



Autores:
KEYERMAN TOAPANTA
GABRIELA PROAÑO

2025

Digitalización de los procesos sustantivos

gerenciales en las pymes de servicios
en el Distrito Metropolitano de Quito 2025

Primera Edición





**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO QUITO**
Excelencia en Educación Superior



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO QUITO**
Excelencia en Educación Superior

**DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE
SERVICIOS EN EL DISTRITO METROPOLITANO QUITO 2025**

AUTORES

MGS. KEYERMAN TOAPANTA CISNEROS

MGS. GABRIELA PROAÑO MIÑO

EDICIÓN: PRIMERA

AÑO: 2025

TRABAJO EN EDICIÓN:



EQUIPO EDITORIAL:

MGS. CAMILA DÍAZ DÍAZ

MGS. DOMÉNICA VIRACOCOA

Este material está protegido por derechos de autor. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra en cualquier medio sin la autorización escrita de los autores y el equipo editorial. El incumplimiento de esta prohibición puede conllevar sanciones

establecidas en las leyes de Ecuador.

Todos los derechos están reservados.

ISBN: 978-9942-562-14-2

ISBN: 978-9942-562-14-2



9 789942 562142



WWW.ITQ.EDU.EC



DEDICATORIA

A mis hijos, quienes han sido puntal importante para alcanzar objetivos y plantearse metas más ambiciosas, quienes han forjado la persona de bien en la que me he convertido, a mis padres, que con su ejemplo y esfuerzo incansable son una gran representación de valores y principios morales que han afianzado mi gestión personal y profesional.

f. Keyerman

A mi familia, quienes siempre me han apoyado en mis procesos de crecimiento profesional, personal y espiritual. Gracias por su paciencia, su amor y su inspiración constante. Este libro es para ustedes.

f. Gabriela



AGRADECIMIENTO

A mi familia, que han permanecido siempre con su apoyo incondicional, que se afianza a través de la convivencia diaria y el compromiso de mejorar en los sentidos personal y profesional.

f. Keyerman

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me han apoyado en la realización de este libro. A mis compañeros de trabajo, quienes han sido mi apoyo en la elaboración de dichos proyectos académicos.

f. Gabriela



SOBRE LOS AUTORES

Keyerman Toapanta, docente de educación superior, con un perfil profesional enfocado en los objetivos planteados, muy conocedor de la Gestión de proyectos y cada fase de los mismos, además de tener experiencia en el manejo de Sistemas Integrados de Gestión; posee conocimientos y certificación de profesional en SSO, además de conocimientos multidisciplinarios, en docencia presencial y virtual, por otra parte tiene experiencia en procesos de acreditación, manejo de recursos materiales, gestión de proveedores, gestión de Talento humano, manejo de personal, manejo de flotas, además de una afinidad por la investigación científica, lo que se evidencia con las publicaciones indexadas y la apertura a desarrollar todo tipo de proyectos estratégicos y operativos. Graduado como tecnólogo en Marketing Interno y Externo por el Instituto Superior Universitario Cordillera, Ingeniero en Gestión empresarial por la Universidad Metropolitana del Ecuador Máster en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos por la Universidad Europea del Atlántico; experiencia profesional como Coordinador Académico, Coordinador de Investigación, Coordinador de Talento Humano y docente investigador, así como autor de diversas publicaciones indexadas.

María Gabriela Proaño Miño, posee experiencia en Docencia en Institutos Tecnológicos en las carreras de Administración, Hotelería y Turismo, ha realizado estudios en Universidad Tecnológica Equinoccial obteniendo el título en Ingeniería de Empresas Hoteleras, los estudios de cuarto nivel los ha realizado en la Universidad Andina Simón Bolívar – Quito, Ecuador obteniendo los títulos de Especialista Superior en Dirección de empresas Mención Mercadeo y Dirección de Empresas respectivamente. Ha realizado la Maestría en Responsabilidad Social Corporativa y Liderazgo Sostenible en la Escuela de Negocios OBS y Universidad Barcelona. Su experiencia laboral en varias empresas tanto públicas como privadas, tiene experiencia en el tema de emprendimiento de varios enfoques, por ende, ha recibido capacitaciones continuas sobre dicho tema y bursatilidad del mismo.





Contenido

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
SOBRE EL AUTOR.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	7
CAPÍTULO I	9
1. Introducción	9
1.1 Marco conceptual	10
1.2 Marco normativo referencial	18
1.2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU Revisión 4.0).....	19
1.2.2 Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) 21	
1.2.3 Contratación Pública.	23
1.2.4 Régimen Tributario Interno (SRI)	24
1.3 RESUMEN DEL CAPÍTULO	25
CAPÍTULO II	27
2 Enfoque empresarial del Ecuador	27
2.1 Situación actual de las empresas en el Ecuador.	27
2.2 Indicadores económicos Claves.	28
2.3 Indicadores económicos Claves en el Ecuador.....	29
2.4 Tejido empresarial en Ecuador.....	33
2.4.1 Clasificación de las Empresas	34
2.4.2 Características Distintivas de Cada Categoría	35
2.5 Proyección de Crecimiento para el Ecuador.	36
2.5.1 Proyecciones para 2023	38
2.5.2 Proyecciones para 2024	39
2.5.3 Proyecciones para 2025	39
2.6 RESUMEN DEL CAPÍTULO	40
CAPÍTULO III	43
3 Fundamentos de procesos en PYMES	43



3.1	Inducción a la metodología de procesos.....	45
3.2	Tipos de procesos.....	46
3.2.1	Procesos Estratégicos.....	46
3.2.2	Proceso del Negocio Comercial.....	47
3.2.3	Procesos de Apoyo.....	47
3.3	Sistema de Gestión.....	47
3.4	RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	49
CAPITULO IV.....		50
4	Gestión de procesos sustantivos en Pymes.....	50
4.1	Adaptación de los procesos.....	52
4.2	RESUMEN DEL CAPITULO:.....	60
CAPITULO VI.....		62
5	Procesos Sustantivos en Empresas de Servicios.....	62
5.1	Importancia de la Digitalización en las PYMES de Servicios.....	63
5.2	Desafíos de la Digitalización en las PYMES de Servicios.....	65
5.3	Digitalización de procesos.....	68
5.4	RESUMEN DEL CAPÍTULO:.....	70
CAPÍTULO VI.....		72
6	Bibliografía.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	CIUU REVISIÓN 4.....	20
Tabla 2	Características generales de las empresas.....	34
Tabla 3	Crecimiento económico proyectado.....	37
Tabla 4	Características de Procesos PYMES.....	43
Tabla 6	Símbolos estándar de flujogramas.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Diamante de competitividad.....	13
Figura 2	Grupos centrales para la política de ecosistemas empresariales.....	15



Figura 3 Proceso de generación de innovación	16
Figura 4 Clasificaciones Nacionales de actividades Económicas	19
Figura 5 Indicadores económicos 2022-2023	30
Figura 6 Tipos de procesos en las empresas.....	46
Figura 7 Herramienta de Sistema de Gestión	48
Figura 8 Jerarquía de procesos	53
Figura 10 CRM EMPRESARIA DE SERVICIOS.....	65
Figura 11: Transformación digital e innovación en industria 4.0.....	70



CAPÍTULO I

1. Introducción

Las PYMES de servicios se enfrentan a un entorno cada vez más digital y globalizado, donde la adaptación a nuevas tecnologías es fundamental para su supervivencia y crecimiento. Este primer capítulo establece los pilares conceptuales y normativos que ayudarán a comprender cómo la digitalización de los procesos gerenciales sustantivos está transformando la manera en que estas empresas operan en el Distrito Metropolitano de Quito. En este proceso de transformación, la automatización, el Big Data y la computación en la nube juegan un papel crucial, permitiendo a las PYMES optimizar sus recursos, mejorar su competitividad y responder de manera más eficiente a las exigencias del mercado.

La participación de entidades públicas como el Banco Central del Ecuador (BCE), la Corporación Financiera Nacional (CFN), la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), refuerza esta transición, brindando apoyo en términos de regulación, financiamiento y datos clave para la toma de decisiones. Estas instituciones actúan como pilares que sostienen el ecosistema empresarial, proporcionando las herramientas necesarias para que las PYMES puedan adaptarse a las nuevas exigencias del entorno digital.

La incorporación de tecnologías como la computación en la nube, la ciberseguridad y la innovación empresarial no solo impulsa la eficiencia interna, sino que también abre oportunidades para que las PYMES crezcan y se internacionalicen. La digitalización de los procesos gerenciales se ha vuelto indispensable para estas empresas, ofreciendo no solo mejoras operativas, sino también nuevas formas de generar valor y mantenerse competitivas en un mundo en constante cambio.

De la misma manera, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) desempeña un papel vital al desarrollar políticas que fomentan el crecimiento de las PYMES, asegurando que estas cuenten con el apoyo necesario para enfrentar los desafíos de la transformación digital. El marco normativo que regula su actividad, incluyendo las disposiciones sobre productividad, estructura legal e inicio de operaciones, es clave para formalizar y fortalecer a las PYMES en el entorno actual.





Este capítulo, por tanto, no solo introduce los conceptos fundamentales relacionados con la digitalización de los procesos gerenciales, sino que también resalta la importancia de un entorno regulatorio adecuado y de un ecosistema tecnológico que permita a las PYMES de servicios prosperar y crecer en un escenario cada vez más competitivo; como diversas Leyes Orgánicas que aportan tanto para el crecimiento, productividad, beneficios en la apertura de funcionamiento, tributación; entre otros.

1.1 Marco conceptual

El marco conceptual es esencial para comprender el contexto empresarial en Ecuador, especialmente cuando se enfoca en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). En este capítulo se analizan las dinámicas que influyen en el entorno de las PYMES, así como los elementos que determinan su éxito o fracaso que se caracteriza por su competitividad y constante evolución.

La creación de este marco conceptual permitirá definir una base teórica sólida que guiará la investigación y el análisis a lo largo del texto, facilitando una comprensión integral del panorama empresarial en Ecuador, ya que, en la economía ecuatoriana, las PYMES juegan un papel crucial no solo por su aporte a la creación de empleo y al Producto Interno Bruto (PIB), sino también por su capacidad para innovar y adaptarse en períodos de cambio económico.

Cabe detallar que estas empresas enfrentan una variedad de desafíos, como el limitado acceso al financiamiento, barreras tecnológicas, y la necesidad de cumplir con regulaciones complejas. Para lo cual, el marco conceptual integrará diversas teorías y enfoques relacionados con la gestión empresarial, el desarrollo económico, la digitalización y las políticas públicas.

Siguiendo con el esquema, se presentan algunos conceptos claves, que se relacionan de forma muy estrecha con el tema en desarrollo.

