministro apropiado de insumos. Todo esto se complementa con asistencia externa por parte de un asesor contable, quien facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Así, se conforma una estructura organizacional funcional que responde a las características particulares de los emprendimientos.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptivo y propositivo, tal como lo señalan Guevara *et al.* (2020), ya que describirá las realidades observadas en los emprendimientos del cantón El Guabo y, con un enfoque cualitativo, se propondrá un modelo de gestión por procesos basado en los hallazgos de la investigación previa y la información recolectada. Además, el diseño del presente estudio es no experimental, ya que se centra en proponer un modelo basado en las necesidades identificadas y no en manipular deliberadamente la variable independiente para observar su efecto, siendo además de corte

seccional, ya que la investigación se limita a proponer el diseño basándose en información recopilada en un momento específico.

Los emprendimientos comerciales, en particular bazares, de las parroquias Tendales, Barbones, La Iberia, El Guabo y Río Bonito conformaron la población objeto de estudio. Se eligió una muestra de 40 bazares a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta la alta rotación y variabilidad de estos negocios, lo que complica la definición de un marco muestral estable. Esta estrategia metodológica facilitó el acceso a los emprendedores dispuestos a colaborar, garantizando la viabilidad de la investigación dentro de las restricciones de tiempo y recursos.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, así como también la aplicación de fichas de observación que permitirán visualizar, identificar y delimitar los procesos que aplican los emprendimientos. Asimismo, se realizó un análisis bibliográfico orientado al sustento teórico del modelo propuesto. Para ello Villarreal y Cid (2022) señalan la importancia de aplicar criterios de selectividad de documentos relevantes para la investigación, enfocándonos en materiales relevantes como la normativa ISO 9001 (2015) y literatura especializada en gestión por procesos, esta estrategia permitirá respaldar técnicamente el diseño de la propuesta.

Resultados

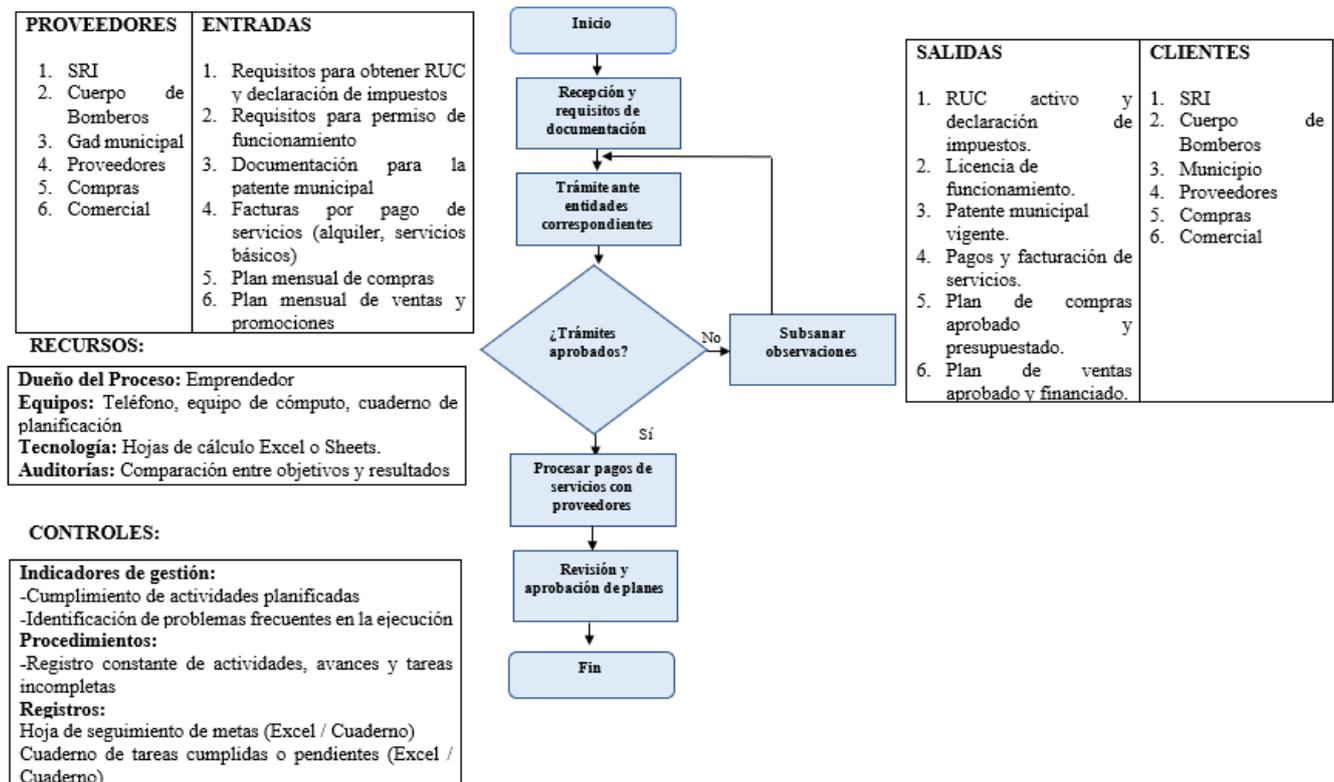
Este segmento describe la arquitectura operativa de los procesos claves presentes en los emprendimientos, destacando el orden lógico de las actividades, los recursos implicados y la interacción entre los actores que intervienen en su ejecución. La Figura 4 muestra el proceso administrativo, el núcleo de la planificación, organización, dirección y control, y que sirve de guía para tomar decisiones y la gestión estratégica. Por su parte, el proceso de compras, cuyo objetivo es garantizar un suministro apropiado de insumos, se explica en la Figura 5, mientras que en la Figura 6 se detalla el proceso de ventas,