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Para las PYMES del sector alimenticio, farmacéutico y otros sectores sensibles, la ARCSA es la entidad que garantiza que todos los productos cumplan con los más altos estándares de calidad y seguridad; la misma que regula, controla y vigila el cumplimiento de normativas sanitarias, actuando como un filtro que asegura que solo los productos seguros y de calidad lleguen al consumidor final. Esto no solo protege al público, sino que también ayuda a las PYMES



a construir una reputación sólida basada en la calidad y la confianza (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2023)

Automatización

La automatización se ha convertido en una estrategia esencial para que las empresas mejoren su eficiencia y productividad, permitiéndoles innovar de manera continua. Un claro ejemplo de esto es la implementación de tecnologías como los chatbots, que están disponibles las 24 horas del día, o las cajas de autoservicio, lo que reduce la necesidad de personal, optimizando los costos.

Por otra parte, este proceso no solo ayuda a las empresas a ahorrar, sino que también fomenta la creación de nuevos productos y servicios, impulsando su evolución en un entorno cada vez más competitivo. Los procesos van cambiando con los avances tecnológicos para el desarrollo y crecimiento de muchas entidades, las cuales deben estar preparadas en la utilización correcta de los recursos en todos los procesos administrativos, financieros, operativos, lo cual proporciona el pago de obligaciones en el tiempo debido a sus colaboradores, proveedores, y demás deudores (Chancay, 2024)

Banco Central del Ecuador (BCE)

El BCE influye indirectamente en el bienestar de las PYMES a través de la política monetaria y financiera. Al establecer tasas de interés y regular la oferta monetaria, el BCE crea las condiciones bajo las cuales las PYMES pueden acceder a financiamiento, lo que es crucial para su expansión y sostenibilidad. También proporciona información económica vital que ayuda a las PYMES a tomar decisiones informadas sobre inversión y crecimiento (Villavicencio & Rodríguez, 2021).

Big Data

Se ha generado grandes avances tecnológicos a lo largo del tiempo, no solamente quedándose en el almacenamiento de grandes cantidades de datos, sino también ha evolucionado en gran manera en el área de analítica, métodos predictivos y la inteligencia artificial, ayudando a las organizaciones, y a los campos de la inteligencia empresarial.

También han sido adoptados por los distintos sectores económicos a nivel mundial, ya que les ha permitido poder reducir en gran medida los errores ocasionados por las tecnologías anteriores, de otro lado al permitirles un mejor análisis de sus datos recopilados les permite darles un mayor valor y generar estrategias comerciales de gran utilidad (Apaza & Ñamo, 2022)



Cámaras de Comercio e Industrias

Las cámaras de comercio e industrias juegan un rol vital en el ecosistema de las PYMES como plataformas de apoyo y representación. Actúan como intermediarios entre las empresas y el gobierno, ayudando a las PYMES a elaborar y aplicar el marco regulatorio y ofreciendo servicios que van desde la asesoría legal hasta la capacitación en gestión empresarial. Al mismo tiempo, dichas cámaras promueven la cooperación y el networking entre las empresas, lo cual es crucial para el crecimiento y la innovación (García, 2021)

Ciberseguridad

Es el conjunto de herramientas, políticas, conceptos de seguridad, salvaguardas de seguridad, directrices, métodos de gestión de riesgos, acciones, formación, prácticas idóneas, seguros y tecnologías que pueden utilizarse para proteger los activos de la organización y los usuarios en el ciberentorno (DELOITTE Y MAKROS, 2020).

Las empresas, sin importar su tamaño, enfrentan desafíos en el ámbito de la ciberseguridad, donde no solo está en juego la protección de sus datos y sistemas, sino también la continuidad de su negocio. Debido a un ataque cibernético que puede paralizar operaciones clave, provocar la pérdida de información confidencial, o generar cuantiosas pérdidas económicas. Adicional a ello, la creciente digitalización y la adopción de tecnologías como la nube, el Internet de las cosas (IoT) y el big data, hacen que las empresas deban implementar soluciones de ciberseguridad más robustas y proactivas.

Competitividad

La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa (Cabrera, López, & Ramirez, 2011)

Figura 1
Diamante de competitividad



Nota. La innovación como eje central del desarrollo empresarial, influida por la estrategia, la estructura organizacional y el nivel de competencia. Esto se ve reforzado por el conocimiento de los factores del mercado y la demanda, así como de los factores de oferta, como los recursos y la tecnología. Además, las interacciones con afiliados, la identificación de oportunidades y el apoyo institucional o público contribuyen a la creación de un entorno propicio que impulsa la innovación de forma continua y estratégica.

Explicación de la figura. **Fuente:** (CEPAL., 2021)

Corporación Financiera Nacional (CFN)

Dicha institución es el aliado financiero de las PYMES, ofreciendo acceso a crédito y financiamiento a tasas competitivas. Es como un socio silencioso que cree en el potencial de las pequeñas empresas y les proporciona el capital necesario para crecer. A través de diferentes programas de financiamiento, la CFN apoya proyectos de inversión que son estratégicos para el desarrollo del país, asegurando que las PYMES tengan los recursos necesarios para innovar y expandirse (CFN, 2023)

Cloud Computing (Computación en la Nube)

Los Sistemas de información en la nube son tecnologías en las cuales se necesita una infraestructura básica para su correcto funcionamiento, si éstas no se cumplen, estas plataformas tecnológicas van a ser perjudiciales para una organización, es altamente necesario que las instituciones puedan cumplir requisitos mínimos para poder acceder adecuadamente a sistemas de información basados en la computación en la nube (Parrales, 2017)

Digitalización de procesos gerenciales



La digitalización de procesos gerenciales puede definirse como la aplicación de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia, eficacia y flexibilidad de las actividades de gestión que son críticas para el funcionamiento de una empresa. En el contexto de las PYMES de servicios, esto puede incluir la automatización de la contabilidad, la gestión de recursos humanos, la planificación estratégica, el marketing y las ventas, y la relación con los clientes (Arenas, 2019) Estos procesos son sustantivos porque constituyen el núcleo operativo que sostiene y impulsa el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

La adopción de tecnologías como el software de gestión empresarial (ERP), las herramientas de comunicación digital y las plataformas de gestión de relaciones con clientes (CRM) permite a las PYMES de servicios optimizar sus procesos internos, mejorar la toma de decisiones y responder de manera más ágil a las demandas del mercado. La digitalización facilita la recolección y el análisis de datos en tiempo real, lo que empodera a los gerentes con información precisa y relevante para tomar decisiones estratégicas más informadas y oportunas (Martínez, 2020).

Economía Digital

Las nuevas tecnologías de la revolución digital están transformando toda la economía y, por lo tanto, la manera de producir y consumir, hacer negocios y realizar intercambios colaborativos. En el centro del proceso se encuentran las plataformas digitales. La economía se define por la convergencia de un conjunto de tecnologías emergentes que configuran dinámicas explosivas y disruptivas. Hoy en día en el comercio electrónico y los pagos digitales, el bitcoin y las criptomonedas, la tecnología blockchain, la banca online y las empresas fintech, y la transformación digital de las empresas; maximiza la capacidad de transformación de los sistemas, la promoción de innovaciones en bienes y servicios y el desarrollo de plataformas digitales de consumo y de producción ponen el foco en dichas tecnologías digitales, las cuales serán desplegadas en este apartado (Paz, 2021).

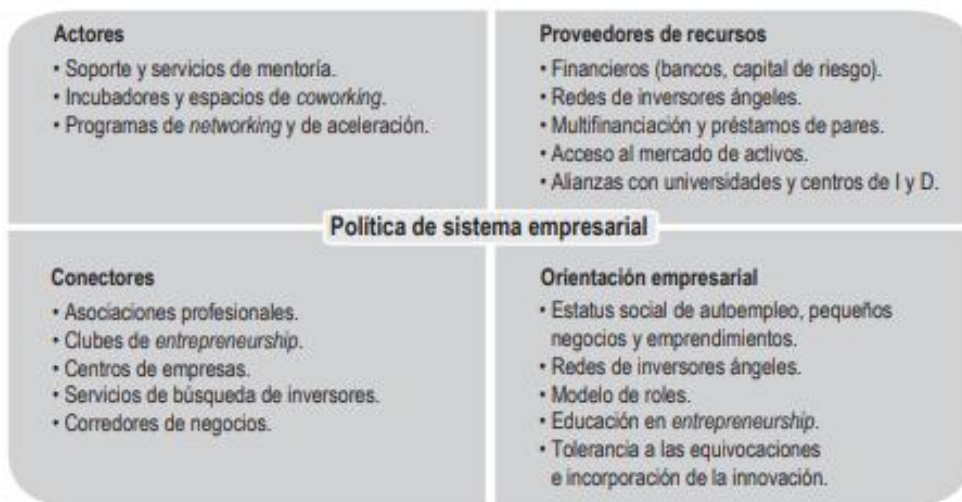
Ecosistema Empresarial

Se refiere a la interacción que toma lugar entre actores individuales e institucionales para fomentar el espíritu empresarial, la innovación y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas. Además, se indican los nueve componentes adicionales para el ecosistema empresarial: políticas de gobierno, marco regulatorio e infraestructura, fuentes de financiación, cultura, mentores, asesores y sistemas de soporte, y universidades como catalizadores,

educación y formación, capital humano, y fuerza de trabajo y mercados locales y globales (Isenberg, 2010)

Figura 2

Grupos centrales para la política de ecosistemas empresariales



Nota. Se hace referencia a los proveedores de recursos empresariales, incluidas las fuentes financieras, resaltando que la política debería hacer realidad los canales para acceder con facilidad a los fondos, **Fuente:** (Lozano, 2016).

Innovación Tecnológica

La innovación tecnológica en el modelo de negocio es un cambio de enfoque y creación de nuevos sistemas que no sólo tiene un enfoque empresarial, sino que implica a un conjunto de partes interesadas, que se apoya de una amplia de red de valores para innovar.