centrado en la interacción con los clientes y la comercialización efectiva de productos.

Como complemento, se diseñaron fichas y herramientas de seguimiento para cada proceso, que ayudan a entender en detalle cómo se llevan a cabo y si cumplen con lo esperado. Por lo tanto, las Tablas 1, 3 y 5 muestran las fichas de los procesos relacionados con la administración, las compras y las ventas, en las que se describen su finalidad, los encargados, los pasos a seguir y los registros generados. De forma paralela, los indicadores de gestión asociados se encuentran en las Tablas 2, 4 y 6, los cuales definen los métodos de medición, los objetivos trazados y las metas esperadas. Estos instrumentos facilitan la evaluación precisa de la eficacia y eficiencia de cada proceso, y proporcionan insumos clave para la mejora continua

Figura 4
Modelo de gestión del proceso administrativo

Proceso Administrativo



Nota: elaboración propia

Tabla 1
Ficha de proceso para la gestión administrativa

FICHA DE PROCESO	
Proceso: Proceso de administración	Propietario: Dueños (emprendedor)
Misión: Asegurar una gestión organizada del emprendimiento mediante la planificación como ejecución y evaluación de actividades, con el fin de cumplir los objetivos de negocio, toma de decisiones y mejorar continuamente	
Alcance	Empieza: Análisis de situación actual Incluye: Planificación de actividades y objetivos, organizar las tareas y responsabilidades, ejecución de actividades Termina: Registro de logros o ajuste de planificación
Entradas: Requisitos para obtener RUC y declaración de impuestos, requisitos para permiso de funcionamiento, documentación para la patente municipal, facturas por pagar servicios (alquiler, servicios básicos), plan mensual de compras, plan mensual de ventas y promociones. Proveedores: SRI, cuerpo de bomberos, Gad municipal, proveedores, compras, comercial.	
Salidas: RUC activo y declaración de impuestos, licencia de funcionamiento, patente municipal vigente, pagos y facturación de servicios, plan de compras aprobado y presupuestado, plan de ventas aprobado. Clientes: SRI, cuerpo de bomberos, municipio, proveedores, compras, comercial.	
Inspecciones: Interna: Cuaderno de tareas cumplidas o pendientes	Registro: Hoja de seguimiento de metas
Variables de control: Indicadores de gestión: Cumplimiento de actividades planificadas Procedimiento: Registro constante de actividades, avances y tareas incompletas Registro: Hoja de seguimiento de metas Cuaderno de tareas cumplidas o pendientes	Indicadores: -Cumplimiento del 90% de las actividades planificadas - Cumplimiento del 100% de la normativa legal. - Cumplimiento del 100% de las acciones correctivas