Los efectos de la aceleración del cambio tecnológico en el mundo digital demandan la conectividad, como condición para participar en los mercados globales, por lo tanto, las respuestas de las organizaciones para genera una mayor ventaja es utilizar la tecnología como herramienta significa aumentar la colaboración de los agentes de cambio en los procesos de innovación continua (Sánchez, Zerón, & Hernandez, 2019)

Figura 3
Proceso de generación de innovación



Nota. Se proporciona una descripción de un proceso estándar de innovación empresarial. **Fuente:** los autores

Innovación Empresarial

La innovación se entiende actualmente como un proceso social, donde el conocimiento científico y tecnológico es un factor importante, pero donde otros factores pueden ser todavía más determinantes, dependiendo de la naturaleza del cambio, del entorno en el que se intenta producir, del objetivo que se persigue y de las propias capacidades de los actores. Interviniendo factores, donde cada innovación es un caso único (Garzón & Ibarra, 2013)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

El papel de INEC es la recopilación de datos que permiten al gobierno y a las empresas entender mejor el entorno empresarial. Actúa como un observador minucioso, registrando información crucial sobre la cantidad de empresas, su distribución geográfica, sectores de operación, y otros indicadores clave. Esta información es utilizada por otras entidades para desarrollar políticas públicas que apoyen el crecimiento de las PYMES (Valencia & Cordero, 2021)



Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP)

Actúa como un mentor para las PYMES, proporcionando orientación y apoyo en su camino hacia el éxito. Este ministerio diseña políticas que buscan crear un entorno favorable para que las pequeñas y medianas empresas puedan prosperar. Desde la facilitación del acceso a mercados internacionales hasta la creación de programas de capacitación, el MPCEIP se asegura de que las PYMES cuenten con las herramientas necesarias para competir en un entorno globalizado. Supervisa el cumplimiento de las normativas que rigen la producción y el comercio, ayudando a las PYMES a mantenerse en línea con los estándares nacionales e internacionales (MPCEIP, 2022)

PYMES de servicios

Son empresas que se caracterizan por ofrecer productos intangibles basados en el conocimiento, la experiencia o el trabajo humano. Dichas empresas operan en sectores como el turismo, la salud, la consultoría, la educación, y las tecnologías de la información, entre otros. A diferencia de las empresas que se dedican a la producción de bienes, las PYMES de servicios centran su actividad en satisfacer necesidades mediante la prestación de servicios personalizados y, en muchos casos, altamente especializados.

De acuerdo con el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), las PYMES de servicios se enfocan en la comercialización de actividades no materiales, ofreciendo valor a través del servicio directo a los consumidores o a otras empresas. El COPCI estipula que, en caso de inconformidad en cuanto a clasificación, prevalecerá el valor bruto de las ventas sobre el número de empleados (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010)

Procesos Sustantivos

Son los procesos esenciales de la institución, que permitan cumplir la misión, conseguir los la visión y objetivos estratégicos, mediante la aplicación de las políticas y la implementación de las estrategias establecidas por los procesos gobernantes, orientadas a proporcionar productos o servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes internos, clientes externos ciudadanía, clientes externos empresa/organización y clientes externos gobierno (Cancillería del Gobierno del Ecuador)

Servicio de Rentas Internas (SRI)





Se asegura de que se cumplan con las obligaciones tributarias de manera justa y equitativa. Esta entidad no solo se encarga de la recaudación de impuestos, sino que también ofrece regímenes simplificados de tributación para micro y pequeñas empresas, facilitando el proceso y reduciendo la carga administrativa; realiza auditorías periódicas y controles fiscales, garantizando que las PYMES operen dentro de los márgenes legales y contribuyan al sostenimiento del país (Banco Mundial, 2021).

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS)

Regula la estructura corporativa de las PYMES. Esta superintendencia registra y supervisa a las empresas, asegurando que cumplan con las normativas legales en cuanto a su constitución y operación. Además, la SCVS se encarga de que las empresas presenten sus informes financieros y de gestión, lo cual es esencial para mantener la transparencia y confianza en el mercado (Paredes, 2022).

Transformación Digital

Utilizado hoy en día, al proceso de rethinking de la visión y de la estrategia, del negocio y de su cultura, así como de los equipos de las organizaciones, para competir de manera óptima en el nuevo mercado usando como clave la tecnología.

Digital, hace referencia a las nuevas tecnologías disponibles de infraestructura, aplicativos y comunicaciones que confieren altas capacidades de generación, proceso, almacenamiento y comunicación de datos digitales (López, 2021).

1.2 Marco normativo referencial

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Innovación (COPCI) y de acuerdo a los incisos anteriormente mencionados, se puede definir como un conjunto de leyes, objetivos y fines, en donde se establecen normativas con el fin de incentivar e impulsar la producción nacional, comercio y consumo de bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental, así como de la comercialización y uso de tecnologías responsables con el medio ambiente.

En la Sección I de Disposiciones generales, artículo 2 de la Ley de Compañías del Ecuador, manifiesta que existen cinco especies de compañías de comercio, a saber:

1. *La compañía en nombre colectivo;*
2. *La compañía en comandita simple y dividida por acciones;*
3. *La compañía de responsabilidad limitada;*
4. *La compañía anónima; y,*
5. *La compañía de economía mixta.* (Congreso Nacional del Ecuador, 1999, pág. 1)



El artículo 3 de la Ley de la Ley de Compañías del Ecuador. -

“Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

El Objeto social de la compañía deberá comprender una sola actividad empresarial.

Para el mejor cumplimiento de lo anteriormente dispuesto, la Superintendencia de Compañías y Valores elaborará anualmente la clasificación actualizada de las actividades antedichas, pudiendo tomar como referencia la respectiva Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades (CIIU), u otra semejante. Tal clasificación actualizada se publicará en el Registro Oficial durante el primer semestre de cada año. (Congreso Nacional del Ecuador, 1999, pág. 2)

De acuerdo con la Ley de Compañías, en el Ecuador existen cinco tipos de compañías y el objeto social de estas deberá comprender una sola actividad empresarial.

1.2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU Revisión 4.0)

“La Clasificación Industrial Uniforme Internacional de Actividades Económicas (CIIU Revisión 4.0) es un instrumento que sirve para clasificar a las unidades de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle”. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

Figura 4

Clasificaciones Nacionales de actividades Económicas



Nota: es una clasificación estándar utilizada para categorizar las actividades económicas de las empresas. Fue desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y es



ampliamente utilizada en todo el mundo. Tomado de:

<https://onec.bcr.gob.sv/clasificadoresv2/Inicio/TipoClasificador?tipo=1>

En el marco del Sistema Estadístico Nacional (SEN), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) realiza las Clasificaciones Nacionales de actividades económicas (CIIU), de productos (bienes y servicios) (CPC) y de ocupaciones (CIUO). El objetivo primordial es normar el desenvolvimiento estadístico nacional con la utilización de Clasificaciones adaptadas a la realidad económica del país tomando en cuenta las recomendaciones emitidas por Organismos Internacionales. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

La CIIU Revisión 4 divide las actividades económicas en 21 secciones, que se identifican con una letra del alfabeto de la A a la U. Cada sección se divide en divisiones, grupos y clases, que representan diferentes niveles de detalle.

A continuación, se describe brevemente cada una de las secciones de la CIIU Revisión 4:

Tabla 1
CIIU Revisión 4

CIIU REVISIÓN 4
A. Agricultura, ganadería, caza y actividades de apoyo: Incluye la producción de cultivos, la cría de animales y la pesca, así como actividades de apoyo, como la siembra, la cosecha y la tala.
B. Silvicultura y extracción de madera: Incluye la explotación de bosques y la extracción de madera.
C. Minería y extracción de petróleo y gas: Incluye la extracción de minerales y combustibles fósiles.
D. Industrias manufactureras: Incluye la producción de bienes a partir de materias primas, como alimentos, bebidas, textiles, productos químicos, maquinaria, equipo eléctrico y electrónica.
E. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado: Incluye la producción y distribución de energía eléctrica, gas y vapor.
F. Suministro de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento: Incluye la gestión de recursos hídricos, la recolección y tratamiento de desechos y la limpieza de calles y edificios.
G. Construcción: Incluye la construcción de edificios, carreteras, puentes y otras estructuras.
H. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas: Incluye la venta y reparación de productos y servicios.



- I. Transporte y almacenamiento: Incluye el transporte de pasajeros y mercancías, así como el almacenamiento y distribución de productos.
- J. Alojamiento y servicios de comida: Incluye la oferta de servicios de alojamiento y alimentación.
- K. Información y comunicaciones: Incluye la producción y difusión de información y la provisión de servicios de comunicaciones.
- L. Actividades financieras y de seguros: Incluye la provisión de servicios financieros y de seguros.
- M. Actividades profesionales, científicas y técnicas: Incluye la provisión de servicios de asesoramiento y consultoría, servicios científicos y técnicos y servicios de información.
- N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo: Incluye la provisión de servicios de apoyo a otras empresas, como servicios de limpieza y seguridad.
- O. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria: Incluye la gestión y administración del gobierno y la provisión de servicios de seguridad social.
- P. Educación: Incluye la provisión de servicios de educación a nivel preescolar, primaria, secundaria y terciaria.
- Q. Actividades de atención

Nota. Se proporciona una clasificación de las principales actividades económicas. **Fuente:** los autores

1.2.2 Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP)

El Ministerio mencionado, tiene como finalidad velar por el cumplimiento de normativas en producción y comercio, asegurando que las PYMES se mantengan alineadas con los estándares tanto nacionales como internacionales, permitiéndoles participar y competir en un escenario cada vez más globalizado, amplio.

Según la Ley Orgánica Para El Fomento Productivo, Atracción De Inversiones, Generación De Empleo, Y Estabilidad Y Equilibrio Fiscal, Registro Oficial Suplemento 309 de 21-ago.-2018 Estado: Vigente Oficio No. SAN-2018-1358, los artículos que están dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en diferentes aspectos se detallan a continuación:

Según el artículo 55, establece que los emprendimientos turísticos de micro, pequeñas y medianas empresas, de turismo comunitario y/o asociativo, tendrán una exoneración de



impuesto a la renta por 20 años. El reglamento establecerá las condiciones y procedimientos para la aplicación de este incentivo.

Artículo 55, agregar los siguientes artículos innumerados: Incentivos a las nuevas inversiones productivas realizadas por micros, pequeñas y medianas empresas en el sector turístico.- Los emprendimientos turísticos de micro, pequeñas y medianas empresas, de turismo comunitario y/o asociativo, tendrán una exoneración de impuesto a la renta por 20 años. El Reglamento establecerá las condiciones y procedimiento para la aplicación de este incentivo. Artículo (...). De las facilidades en comercio exterior para el turismo.- Para efectos de promover internacionalmente la imagen país, las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, autorizadas por la autoridad nacional de turismo, podrán ingresar al país mercancías para el turismo con suspensión total o parcial del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos, con excepción de la depreciación normal originada por el uso que se haya hecho de las mismas, para ser reexportadas en un plazo determinado sin experimentar modificación alguna, conforme lo estipula el reglamento."

Para continuar con la relación entre el MPCEIP y las PYMES, es importante indicar el siguiente artículo 72, el mismo que hace referencia a las sociedades que desarrollan proyectos de construcción de vivienda de interés social, las mismas que tendrían derecho a la devolución ágil del IVA pagado en las adquisiciones locales de bienes y servicios empleados para estos proyectos, lo que puede beneficiar a las PYMES involucradas en la construcción.

A continuación, se hace la referencia respectiva.