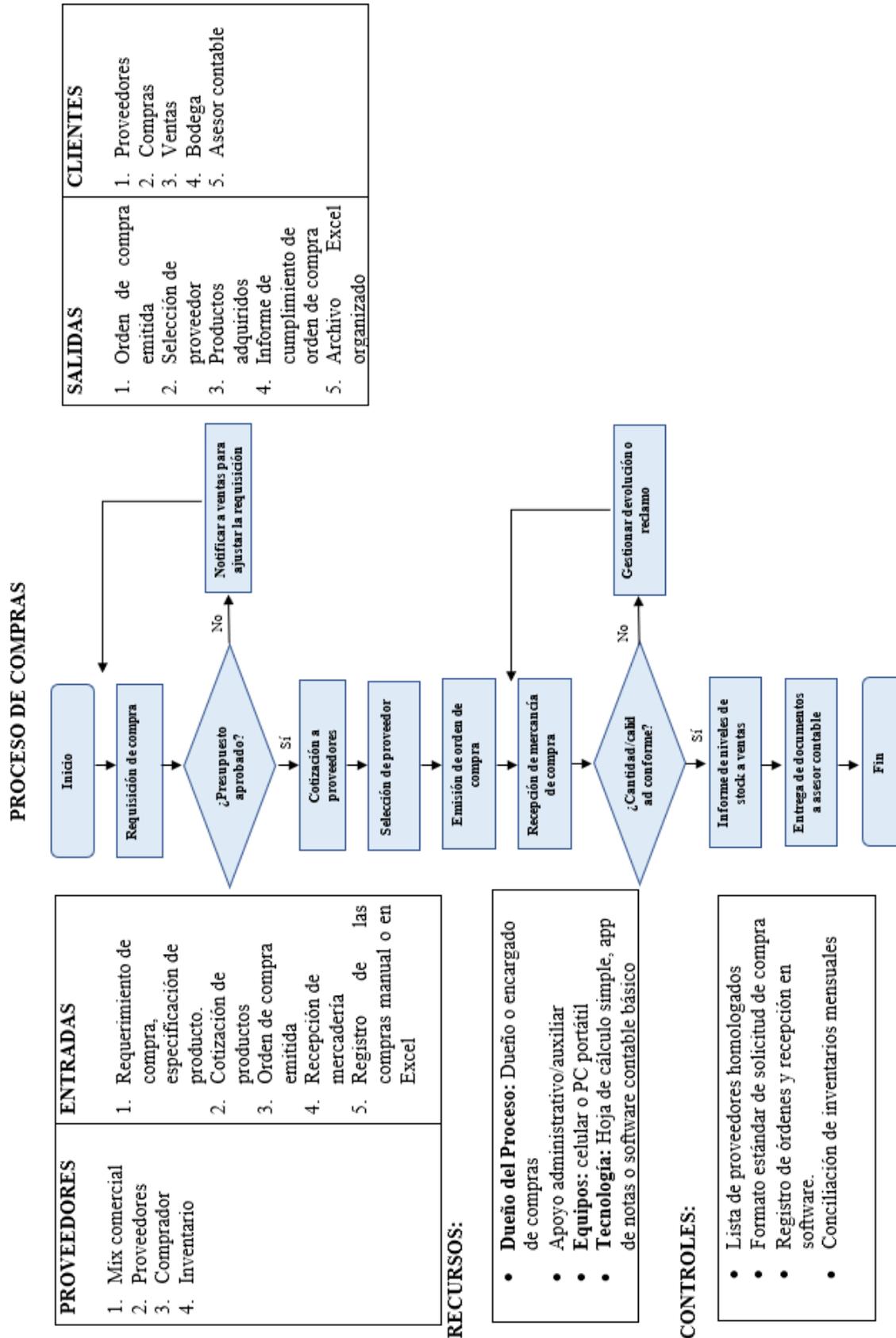
Nota: elaboración propia

Tabla 2
Indicadores de gestión para el proceso de administrativo

INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	META
Cumplimiento de actividades planificadas	Medir la eficiencia y funcionamiento operacional del negocio.	$(\# \text{ de actividades planificadas cumplidas} / \# \text{ de total de actividades planificadas}) \times 100$	90%
Cumplimiento de la normativa legal.	Asegurar que se opere dentro del marco legal para evitar sanciones o multas.	$(\# \text{ de requisitos legales aplicables cumplidos} / \# \text{ de total de requisitos legales aplicables}) \times 100$	100%
Cumplimiento de las acciones correctivas	Garantizar que las deficiencias identificadas sean corregidas	$(\# \text{ de acciones correctivas implementadas} / \# \text{ total de acciones correctivas establecidas}) \times 100$	100%