19. A continuación del artículo 72, agréguese el siguiente artículo innumerado:

"Art. (...).- Las sociedades que desarrollen proyectos de construcción de vivienda de interés social en proyectos calificados por parte del ente rector en materia de vivienda, tendrán derecho a la devolución ágil del IVA pagado en las adquisiciones locales de bienes y servicios empleados para el desarrollo del proyecto, conforme las condiciones, requisitos, procedimientos y límites previstos en el Reglamento a esta Ley, así como en las resoluciones que para el efecto emita el Servicio de Rentas Internas".



1.2.3 Contratación Pública.

Según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, es el ente rector, técnico, regulador y autónomo de la contratación pública de Ecuador, que brinda a instituciones públicas y proveedores un modelo de gestión que asesora, controla y supervisa, sobre la base de los principios de eficacia, eficiencia, transparencia, calidad y concurrencia, en los procedimientos de contratación (SERCOP, 2024)

En el artículo 52, se menciona la contratación preferente de micro y pequeñas empresas, así como de sectores de la economía popular y solidaria, en la adquisición de bienes y servicios mediante procedimientos de cotización y menor cuantía.

Art. 52.-Contratación Preferente. -En las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, excepto los servicios de consultoría, se privilegiará la contratación con micro y pequeñas empresas, artesanos o profesionales, y sectores de la economía popular y solidaria, de manera individual o asociativa, preferentemente domiciliados en la circunscripción territorial en que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad con la normativa que los regulen.

Para la contratación de obra que se selecciona por procedimientos de cotización y menor cuantía, se privilegiará la contratación con profesionales, micro y pequeñas empresas, o sectores de la economía popular y solidaria, de manera individual o asociativa que estén habilitados en el RUP para ejercer esta actividad, y preferentemente domiciliados en la circunscripción territorial en que se ejecutará el contrato.

En dicho artículo se establece una política de apoyo directo a las micro y pequeñas empresas, artesanos, profesionales, y sectores de la economía popular y solidaria, favoreciendo su participación en los procesos de contratación pública, ya que promueve que, en los procedimientos de cotización y menor cuantía para la adquisición de bienes y servicios, las instituciones públicas otorguen preferencia a estos actores económicos, siempre que cumplan con las normativas correspondientes y estén ubicados, preferentemente, en la región donde se ejecutará el contrato.





En cuanto a la contratación de obras, también se favorece a estos grupos económicos, siempre que estén registrados en el Registro Único de Proveedores (RUP). Esta disposición busca dinamizar las economías locales y fortalecer el tejido productivo nacional, generando oportunidades para actores más pequeños y fomentando una mayor equidad en el acceso a contratos públicos.

1.2.4 Régimen Tributario Interno (SRI)

Gestiona la política tributaria en el marco de los principios constitucionales, consolidando la habilitación para el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, y, fortaleciendo el control de los impuestos internos, con un enfoque de gestión de riesgos, fomentando el crecimiento económico sostenido (SISTEMA DE RENTAS INTERNAS, 2024)

Esta entidad proporciona un marco que simplifica sus obligaciones fiscales y promueve su crecimiento de las PYMES. A través de regímenes tributarios simplificados y beneficios fiscales específicos, el reglamento reduce la carga administrativa para estas empresas, permitiéndoles enfocarse en su expansión y fortalecimiento. Al mismo tiempo, fomenta su formalización, asegurando que las PYMES contribuyan de manera justa al sistema fiscal, mientras acceden a incentivos que apoyan su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Según el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, explica en el Artículo 18: Se refiere a la deducción adicional por adquisición de bienes o servicios a organizaciones de la economía popular y solidaria, que incluye a las microempresas. Esto puede ser relevante para las PYMES que interactúan con estas organizaciones y buscan maximizar sus deducciones fiscales

Art- 18. Deducción adicional por adquisición de bienes o servicios a organizaciones de la economía popular y solidaria.- (Agregado por el num. 9 del Art. 1 del D.E. 476, R.O. 312-S, 24-VIII-2018).- Para efectos de la aplicación de la deducción adicional de hasta el 10% del costo o gasto, respecto del valor de bienes o servicios prestados por organizaciones de la economía popular y solidaria -incluidos los artesanos que sean parte de dicha forma de organización económica- que se encuentren dentro de los rangos para ser consideradas como microempresas, la deducción adicional deberá calcularse con base en el valor del costo o gasto anual por concepto de depreciación, amortización u otros conceptos. Para aplicar la deducción adicional, el costo o gasto debe haber sido considerado como deducible en el mismo ejercicio





fiscal, de conformidad con las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno. Las compras efectuadas a estas organizaciones deberán estar claramente identificadas en la respectiva contabilidad o registro de ingresos y egresos, según corresponda.

La deducción adicional del 10% por adquisición de bienes y servicios a organizaciones de la economía popular y solidaria refleja un claro compromiso del marco tributario con el fomento de la inclusión y el apoyo a las microempresas. Este incentivo no solo beneficia a las organizaciones populares y solidarias, sino que también ofrece a las empresas un mecanismo para optimizar su gestión financiera a través de deducciones estratégicas, siempre que estas compras estén adecuadamente registradas.

1.3 RESUMEN DEL CAPÍTULO

El primer capítulo se da a conocer información detallada sobre los fundamentos conceptuales y normativos que sustentan la transformación digital de los procesos gerenciales en las PYMES de servicios en el Distrito Metropolitano de Quito. Se analiza cómo herramientas tecnológicas como la automatización, el Big Data, la computación en la nube y la ciberseguridad, están revolucionando la manera en que estas empresas gestionan sus operaciones, permitiéndoles mejorar su competitividad, eficiencia e innovación en un entorno cada vez más globalizado.

El apoyo institucional es clave en este proceso, destacándose el papel de entidades como la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), que regula aspectos de seguridad sanitaria, el Banco Central del Ecuador (BCE), que establece condiciones económicas para el acceso a financiamiento, y la Corporación Financiera Nacional (CFN), que facilita el crédito y la inversión; entre otras entidades públicas relacionadas.

Estas entidades, junto con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), aseguran que las PYMES cumplan con normativas nacionales e internacionales, fomentando la transparencia y el desarrollo económico sostenible.

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) se presenta como un aliado estratégico de las PYMES, diseñando políticas que promueven su acceso a mercados internacionales, la innovación y la capacitación empresarial. Estas acciones están respaldadas por un marco normativo que incluye leyes fundamentales como la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, y





Estabilidad y Equilibrio Fiscal, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, y el Régimen Tributario Interno (SRI). Estas normativas facilitan el crecimiento y la formalización de las PYMES, proporcionándoles incentivos fiscales y promoviendo su inclusión en procesos de contratación pública.

Para lo cual en este capítulo se combinan los avances tecnológicos y el respaldo de un marco legal referente, que es crucial para que las PYMES de servicios puedan adaptarse a la transformación digital. Al contar con herramientas tecnológicas avanzadas y un apoyo institucional, estas empresas no solo pueden mejorar su competitividad, sino también contribuir activamente al desarrollo económico del país.



CAPÍTULO II

2 Enfoque empresarial del Ecuador

2.1 Situación actual de las empresas en el Ecuador.

En el contexto ecuatoriano, la capacidad de generar riqueza va más allá de la simple acumulación de capital financiero. Se trata de un proceso profundo y complejo, donde el verdadero valor se crea a través de la producción de bienes y servicios que responden a las necesidades de la sociedad. Este enfoque no solo subraya la importancia de la productividad, sino que también pone en relieve el papel estratégico que desempeñan las empresas en este delicado engranaje económico, donde cada decisión empresarial tiene el potencial de influir en el curso del desarrollo del país.

Cuando hablamos de la capacidad de producción de un país, no nos referimos únicamente a la cantidad de productos que se pueden generar, sino a la calidad y al valor agregado que se crea en cada etapa del proceso productivo. Las empresas en Ecuador, desde las micro hasta las grandes industrias, son las encargadas de transformar recursos en bienes y servicios que no solo satisfacen las demandas del mercado, sino que también contribuyen al bienestar general de la población. En este sentido, el éxito empresarial no se mide solo en términos de beneficios económicos, sino también en cómo estas empresas logran satisfacer las necesidades de la sociedad de manera eficiente y sostenible.

El camino hacia la sostenibilidad y el crecimiento económico en Ecuador está pavimentado con innovación, eficiencia y adaptación constante a las cambiantes condiciones del mercado. Las empresas no pueden darse el lujo de quedarse atrás; deben estar en constante evolución, buscando siempre la manera de mejorar sus procesos productivos, de ser más eficientes en el uso de los recursos, y de adaptarse rápidamente a los nuevos retos que presenta el entorno económico global. La adopción de nuevas tecnologías, por ejemplo, se convierte en un factor crucial para mantener la competitividad en un mercado cada vez más globalizado y exigente.

Para lo cual, la inversión en capital humano es otro pilar fundamental. Las empresas deben reconocer que su mayor activo es su gente, y que invertir en su desarrollo no solo mejora la productividad, sino que también crea un ambiente de trabajo más saludable y motivador. Esta inversión en capital humano no se limita a la capacitación técnica, sino que también abarca el





desarrollo de habilidades blandas, como el liderazgo y la capacidad para trabajar en equipo, que son esenciales para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Por otro lado, la búsqueda de nuevos mercados internacionales es una estrategia que no puede ser ignorada. En un mundo globalizado, las fronteras comerciales se difuminan, y las empresas que logran expandir su presencia más allá de sus mercados locales son las que tendrán mayores posibilidades de crecer y prosperar a largo plazo. Esta expansión no solo aumenta las oportunidades de ingresos, sino que también permite a las empresas diversificar sus riesgos, haciendo que sean más resilientes frente a las crisis económicas.

Las empresas ecuatorianas son el motor que impulsa el desarrollo sostenible del país. Su papel va mucho más allá de la mera generación de empleo o la producción de bienes; son agentes de cambio que contribuyen de manera significativa al crecimiento económico sostenido. Este crecimiento, sin embargo, debe ser equilibrado y sostenible, priorizando no solo la creación de riqueza en el presente, sino también la preservación de los recursos y el bienestar de las futuras generaciones. Es aquí donde el concepto de sostenibilidad cobra un significado más profundo, ya que no se trata solo de un objetivo económico, sino de un compromiso ético con la sociedad y con el futuro del país.

Una economía que realmente prioriza la sostenibilidad es aquella que busca un equilibrio entre la creación de riqueza y la preservación de los recursos naturales, garantizando así un desarrollo equitativo y duradero. Esto implica que las empresas deben ser conscientes de su impacto ambiental y social, adoptando prácticas que minimicen el daño al medio ambiente y que promuevan un desarrollo inclusivo. En este sentido, las empresas no solo deben ser vistas como entes económicos, sino como actores clave en la construcción de un futuro más justo y sostenible para todos los ecuatorianos.

2.2 Indicadores económicos Claves.

Los indicadores económicos proporcionan una lectura esencial sobre la salud y el desempeño de la economía. Entre los más relevantes se puede destacar:

- **Producto Interno Bruto (PIB):** mide el valor total de los bienes y servicios producidos en el país, reflejando la actividad económica y su crecimiento.





- El empleo: es un termómetro del bienestar social, ya que mide el porcentaje de la población con trabajos adecuados y el nivel de desempleo, siendo vital para evaluar el mercado laboral.
- Los precios: son calculados a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC); los que permiten conocer la inflación y el costo de vida, afectando directamente el poder adquisitivo.
- Otros indicadores: como las ventas y la recaudación fiscal; que ofrecen un panorama sobre el consumo y la capacidad de las empresas y el Estado para generar ingresos, ambos determinantes para la estabilidad económica y financiera del país.

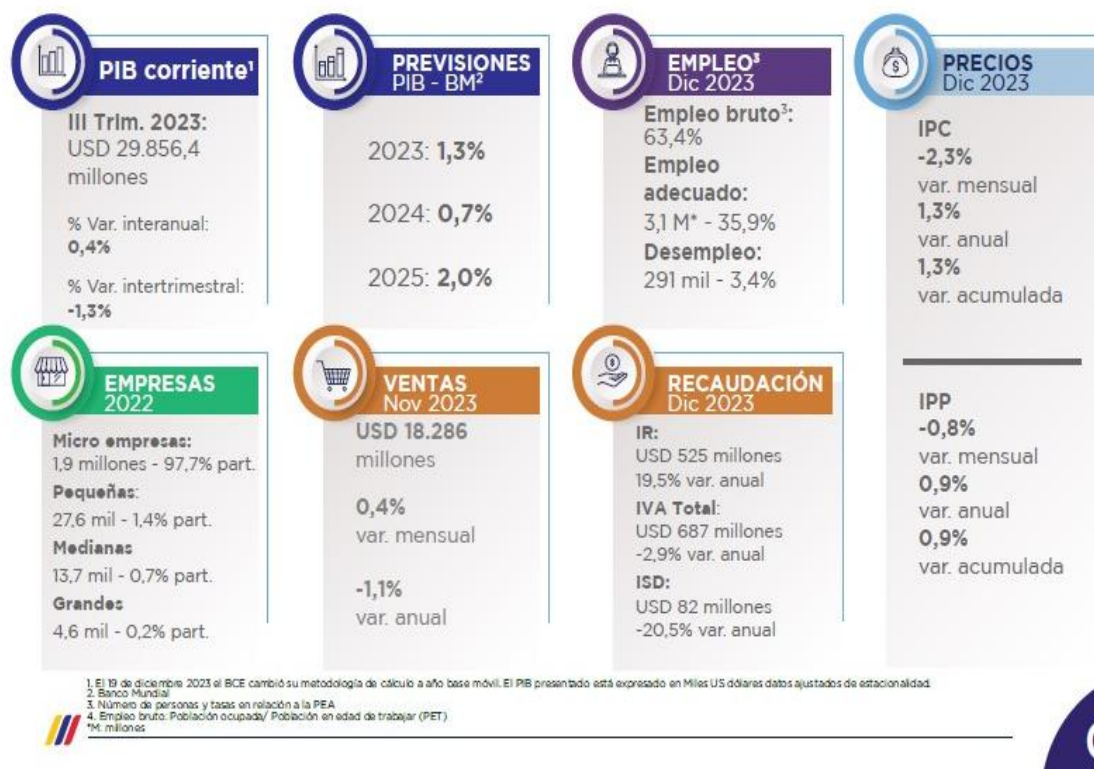
Para las PYMES, estos indicadores son esenciales para la toma de decisiones estratégicas, permitiéndoles adaptarse y planificar en función del entorno económico.

2.3 Indicadores económicos Claves en el Ecuador.

Prosiguiendo con la investigación, y con la visión integral de los principales indicadores económicos y empresariales en Ecuador, en la siguiente figura se demuestra la dinámica económica durante el año 2023. A través de estos datos, se analiza el comportamiento del PIB, las proyecciones de crecimiento, el empleo, los precios, la estructura empresarial, las ventas y la recaudación fiscal, todos estos factores son importantes para entender el contexto en el que operan las PYMES dentro del país.

Por otro lado, dicha información es esencial para que los emprendedores y gestores de empresas puedan evaluar su entorno, ajustar estrategias y anticiparse a los desafíos y oportunidades que el mercado presenta.

Figura 5
Indicadores económicos 2022-2023



Nota. Ministerio de producción, Comercio Exterior, inversiones y pesca, Boletín de cifras del sector productivo, Enero 2024, pag 01

Aclarado las diferentes variables que se relacionan con dicha dinámica económica, se procede a la explicación general de dicha información y su impacto en las empresas del Ecuador.

La economía del Ecuador, no se mide solo por su capacidad para acumular riqueza, sino también por la eficiencia y la creatividad con la que sus empresas producen bienes y servicios.

Esta capacidad para generar valor, va más allá del simple acopio de capital, es lo que realmente define el potencial de desarrollo a largo plazo de una nación. Las empresas, desde las microempresas hasta las grandes corporaciones, son los actores principales en este escenario, impulsando la innovación, adaptándose a los cambios del mercado y garantizando la sostenibilidad del crecimiento económico.

En el Ecuador, las microempresas dominan el paisaje empresarial, representando el 97,7% del total en 2022. Este dato refleja un tejido empresarial donde la mayoría de las empresas son pequeñas, operan con recursos limitados y tienen una influencia principalmente local. Sin embargo, estas microempresas son cruciales para la economía, ya que generan empleo



para un gran segmento de la población y son fundamentales en la dinámica económica de las comunidades.

Las pequeñas, medianas y grandes empresas, aunque menos numerosas, desempeñan un papel vital en la economía nacional. Las pequeñas empresas, que constituyen el 1,4% del total, tienen un potencial significativo para escalar operaciones y contribuir de manera más robusta al desarrollo económico.

Las medianas empresas, que representan el 0,7% del total, son clave en la cadena de valor, debido a su mayor capacidad de inversión y organización. Las grandes empresas, aunque solo representan el 0,2% del total, son los pilares del crecimiento económico del país, con su capacidad para operar a gran escala y su contribución sustancial al Producto Interno Bruto (PIB).

Este panorama empresarial muestra una economía fragmentada, donde las microempresas ofrecen flexibilidad y adaptabilidad, pero también enfrentan limitaciones que dificultan su capacidad para competir en mercados internacionales y mejorar la productividad general. La menor presencia de empresas medianas y grandes indica desafíos en términos de escalabilidad, acceso al financiamiento y superación de barreras regulatorias.

La situación económica, reflejada en indicadores como el PIB, el empleo, las ventas y la recaudación fiscal, crea un entorno complejo para las empresas ecuatorianas. Las fluctuaciones en estos indicadores señalan un contexto de crecimiento económico modesto y retos significativos, especialmente para las PYMES que forman la columna vertebral del tejido empresarial en el país.

- **PIB Corriente (III Trimestre 2023)**

Este bloque nos muestra que el Producto Interno Bruto (PIB) del tercer trimestre de 2023 alcanzó los 29,856.4 millones de dólares, con un crecimiento interanual del 0.4%. Sin embargo, a nivel intertrimestral, la variación fue negativa (-1.3%), lo que refleja una contracción en el corto plazo.

Este comportamiento del PIB sugiere que la economía ecuatoriana enfrenta dificultades para mantener un crecimiento sostenido. Las PYMES, al depender directamente



de la salud de la economía nacional, podrían ver afectadas sus oportunidades de expansión y acceso a recursos si esta tendencia negativa persiste.

- **Previsiones del PIB (BM - Banco Mundial)**

Las proyecciones para los próximos años presentan un crecimiento moderado del PIB: 1.3% para 2023, 0.7% para 2024 y una recuperación del 2.0% en 2025. Este crecimiento limitado en el corto plazo podría indicar una fase de estancamiento económico, afectando la inversión y el consumo. Las PYMES, especialmente las de servicios, deben prepararse para un entorno económico incierto, optimizando sus procesos y enfocándose en la innovación para adaptarse a un crecimiento más lento en los próximos años.

- **Empleo (Diciembre 2023)**

El empleo bruto para diciembre de 2023 se sitúa en el 63.4%, con un empleo adecuado del 35.9%. Aunque este indicador sugiere que más de la mitad de la población está ocupada, el nivel de empleo adecuado es relativamente bajo. A su vez, la tasa de desempleo es del 3.4%, afectando a 291 mil personas. Esto implica que, aunque el nivel de desempleo es bajo, una proporción significativa de la población está en condiciones laborales no adecuadas, lo cual puede limitar su poder adquisitivo y afectar la demanda de servicios que las PYMES ofrecen.

- **Precios (Diciembre 2023)**

Los indicadores de precios reflejan una deflación del IPC (Índice de Precios al Consumidor) mensual en diciembre de 2023, con una variación de -2.3%, pero un crecimiento acumulado anual del 1.3%. Esto podría reflejar una contención en los precios de productos y servicios, pero a largo plazo, los costos siguen en aumento. El Índice de Precios al Productor (IPP) también muestra una variación negativa mensual de -0.8%, pero con un aumento del 0.9% acumulado anual.

Para las PYMES, este comportamiento mixto de los precios sugiere que deben ser muy analizada en su estrategia de precios para evitar perder competitividad en un entorno de costos crecientes.

- **Ventas (Noviembre 2023)**

Las ventas en noviembre de 2023 alcanzaron los 18,286 millones de dólares, con una variación mensual positiva del 0.4%, aunque con una disminución anual del -1.1%. Este



dato refleja una ligera recuperación a corto plazo, pero una caída significativa en comparación con el año anterior. Las PYMES deben realizar una planificación detallada incluyendo riesgos, para tener en cuenta a este declive interanual y considerar estrategias que les permitan diversificar sus ingresos y mejorar su resiliencia en tiempos de menor actividad económica.

- **Recaudación (Diciembre 2023)**

La recaudación del impuesto a la renta (IR) alcanzó los 525 millones de dólares, con un crecimiento del 19.5% anual, mientras que la recaudación del IVA totalizó 687 millones de dólares, registrando una variación negativa de -2.9% anual. La disminución del IVA sugiere una contracción en el consumo, lo cual puede afectar negativamente a las PYMES, que dependen de un flujo constante de demanda interna. No obstante, el aumento en la recaudación del impuesto a la renta refleja un posible ajuste en la formalización de las empresas y un mayor cumplimiento fiscal.