Nota: elaboración propia

Figura 5
Modelo de gestión del proceso de copras



Nota: elaboración propia

Tabla 3
Ficha de proceso para la gestión de compras

FICHA DE PROCESO	
Proceso: Proceso de compras	Propietario: Dueño o encargado de compras
Misión: Garantizar un ciclo de compras ágil y rentable, alineado con las necesidades del negocio, optimizando el nivel de inventario y asegurando la exactitud de la información contable para la toma de decisiones.	
Alcance	Empieza: Detección de necesidad de aprovisionamiento Incluye: Requisición de compra, validación de presupuesto, verificación de stock y punto de reorden, solicitud y comparación de cotizaciones, selección de proveedor, emisión de la orden de compra, recepción y verificación de la mercancía, informe de stock actualizado, entrega de facturas y guías al asesor contable Termina: Registro final de la compra en inventario y en contabilidad
Entradas: Requisición de compra, cotización de productos, orden de compra emitida, recepción de mercadería, registro de las compras. Proveedores: Vendedor, proveedores, comprador, inventario, proveedor.	
Salidas: Orden de compra emitida, selección de proveedores, productos adquiridos, informe de cumplimiento de orden de compra, archivo de Excel organizado. Clientes: Proveedores, compras, ventas, asesor contable.	
Inspecciones: Registro: Ficha de requisiciones atendidas, ciclo de compra Interna: Autorrevisión semanal de requisiciones, puntos de reorden y presupuesto	
Variables de control: Indicadores de gestión: % de órdenes recibidas en el plazo acordado Procedimiento: Ciclo de aprobación y emisión de órdenes de compra en un flujo continuo Registro: Registro unificado de órdenes y seguimiento	Indicadores: -Cumplimiento del 90% de entregas por proveedor según plazo y cantidad - 100% de cotizaciones recibidas dentro del plazo establecido - 90% de disponibilidad del inventario crítico según lo plabificado