2.4 Tejido empresarial en Ecuador

El tejido empresarial de un país es un reflejo de su capacidad económica y su potencial de desarrollo. En Ecuador, la clasificación, composición y características de las empresas están reguladas por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), que establece las categorías de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y grandes empresas, basándose en criterios como el número de trabajadores y el valor bruto de las ventas anuales.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) publicó el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) 2021, el cual contiene información estadística sobre la estructura empresarial ecuatoriana, a partir de registros administrativos. Entre los principales resultados constan el registró de 849 mil 831 empresas, 156.723 millones de dólares corrientes en ventas y 2'698 mil 801 plazas de empleo registrado (INEC, DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL, 2022)

Prosiguiendo con la investigación se explora la estructura del tejido empresarial ecuatoriano, su evolución y las características distintivas de cada categoría empresarial.

2.4.1 Clasificación de las Empresas

El COPCI define a las MIPYMES como personas naturales o jurídicas dedicadas a actividades de producción, comercio o servicios, clasificadas según el número de trabajadores y el valor bruto de sus ventas anuales.

Específicamente, el Plan de Desarrollo Empresarial de las MIPYMES establece la siguiente clasificación:

Tabla 2

Características generales de las empresas

VARIABLES	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 – 49	De 50 – 199	>200
Valor bruto de ventas anuales	<100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000	>5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$100.000	De US\$100.001 Hasta 750.000	De US \$750.001 Hasta 3999.999	>4000000

Nota. La clasificación propuesta divide a las empresas en pequeñas, medianas y grandes en función de variables microeconómicas como el número de empleados, las ventas brutas anuales y la cantidad de activos. Estos criterios permiten identificar el tamaño y la capacidad operativa de cada empresa, facilitando el análisis de negocios, apoyando la formulación de políticas y la toma de decisiones estratégicas de acuerdo al nivel de desarrollo económico y productivo de la empresa. Fuente: [https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta Societaria Junio 2017.pdf](https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf) Cámara de Comercio de Quito, Boletín Jurídico, 2017

A continuación, se explica la tabla comparativa anterior, que detalla las variables clave utilizadas para clasificar a las empresas según su tamaño en Ecuador.

Tabla 3

Empresas según el tamaño

Variable de Clasificación	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Personal Ocupado	De 1 a 9 empleados	De 10 a 49 empleados	De 50 a 199 empleados	200 o más empleados
Valor Bruto de Ventas Anuales	Hasta USD 100.000	USD 100.001 – USD 1.000.000	USD 1.000.001 – USD 5.000.000	Más de USD 5.000.000



Variable de Clasificación	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Monto de Activos	Hasta USD 100.000	USD 100.001 – USD 750.000	USD 750.001 – USD 3.999.999	Desde USD 4.000.000 en adelante

Nota. Se proporciona una descripción de la clasificación de las empresas de acuerdo a la cantidad de capital social. **Fuente:** los autores

Estas variables incluyen el personal ocupado, el valor bruto de ventas anuales y el monto de activos. La clasificación se divide en cuatro categorías: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa.

Las grandes empresas, con un mayor número de empleados y activos significativos, tienden a tener una mayor influencia en la economía nacional y una capacidad de operación más diversificada.

Adicional a ello, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) se encuentran en un punto intermedio, desempeñando un papel vital en la economía al generar empleo y contribuir significativamente al PIB. Sin embargo, enfrentan desafíos únicos, como el acceso a financiamiento y la necesidad de escalar sus operaciones para competir en mercados más amplios.

Este tipo de clasificación es fundamental para el diseño de políticas públicas, ya que permite identificar las necesidades específicas de cada tipo de empresa y desarrollar estrategias de apoyo adecuadas para fomentar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Un factor fundamental es el enfoque del COPCI, ya que especifica que, en caso de discrepancia, prevalecerá el valor bruto de las ventas anuales sobre el número de trabajadores para determinar la categoría de la empresa. Esta jerarquización no solo organiza a las empresas dentro del mercado, sino que también les permite acceder a distintos beneficios o regulaciones según su tamaño.

2.4.2 Características Distintivas de Cada Categoría

Cada categoría empresarial en Ecuador posee características únicas que influyen en su funcionamiento y en su contribución a la economía nacional:





1. **Microempresas:** Estas empresas son la base del tejido empresarial ecuatoriano. Son generalmente familiares o unipersonales, con limitaciones en cuanto a capital, infraestructura y acceso a financiamiento. A pesar de estas limitaciones, son fundamentales para la economía local, especialmente en áreas rurales y menos urbanizadas.
2. **Pequeñas Empresas:** Las pequeñas empresas tienen una mayor estructura que las microempresas, lo que les permite acceder a mercados más amplios y a una mayor formalización. Sin embargo, aún enfrentan desafíos significativos en términos de escalabilidad, innovación y competencia en mercados internacionales.
3. **Medianas Empresas:** Estas empresas representan una porción más reducida del tejido empresarial, pero son clave para la diversificación y modernización de la economía. Las medianas empresas tienden a ser más innovadoras y a tener mayor capacidad para invertir en tecnología y capital humano. Sin embargo, su crecimiento está limitado por la falta de acceso a financiamiento competitivo y a mercados internacionales.
4. **Grandes Empresas:** Las grandes empresas, aunque representan una minoría en términos numéricos, tienen un impacto desproporcionado en la economía. Su capacidad de generar empleo, innovación y exportaciones es significativa. Estas empresas suelen tener acceso a recursos financieros, tecnológicos y humanos que les permiten operar en múltiples mercados y competir a nivel global.

2.5 Proyección de Crecimiento para el Ecuador.

La proyección de crecimiento económico es una herramienta fundamental para anticipar el futuro desempeño de una economía, permitiendo a empresas, gobiernos e inversionistas tomar decisiones informadas y estratégicas. Este proceso implica analizar tendencias actuales y pasadas, así como considerar factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo económico, como las políticas públicas, la inversión extranjera, el consumo interno y los cambios en el entorno global. Las proyecciones no son solo números abstractos; son un reflejo de las expectativas sobre cómo evolucionará la capacidad productiva del país, su empleo, y la calidad de vida de sus ciudadanos.

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las proyecciones de crecimiento económico son especialmente relevantes, ya que permiten ajustar sus planes de expansión, identificar oportunidades en nuevos mercados y prever posibles desafíos. Un crecimiento económico positivo sugiere un aumento en la demanda de bienes y servicios, lo que puede significar un entorno favorable para la innovación y el desarrollo de nuevas ofertas. En cambio,



proyecciones más modestas o negativas invitan a las empresas a ser más cautelosas, optimizando sus recursos y adaptando sus estrategias para mantener la sostenibilidad en tiempos más inciertos.

Entender estas proyecciones es esencial para el éxito a largo plazo, tanto para las PYMES como para la economía en general.

En este caso específico del Ecuador, las proyecciones de crecimiento para los próximos años reflejan las expectativas de diversas instituciones nacionales e internacionales, cada una con su propio enfoque y metodología.

Estas estimaciones no solo sirven para guiar las políticas públicas y decisiones empresariales, sino que también proporcionan un marco para evaluar los desafíos y oportunidades que enfrenta el país en su camino hacia la recuperación económica y el desarrollo sostenible.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de las proyecciones de crecimiento económico para Ecuador en el periodo 2023-2025; tomando como referencia la data cuantitativa y cualitativa del año 2023, elaborado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Central del Ecuador (BCE).

Tabla 3
Crecimiento económico proyectado

	International Monetary Fond	Banco Mundial	CEPAL	Banco Central del Ecuador
2023 (referencia histórica)	1.4%	1.3%	1.9%	1.5%
2024	1.8%	0.7%	2.0%	0.8%
2025		2.0%		

Nota. Se presenta datos proyectado sobre el crecimiento **Fuente:** Ministerio de producción, Comercio Exterior, inversiones y pesca, Boletín de cifras del sector productivo.

A continuación, se presenta un análisis detallado de estas proyecciones y lo que implican para la economía ecuatoriana.

2.5.1 Proyecciones para 2023

Para 2023, las proyecciones de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador muestran una convergencia moderada entre las diferentes instituciones:

Tabla 4
Proyecciones PIB

Organismo	Proyección Crecimiento (%)	de
Fondo Monetario Internacional (FMI)	1,4 %	
Banco Mundial (BM)	1,3 %	
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	1,9 %	
Banco Central del Ecuador (BCE)	1,5 %	

Nota. Se proporciona una de la proyección del crecimiento económico de diversas fuentes. **Fuente:** los autores

Esta información permite comparar las estimaciones realizadas por distintas instituciones sobre el desempeño económico esperado.

El FMI y el BM proyectan un crecimiento ligeramente por debajo del 1.5%, lo que refleja un entorno de crecimiento moderado con desafíos tanto internos como externos. Estas proyecciones son indicativas de una economía que, si bien no está en recesión, tampoco está alcanzando un crecimiento robusto.

La CEPAL, con una proyección más optimista del 1.9%, sugiere que Ecuador podría tener un desempeño mejor de lo esperado, posiblemente debido a factores como la recuperación en los precios del petróleo, la reactivación del sector exportador o un mayor dinamismo en el consumo interno.

Por su parte, el BCE, con una proyección de 1.5%, se sitúa en un punto intermedio, alineándose con las expectativas de un crecimiento modesto pero sostenido, tomando en cuenta las políticas internas y los riesgos externos.

2.5.2 Proyecciones para 2024

Las expectativas para 2024 muestran una mayor dispersión entre las distintas instituciones, lo que refleja la incertidumbre sobre el rumbo de la economía ecuatoriana:

Tabla 5

Proyecciones anuales

Organismo	Proyección de Crecimiento (%)
Fondo Monetario Internacional (FMI)	1,8 %
Banco Mundial (BM)	0,7 %
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	2,0 %
Banco Central del Ecuador (BCE)	0,8 %

Nota. Se proporciona una de la proyección del crecimiento económico. **Fuente:** los autores

La proyección del FMI para 2024 (1.8%) apunta a un ligero aumento en el crecimiento, lo que podría estar impulsado por una mayor estabilidad macroeconómica, reformas estructurales o una recuperación más pronunciada en la demanda global. Sin embargo, esta proyección es aún conservadora en comparación con la de la CEPAL (2.0%), que nuevamente es la más optimista y sugiere un escenario de recuperación más sólido.

El Banco Mundial y el Banco Central del Ecuador, con proyecciones de 0.7% y 0.8% respectivamente, parecen anticipar un escenario más desafiante, con posibles restricciones fiscales, baja inversión y problemas estructurales que limitan el crecimiento. Estas proyecciones podrían estar influenciadas por factores como la incertidumbre política, la dependencia de los precios de las materias primas, y las tensiones globales que impactan en el comercio internacional.

2.5.3 Proyecciones para 2025

Para 2025, solo el Banco Mundial y la CEPAL ofrecen proyecciones, con una notable diferencia en sus expectativas:

Banco Mundial (BM): 2.0% y CEPAL: 2.0%

Ambas instituciones coinciden en un crecimiento del 2.0%, lo que sugiere una mejora significativa en la economía de Ecuador en comparación con los años anteriores. Este optimismo puede estar fundamentado en la expectativa de una recuperación global más fuerte, un entorno



político más estable, y avances en reformas económicas que podrían mejorar la productividad y la competitividad del país. Este crecimiento proyectado refleja una consolidación de las políticas económicas y una mayor confianza en la estabilidad macroeconómica a largo plazo.

El cuanto al análisis de las proyecciones de crecimiento económico del Ecuador para el período 2023-2025 revela una variedad de escenarios que reflejan tanto optimismo como cautela entre las distintas instituciones. La convergencia en torno a un crecimiento moderado para 2023 y 2024, seguida de una recuperación más sólida en 2025, indica que Ecuador podría estar en un proceso de lenta recuperación, enfrentando tanto desafíos internos como externos.

Las diferencias en las proyecciones para 2024 son particularmente notables y sugieren que la evolución de la economía ecuatoriana dependerá en gran medida de la gestión de riesgos clave como la estabilidad política, la capacidad del país para atraer inversión extranjera, y la resiliencia frente a choques externos, como fluctuaciones en los precios de las materias primas o cambios en las políticas comerciales globales.

2.6 RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se aborda un análisis sobre la situación actual de las empresas en Ecuador, proporcionando una visión clara y detallada del contexto económico en el que estas operan. Se exploran aspectos como los indicadores económicos claves, los cuales son esenciales para entender el panorama de crecimiento y desarrollo empresarial del país. Estos indicadores incluyen el Producto Interno Bruto (PIB), el empleo, los precios y la recaudación fiscal, que reflejan las condiciones macroeconómicas que influyen en la capacidad de las empresas, especialmente las PYMES, para crecer y prosperar.

Adicional a la información anterior, el entorno empresarial ecuatoriano se encuentra en una etapa de transición, en la que tanto las grandes corporaciones como las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan una serie de retos y oportunidades. La digitalización, el acceso al financiamiento y la creciente importancia del comercio exterior son factores determinantes que están moldeando el ecosistema empresarial. Sin embargo, las empresas siguen en el proceso de transición con problemas estructurales como la burocracia, la carga tributaria y las limitaciones para acceder a mercados internacionales de manera competitiva. Las PYMES, que constituyen el 99% del tejido empresarial del país, juegan un rol fundamental en la economía, generando empleo y contribuyendo a la innovación, pero requieren apoyo continuo para enfrentar las barreras estructurales que dificultan su desarrollo pleno.





En cuanto a los indicadores económicos claves, se indicó que son una herramienta imprescindible para medir la salud de una economía y son especialmente relevantes para las empresas, ya que afectan directamente sus operaciones y estrategias a largo plazo. Entre estos indicadores destacan el PIB, las tasas de empleo y desempleo, los índices de precios al consumidor (IPC) e índice de precios al productor (IPP), y los niveles de recaudación tributaria. Estos datos permiten a las empresas prever el comportamiento del mercado y ajustar sus operaciones para maximizar su competitividad y sostenibilidad. En Ecuador, las fluctuaciones en estos indicadores tienen un impacto directo en la estabilidad financiera de las empresas, influyendo en aspectos como la demanda interna, la capacidad de inversión y la planificación de recursos.

Teniendo en cuenta el contexto ecuatoriano, el análisis de indicadores clave nos proporciona una radiografía del estado de la economía. Según los datos más recientes, el PIB de Ecuador ha mostrado una variación interanual positiva del 0,4% en 2023, aunque con una caída intertrimestral del 1,3%, lo que refleja cierta inestabilidad. El empleo adecuado se sitúa en 35,9%, mientras que el desempleo alcanza un 3,4%, lo que señala un mercado laboral que, aunque estable en términos generales, aún presenta desafíos en cuanto a la calidad y la estabilidad del empleo. La recaudación fiscal, particularmente el impuesto a la renta (IR) y el impuesto al valor agregado (IVA), ha sufrido una ligera disminución, lo que indica una posible contracción en el consumo y en las utilidades empresariales. Estos datos son fundamentales para que las empresas, especialmente las PYMES, puedan ajustar sus operaciones a las condiciones económicas actuales y prever posibles cambios en el entorno comercial.

En la parte final del capítulo, se evalúa, el tejido empresarial en Ecuador, el mismo que está compuesto mayoritariamente por micro, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con los datos, las microempresas representan el 97.7% del total de empresas, seguidas por las pequeñas empresas con un 1.4%, las medianas con 0.7% y las grandes empresas con un 0.2%. Este panorama refleja un país donde las PYMES no solo constituyen la base del empleo, sino también un motor clave para la innovación y el desarrollo económico. Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan dificultades para acceder a financiamiento adecuado, a tecnologías avanzadas y a mercados internacionales, lo que limita su capacidad de crecimiento sostenido.

En cuanto al crecimiento económico de Ecuador para los próximos años muestra una tendencia moderada. Las proyecciones para el 2023 indican un crecimiento del PIB del 0,7%,



seguido de un 2% para el 2025, lo que refleja una recuperación gradual. Este crecimiento, aunque limitado, sugiere que las empresas deben estar preparadas para operar en un entorno de cautela, pero con oportunidades de expansión en el mediano plazo. Las PYMES en particular deben aprovechar los programas gubernamentales de apoyo a la innovación, la digitalización y el acceso a mercados internacionales para superar los desafíos de un crecimiento económico lento. La planificación estratégica, la mejora continua en la eficiencia operativa y la adopción de nuevas tecnologías serán clave para que las empresas puedan beneficiarse de las oportunidades que surjan durante este periodo de crecimiento moderado.





CAPÍTULO III

3 Fundamentos de procesos en PYMES

En cualquier organización, independientemente de su tamaño, características particulares; los procesos son la base de las operaciones diarias, la estrategia a largo plazo y el crecimiento continuo. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la gestión de procesos tiene mayor valor debido a las limitaciones de recursos y la necesidad de aumentar la eficiencia de cada actividad.

Un proceso básico es una serie de actividades interrelacionadas destinadas a producir un resultado específico, ya sea un producto, un servicio o la satisfacción de una necesidad de un cliente. Esencialmente, el proceso debe tener un inicio, un desarrollo y un resultado que contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa.

Para que un proceso funcione de manera adecuada, debe ser medible, controlable y diseñado con un objetivo claro. Los procesos de las PYME's no sólo permiten un funcionamiento eficiente, sino que también forman un sistema de mejora continua, esencial en un entorno competitivo y mercados dinámicos.

La información anterior, de manera sencilla; es importante dar a conocer las características básicas de los Procesos de las Pymes: eficiencia y simplicidad, flexibilidad, orientación al cliente, colaboración y transparencia, orientación a resultados, automatización y mejora continua; cada una de ellas se presenta con su descripción y el ejemplo aplicado en la realidad de las PYMES.

Tabla 4
Características de Procesos PYMES

Características de los Procesos	Descripción	Ejemplos Prácticos
Eficiencia	Los procesos simples y optimizados para maximizar el uso de recursos y minimizar el desperdicio.	Una PYME de servicios automatiza su proceso de facturación, reduciendo el tiempo de generación de facturas de dos horas a solo cinco minutos, liberando recursos para otras tareas.
Flexibilidad	Capacidad de los procesos para adaptarse rápidamente a cambios internos o externos.	Una empresa de diseño gráfico cambia rápidamente su metodología de trabajo remoto





Características de los Procesos	Descripción	Ejemplos Prácticos
Orientación al Cliente	Los procesos diseñados para mejorar la experiencia y satisfacción del cliente.	para ajustarse a las nuevas demandas del cliente, sin afectar la calidad ni el tiempo de entrega.
		Un taller de reparación de autos ofrece seguimiento digital de las reparaciones en tiempo real, manteniendo al cliente informado del estado de su vehículo.
Colaboración y Transparencia	Todos los involucrados en el proceso con claridad sobre su rol y las expectativas del mismo.	Una agencia de marketing crea un sistema colaborativo en línea donde todos los empleados pueden ver el estado de los proyectos y sus respectivas responsabilidades.
Orientación Resultados	Los procesos enfocados en a generar resultados medibles que aporten al crecimiento de la rentabilidad de cada proyecto, ajustando empresa.	Una PYME de consultoría implementa un sistema de gestión de proyectos que permite medir la rentabilidad de cada proyecto, ajustando estrategias según los resultados obtenidos.
Automatización	Uso de tecnología en tareas repetitivas de manera automática, reduciendo errores y tiempo.	Una empresa de logística implementa un sistema automatizado de gestión de inventarios, reduciendo los errores humanos y mejorando la precisión en la entrega de pedidos.
Mejora Continua	Los procesos revisados y ajustados constantemente para adaptarse y mejorar.	Una cafetería ajusta sus procesos de atención al cliente después de recibir retroalimentación, mejorando la rapidez en la entrega de pedidos y la satisfacción de los clientes.

Nota. Se proporciona una referencia clara y práctica, que permita identificar áreas clave en las que los procesos pueden mejorar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial. **Fuente:** los autores

Por ejemplo, la eficiencia y simplicidad busca que los procesos sean ágiles y directos, eliminando las tareas innecesarias y optimizando el uso de recursos. Un caso práctico es la automatización de la facturación, que reduce de manera importante el tiempo empleado en tareas repetitivas, aumentando así la productividad general.

De la misma manera, la flexibilidad es decisiva para permitir que las empresas respondan rápidamente a nuevas demandas del mercado. Una PYME que ofrezca servicios de diseño gráfico, por ejemplo, puede ajustar su metodología y procesos internos sin afectar el resultado final, lo que les da una ventaja competitiva frente a sus pares menos ágiles.