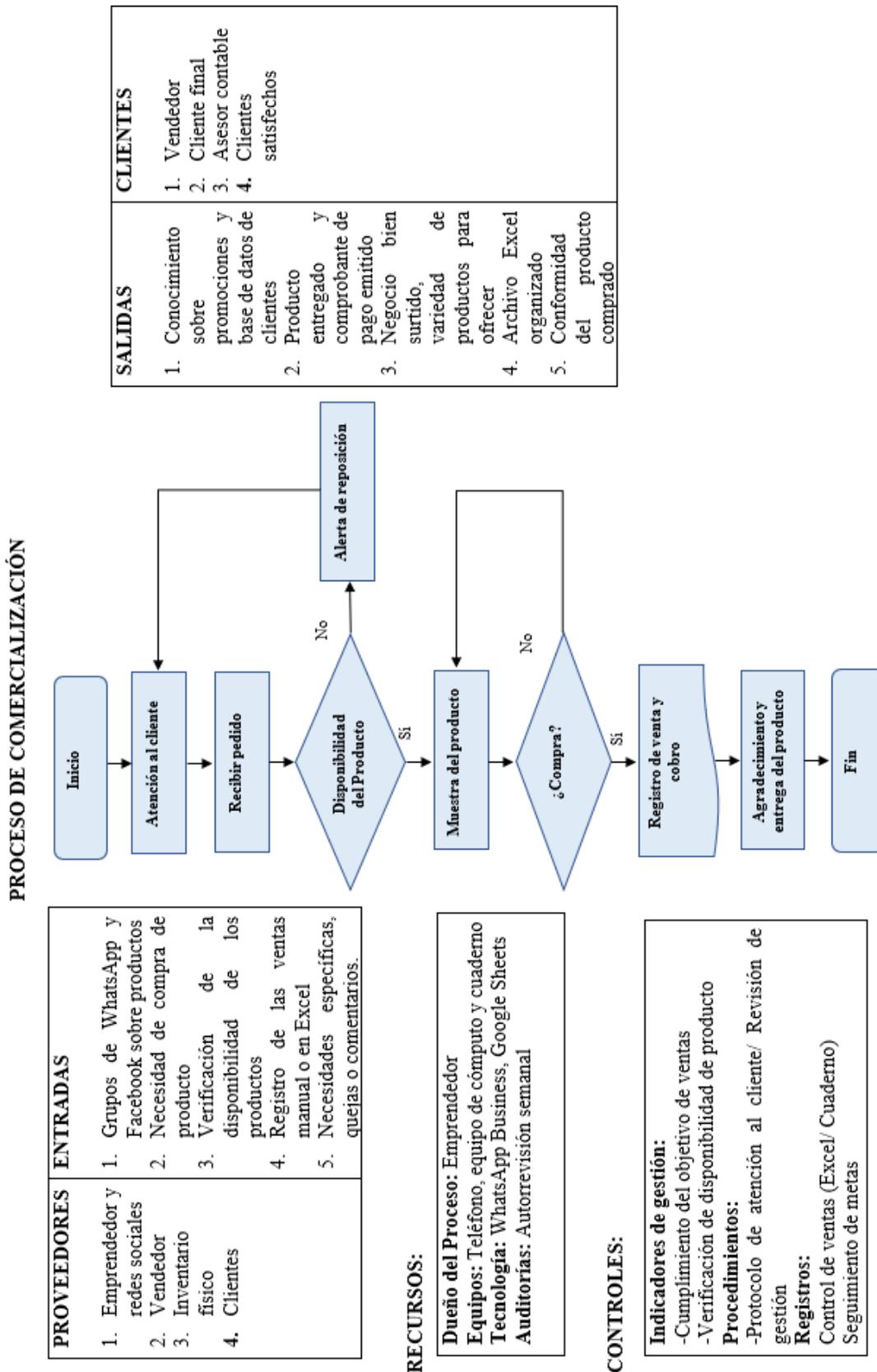
Nota: elaboración propia

Tabla 4
Indicadores de gestión para el proceso de compras

INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	META
Cumplimiento de entregas por proveedor	Garantizar que los proveedores entreguen en el tiempo y la cantidad acordada.	$(\text{Entregas realizadas} / \text{Entregas programadas}) \times 100$	90%
Cotizaciones recibidas en el plazo establecido	Asegurar respuesta oportuna de los proveedores a las solicitudes de compra.	$(\text{Cotizaciones a tiempo} / \text{cotizaciones solicitadas}) \times 100$	100%
Disponibilidad del inventario crítico	Mantener stock adecuado de materiales e insumos clave	$(\text{Inventario disponible} / \text{Inventario requerido}) \times 100$	90%

Elaboración propia

Figura 6
Modelo de gestión del proceso de comercialización



Elaboración propia

Tabla 5
Ficha de proceso para la gestión comercial

FICHA DE PROCESO	
Proceso: Proceso de venta	Propietario: Dueños (emprendedores)
Misión: GGarantizar un ciclo de venta eficiente, centrado en el cliente y adaptable a las dinámicas comerciales, asegurando la mejora continua mediante métricas de calidad y seguridad	
Alcance	Empieza: Atención al cliente Incluye: Recepción de pedido, verificación de disponibilidad de producto, alerta de reposición, muestra del producto, compra Termina: Registro de venta, cobro, agradecimiento y entrega de producto
Entradas: Grupos de WhatsApp, necesidad de compra de producto, verificación de disponibilidad, registro de ventas, necesidades específicas o comentarios. Proveedores: Emprendedor, vendedor, inventario, clientes.	
Salidas: Conocimiento sobre promociones y base de datos de clientes, producto entregado y comprobante emitido, negocio bien surtido, archivo Excel organizado, protocolo de situación. Clientes: Vendedor, cliente final, asesor contable.	
Inspecciones: Interna: Autorrevisión semanal	Registro: Ficha indicadores de procesos
Variables de control: Indicadores de gestión: % de cumplimiento del objetivo de ventas Procedimiento: Protocolo de atención al cliente Protocolo de solución de quejas Registro: Registro de ventas (Cuaderno/Excel) Lista de seguimiento de clientes	Indicadores: -Cumplimiento del 90% de los objetivos de venta mensual - Respuesta al 100% de los pedidos o reclamos en un plazo menor a 24h - Cumplimiento del 90% de satisfacción al cliente

Elaboración propia

Tabla 6
Indicadores de gestión para el proceso de comercialización

INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	META
Cumplimiento de ventas mensuales planificadas	Garantizar el desempeño comercial del negocio	$(\# \text{ de ventas realizadas en el mes} / \# \text{ de total de ventas planificadas}) \times 100$	90%
Respuesta a reclamos en 24 h.	Asegurar la gestión de reclamos y la buena reputación del negocio	$(\# \text{ de reclamos respondidos en 24h} / \# \text{ de total de reclamos recibidos en 24h}) \times 100$	100%
Cumplimiento de la satisfacción al cliente	Evitar la fuga de clientes manteniendo la lealtad de los mismos.	$(\# \text{ de clientes satisfechos según encuesta} / \# \text{ total de encuestas realizadas}) \times 100$	90%

Elaboración propia

Discusión

El estudio confirma la viabilidad de implementar un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001 (2015) en los emprendimientos comerciales del cantón El Guabo. La estandarización de los macroprocesos de compras, ventas y administración se traduce en indicadores medibles, con niveles de cumplimiento del 99% para el proceso administrativo y del 95% para los procesos de compras y comercialización, cuya integración al ciclo PHVA busca reducir la variabilidad operativa mediante monitoreo continuo, no obstante, estos porcentajes, aunque reflejan un diseño sólido, podrían representar más un escenario ideal que una práctica sostenible en el tiempo, la ausencia de validaciones en la operatividad diaria obliga a interpretar con cautela el nivel real de cumplimiento alcanzable.

En este sentido, Granda *et al.* (2021) en su estudio realizado en granjas porcinas, reporta que la adopción de un modelo de gestión permitió no solo optimizar los recursos, sino también clarificar los insumos de entrada, las actividades y los productos de salida de cada proceso, lo que derivó en un mayor control de la trazabilidad y en la capacidad de respuesta frente a incidencias, aunque los contextos son distintos, la lógica de gestión por procesos se traduce en beneficios semejantes de orden, control y valor agregado en cada etapa.

De igual forma, en la investigación realizada por Márquez *et al.* (2022), se evidencia que la aplicación de la norma ISO 9001 (2015) bajo el ciclo PHVA permitió integrar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo como un sistema articulado, mejorando la calidad del producto final y aumentando la satisfacción del cliente. En este sentido, el modelo propuesto se sitúa como una hoja de ruta flexible para los emprendimientos comerciales, brindando una estructura mínima que ayuda a reducir la improvisación y a fortalecer la sostenibilidad.

No obstante, al igual que en los casos revisados, su aplicabilidad depende de la capacidad de los emprendedores para asumir

la cultura de planificación y mejora continua, lo cual coincide con lo advertido por Vizueta (2020) sobre la dificultad de instaurar prácticas de calidad en contextos empíricos, además, como señalan Fonseca *et al.* (2022), al implementar un sistema basado en la ISO 9001 (2015) en emprendimientos puede percibirse como una carga administrativa, especialmente cuando no existen conocimientos previos en gestión ni disponibilidad financiera.

En contraste con lo expuesto por Srinivasan y Wesley (2024), quienes resaltan el impacto positivo de la formación del personal en la satisfacción del cliente, en este caso la limitada preparación en gestión de procesos y el escaso uso de tecnologías restringen la adopción plena del modelo, lo que demuestra que el diseño por sí solo no garantiza éxito, siendo necesario un plan de implementación gradual y contextualizado que considere las capacidades locales.

Un modelo de gestión por procesos adaptado a las capacidades y recursos limitados de los emprendimientos comerciales, puede ser implementado con éxito cuando los emprendedores internalizan una cultura de calidad y formalización, esto coincide con Fitong y Ngulube (2025), quienes destacan que la sostenibilidad de los emprendimientos depende no solo de herramientas de gestión, sino también de un ecosistema de apoyo que fomente la innovación y la continuidad de las prácticas organizacionales.

Si bien los resultados ofrecen aportes sobre la gestión por procesos en los emprendimientos comerciales, conviene reconocer ciertos aspectos metodológicos que acortan su alcance, entre ellos que el diseño descriptivo y de corte transversal no permite establecer relaciones causales ni evaluar la evolución temporal de la implementación, además, la recolección de información por medio de las diferentes herramientas investigativas puede verse afectada por sesgos de deseabilidad social y subjetividad, finalmente, aunque el modelo cuenta con un fundamento teórico sólido, no se incluyó una validación piloto que evidencie su efectividad en condiciones reales,

lo que plantea una oportunidad valiosa para investigaciones futuras.

Conclusión

El diseño de un modelo de gestión por procesos para los emprendimientos comerciales del cantón El Guabo se desarrolló a partir de un diagnóstico que identificó en los emprendedores deficiencias significativas en la planificación estratégica, conocimiento técnico limitado y manejo empírico de sus procesos internos, lo que impacta directamente en la eficiencia y sostenibilidad de los macroprocesos de compras, ventas y administración, afectando la capacidad de los negocios para organizarse, responder a cambios del mercado y mantener la satisfacción del cliente.

En respuesta a estas deficiencias, el estudio propuso un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001 (2015) y en el enfoque del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), diseñado para mejorar la eficiencia operativa, la gestión empresarial y estandarizar los procesos clave, es así que, la delimitación clara del inicio y fin de cada proceso, junto con la implementación de fichas estandarizadas, contribuye a gestionar los recursos de manera óptima, fortalecer la organización interna y mantener niveles altos de satisfacción del cliente, otorgando a los emprendimientos mayor capacidad de mejora continua.

El modelo funciona como una hoja de ruta adaptable, que brinda estructura y guía para reducir la improvisación y favorecer la sostenibilidad de los negocios, por lo que su implementación exitosa depende de la participación activa y buena comunicación del equipo, así como de la integración de una cultura de mejora continua en donde los emprendedores evalúen constantemente los resultados y realicen ajustes según las necesidades y el crecimiento del negocio. Es así que, por medio de la combinación de estandarización, flexibilidad y enfoque en la mejora continua se garantiza que el modelo pueda aplicarse incluso en contextos de alta informalidad y limitados recursos,

consolidando una gestión previsible y orientada a la sostenibilidad.

Recomendaciones

El presente modelo ayudará a los emprendimientos comerciales a tener una realidad más clara sobre sus procesos y sobre sus actividades operacionales. Es necesario entender que este modelo es estandarizado, pues si bien puede adaptarse a cualquier negocio comercial o servir de ayuda para algunos procesos de otro tipo de emprendimientos, se debe prestar principal atención al tamaño y el contexto de la organización, pues será necesario adaptar cambios o ajustes en ciertos procesos según la realidad existente en cada negocio.

Es necesario, además, que las personas que implementen el presente modelo lo tomen como punto de partida para lo que se visualiza para el negocio y que el mismo modelo pueda mutar conforme lo haga el emprendimiento, ya que no solo basta con un modelo bien diseñado, sino también con la participación activa y buena comunicación en las personas que implementen el mismo.

Finalmente, se recomienda a los emprendedores que el modelo sea parte de su mejora continua, y que sea revisado constantemente, para evaluar el funcionamiento de este, identificando qué aspectos brindan resultados y cuáles son aquellos que requieren de ajustes para que de esta forma la organización saque el máximo provecho al modelo.

Referencias Bibliográficas

Kriuchkova, N., Nyenno, I., & Vyacheslav, T. (2024). The role of start-ups in stimulating innovative economic growth: challenges and risks. *Management, Strategy and Innovation, Leuven*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390268762_THE_ROLE_OF_START-UPS_IN_STIMULATING_INNOVATIVE_ECONOMIC_GROWTH_CHALLENGES_AND_RISKS

- Aponte Sócola, C., Gálvez Vásquez, J., & Calle Iñiguez, M. (2020). Análisis de la potencialidad turística e interacción del sistema turístico de la parroquia Tendales, cantón El Guabo, El Oro, Ecuador. *Kalpana*(9), 43-68. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7834291>
- Balarezo Vasquez, S. A. (2024). *Emprendimientos en Ecuador*. Metricas Universidad ECOTEC. Retrieved from <https://metricas.ecotec.edu.ec/archivos/noticias-metricas/emprendimientos-en-ecuador-2023>
- Christou, E., & Piller, F. (2024). Organizational Transformation: A Management Research Perspective. *Transformation Towards Sustainability*, 303-330. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380535237_Organizational_Transformation_A_Management_Research_Perspective
- Diaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). *La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial*. PODIUM. Retrieved from <https://revistas.uces.edu.ec/index.php/Podium/article/view/547>
- Echeverría Vasquez, H. G., Arteaga Arcentales, E. D., Peralta Siguenza, A. M., & Peralta Carpio, F. L. (2025). *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*. Arandu UTIC. Retrieved from <https://www.uticvirtual.edu.py/revista.ojs/index.php/revistas/article/view/684>
- Erasmus, J., Vanderfeesten, I., Traganos, K., & Grefen, P. (2020). Using business process models for the specification of manufacturing operations. *Computers in Industry*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361520305315>
- Fitong Ketchiwou, G., & Ngulube, P. (2025). Challenges of innovative entrepreneurship in a technological era: an integrative review. *International Journal of*

- Entrepreneurial Knowledge*. Retrieved from <https://ijek.org/index.php/IJEK/article/view/276>
- Flores, E., & Alarcon, D. (2023). Process mapping as a tool for improvement. *National Autonomous University of Mexico*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369031313_Process_mapping_as_a_tool_for_improvement
- Fonseca, L., Domingues, L., Novoa, H., Simpson, P., & Guimarães, J. (2022). ISO 9001:2015: the view from the conformity assessment community. *Total Quality Management & Business Excellence*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2022.2073212>
- Granda Romero, D. D., Herrera Gorotiza, F. A., Mora Sánchez, N. V., & Romero Black, W. E. (2021). Implementación de modelo de gestión para granjas porcinas en la provincia de El Oro. *593 Digital Publisher*, 12. Retrieved from https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/737
- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., & Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*. Retrieved from <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Huertas Lopez, T., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. *ISO: International Organization for Standardization*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Isniah, S., Hardi, H., & Debora, F. (2020). Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/343384691_Plan_do_check_action_PDCA_method_literature_review_and_research_issues
- Jimenez Gavilanez, K. E., Barrera Llenera, E. M., & Jordan Vaca, J. E. (2023). *Gestión de procesos de negocio en la competitividad de pequeñas empresas del sector textil Pelileo*. Polo del conocimiento. Retrieved from <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5780>
- Márquez Cedillo, J., Alba Gonzaga, M., Romero Black, W., & Mora Sánchez, N. (2022). Modelo de gestión para empresas paletteras bajo la norma ISO 9001 2015. El Oro. Ecuador. *Revista Sociedad & tecnología*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8706064>
- Martínez Caballero, D., González González, A., González González, A., & Cazanave Macías, J. (2020). Integración de la gestión por procesos y el diseño arquitectónico en organizaciones de servicios públicos. *Ingeniería Industrial*. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000200005
- Paredes Guerrero, R., Tapia Segura, S., & Silva Vimos, M. (2021). Análisis administrativo, legal y operativo, para la creación de emprendimientos de alimentos y bebidas. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094566>
- Pedroza Pedroza, A., & Araque Barboza, F. (2024). Entrepreneurship is in the service of economic growth, human development, and social happiness. *Económicas CUC*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9824269>
- Pulla, E. V., & Torres, F. J. (2022). *Planificación Estratégica En Los Emprendimientos*

- Una Contribución Al Desarrollo Economico Local*. Repique Revista de Ciencias Sociales.
- Rathilall, R., Singh, K., & Ramchander, M. (2024). Insights into the effects of ISO 9001:2015 on quality and process improvement in the South African packaging industry: A leadership perspective. *Journal of Contemporary Management*. Retrieved from https://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-74402024000100011
- Saida, E., & Taibi, N. (2021). ISO 9001 Quality Approach and Performance Literature Review. *European Scientific Journal*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/349048378_ISO_9001_Quality_Approach_and_Performance_Literature_Review
- Sendra, P., Comeig, I., & Mas, A. (2022). Institutional factors affecting entrepreneurship: A QCA analysis. *European Research on Management and Business Economics*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883421000462>
- Silva Aguilar, G., Vargas Lopez, E., & Lopez Alvarado, N. (2025). Strategic Management as an Essential Part of Business Development and Growth. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(6), 3990-3997. Retrieved from <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/strategic-management-as-an-essential-part-of-business-development-and-growth>
- Silva, A., Tornero, C., Duarte, A., Gonzaga, A., Coutinho, F., & Dumke, D. (2025). Effective Practices for Implementing Quality Control Circles Aligned with ISO Quality Standards: Insights from Employees and Managers in the Food Industry. *Standards*. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2305-6703/5/1/6>
- Srinivasan, S., & Wesley, R. (2024). The Impact Of Employee Training And Development On Customer Satisfaction In Service Industries, Educational. *Educational Administration Theory and practice*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385000421_The_Impact_Of_Employee_Training_And_Development_On_Customer_Satisfaction_In_Service_Industries_Educational_Administration_Theory_and_Practice
- Urdaneta Montiel, A. J., Borgucci Garcia, E. V., & González Ordóñez, A. I. (2021). *Función empresarial y concentración de pequeñas y medianas empresas en la Provincia de El Oro – Ecuador*. Revista Venezolana de Gerencia. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069613019>
- Vázquez, C., Alcántara Sánchez, A., & Montesinos González, S. (2023). Caracterización de la norma ISO 9001:2015 a través de la mejora continua para su implementación en organizaciones con inteligencia artificial. *Ingeniería Industrial*. Retrieved from https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/6627
- Villarreal, J., & Cid García, M. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Científica Hallazgos21*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8474986>
- Vizueta Tomalá, V. (2020). Los factores que afectan a los emprendimientos en el Ecuador. *INNOVA Research Journal*. Retrieved from <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1563>