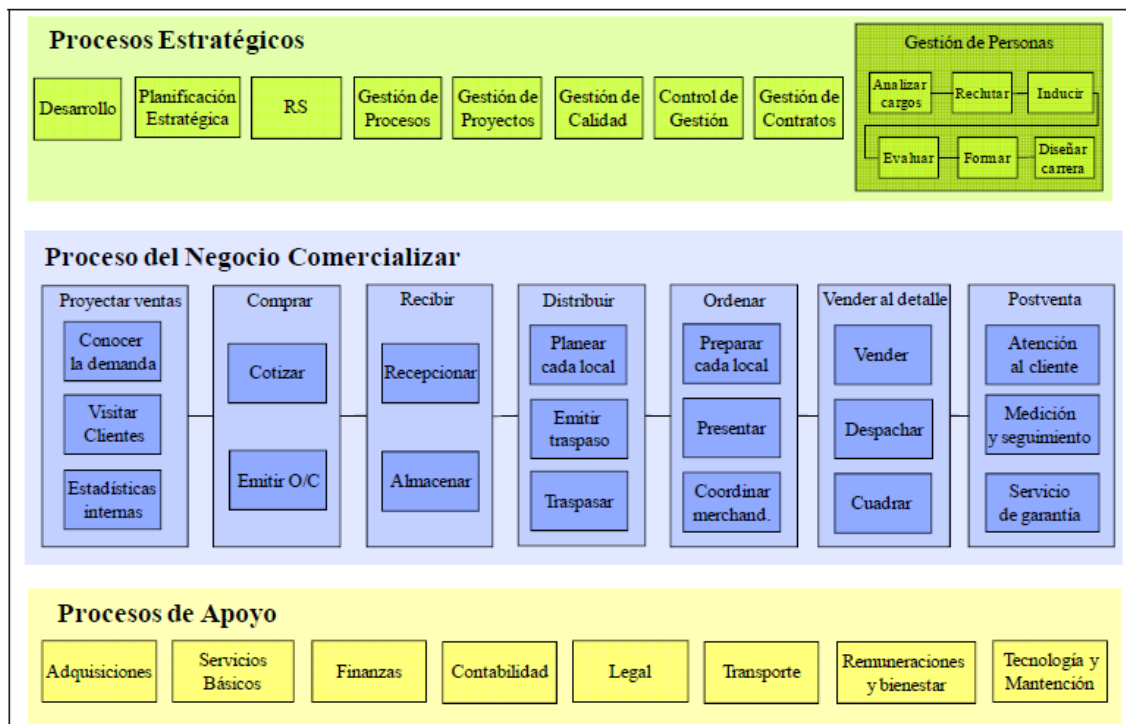
Este cuadro también enfatiza la importancia de la orientación al cliente, ya que los procesos bien diseñados pueden generar una experiencia de usuario más satisfactoria y personalizada. Del mismo modo, la automatización y la mejora continua son fundamentales para mantener la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

3.1 Inducción a la metodología de procesos

Es muy importante tener en cuenta que la organización de una empresa se sostiene en una serie de procesos interrelacionados, los mismos que permiten su correcto funcionamiento y desarrollo a largo plazo. Estos procesos se dividen en tres categorías principales: procesos estratégicos, procesos del negocio y procesos de apoyo. Cada uno de ellos cumple un papel fundamental en la consecución de los objetivos y en la misión de la empresa.

- Los procesos estratégicos, ubicados en el nivel más alto de la estructura organizacional, están diseñados para orientar y definir el rumbo de la empresa. Se centran en actividades como la planeación, la investigación y la gestión general, y tienen como objetivo principal trazar las rutas para mejorar continuamente el desempeño y cumplir con la misión organizacional.
- Los procesos del negocio, se los puede identificar como el corazón de la empresa, ya que están directamente vinculados con la misión y los objetivos comerciales. Estos procesos operan en la parte central del esquema y representan las actividades principales que permiten a la empresa entregar valor a sus clientes. También se les conoce como procesos de misión, pues se derivan directamente de los principios que guían la organización.
- Los procesos de apoyo, aunque no están en contacto directo con los clientes, son esenciales para el buen funcionamiento de la organización, los mismos que proporcionan soporte en aspectos operativos clave que permiten a los procesos estratégicos y del negocio funcionar de manera eficiente. Su principal función es asegurar que las operaciones diarias de la empresa se desarrollen sin problemas, dando respaldo en áreas como tecnología, finanzas o recursos humanos. Aunque no interactúan directamente con los clientes, es crucial que se alineen con sus necesidades para brindar un servicio óptimo en conjunto con los demás procesos (Bravo, 2009)

Figura 6
Tipos de procesos en las empresas.



Nota: Los tres tipos de procesos forman una estructura integrada que asegura que la empresa pueda operar de manera coherente, estratégica y eficiente, adaptándose a las demandas del mercado y alineándose con su misión.

3.2 Tipos de procesos

Es trascendental analizar la información representada en la figura anterior, debido a que presenta un entorno clave de procesos importantes para las PYMES, su organización, función y ejecución.

3.2.1 Procesos Estratégicos

Entre ellos se incluyen áreas clave como la gestión de personas, que abarca actividades fundamentales como la evaluación, la formación y el desarrollo del talento humano. Este es un aspecto crucial para el éxito organizacional, ya que las personas son quienes implementan y ejecutan las estrategias definidas por la alta dirección.

Se destacan otros procesos como la planificación estratégica, que define los objetivos de la empresa y las acciones necesarias para alcanzarlos. También se mencionan la gestión de proyectos, la gestión de calidad y el control de gestión, que son esenciales para garantizar que los productos o servicios cumplan con los estándares establecidos y se alineen con los objetivos estratégicos.



3.2.2 Proceso del Negocio Comercial

Se enfoca en los procesos operativos relacionados directamente con la comercialización de productos o servicios. Tiene en cuenta la proyección de ventas, que implica conocer la demanda y hacer estudios internos, hasta la postventa, que incluye la atención al cliente y la medición del nivel de satisfacción una vez se ha realizado la venta. La incorporación de procesos como la recepción de mercancías, el almacenaje, la preparación de cada local y la coordinación de la mercancía muestra el énfasis en la logística interna de la empresa. Estos elementos permiten que los productos lleguen en óptimas condiciones a los clientes finales. Un aspecto destacado es el énfasis en la postventa, que incluye atención al cliente, medición de satisfacción y garantía de servicios. Este proceso subraya la importancia de mantener relaciones duraderas con los clientes, crucial para la fidelización y el crecimiento del negocio.

3.2.3 Procesos de Apoyo

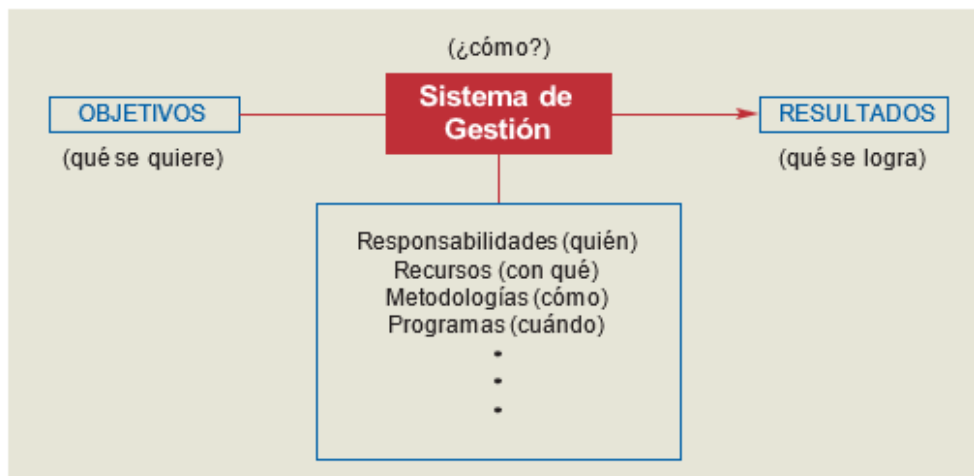
Estos procesos proporcionan los recursos y servicios claves para el correcto funcionamiento de los procesos estratégicos y comerciales. Aquí se incluyen áreas como finanzas, contabilidad, legal y adquisiciones, que, aunque no generan directamente valor para el cliente final, son fundamentales para el sostenimiento y éxito de la organización. Los servicios básicos, la tecnología y mantenimiento y el transporte aseguran que los procesos operativos y estratégicos se lleven a cabo de manera eficiente, minimizando tiempos muertos y garantizando que los recursos estén disponibles en todo momento.

3.3 Sistema de Gestión

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades ... que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones (Beltrán, J; Carmona, M; Carrasco, R; 2002).

Figura 7
Herramienta de Sistema de Gestión



Nota: representa un esquema de sistema de gestión, el cual establece la relación entre los objetivos y los resultados dentro de un marco organizacional, con un enfoque claro en el "cómo" se logra esa transición.

Fuente: los autores

En el medio del diagrama, el sistema de gestión actúa como un eje que conecta las metas a alcanzar (metas) con los resultados finalmente alcanzados (resultados). El sistema incluye aspectos básicos como responsabilidades, que definen quién es responsable de las tareas, que incluyen las herramientas y medios necesarios para realizar las actividades, que definen "cómo" se lleva a cabo el proceso, y un plan, que define el tiempo y; plazos. Este enfoque estructurado permite a las organizaciones, especialmente a las PYME del sector de servicios, comprender claramente cómo lograr sus objetivos estratégicos.

Los sistemas de gestión garantizan que lo que una empresa quiere lograr sea coherente con la forma en que lo logra, garantizando así una asignación eficiente de recursos y una planificación eficaz. La combinación de responsabilidades claras, metodología clara y uso adecuado de los recursos es la clave para alcanzar los resultados deseados en cualquier proyecto de transformación empresarial o digitalización.

Este plan es particularmente importante en el contexto de la digitalización, donde la claridad de los procesos y la adecuada asignación de recursos son esenciales para que las pymes se adapten a un entorno cada vez más competitivo y tecnológico.



La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (Bravo, 2009).

3.4 RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), los procesos son esenciales para el éxito y la eficiencia. Estos procesos, que son series de actividades interrelacionadas, deben ser medibles, controlables y diseñados con objetivos claros. Las características esenciales de los procesos en las PYMES incluyen la eficiencia y simplicidad, la flexibilidad, la orientación al cliente, la colaboración y transparencia, la orientación a resultados, la automatización y la mejora continua.

Cada una de estas características se traduce en prácticas concretas, como la automatización de la facturación para ahorrar tiempo o la adaptación rápida a las demandas del cliente en el caso de empresas de diseño gráfico. La metodología de procesos divide las operaciones en tres categorías: procesos estratégicos, que guían el rumbo de la empresa; procesos de negocio, que son el núcleo de la actividad comercial; y procesos de apoyo, que proporcionan los recursos necesarios. Los procesos estratégicos abarcan la gestión de personas y la planificación, mientras que los procesos de negocio se centran en la comercialización y la postventa.

Los procesos de apoyo, como las finanzas y la logística, son cruciales para el funcionamiento eficiente de la empresa. Un sistema de gestión bien estructurado es vital para alinear los objetivos con los resultados, definiendo responsabilidades, metodologías y recursos. Este sistema, especialmente relevante en la era de la digitalización, permite a las PYMES mejorar su productividad, controlar la gestión y adaptarse a un entorno competitivo.



CAPITULO IV

4 Gestión de procesos sustantivos en Pymes

Las grandes empresas hace mucho tiempo que vienen vigilando los procesos como forma de tardar menos, hacer más y además ser más baratos. Para pequeñas empresas esto es más fácil de vigilar y en cierta medida también puede ayudar a la actividad empresarial y a la rebaja de los costes de transacción y funcionamiento. El entorno competitivo del mercado ha llevado a las compañías no solo a ser más productivos y eficiente, sino a buscar la manera de cumplir, satisfacer y exceder las expectativas del cliente. Ya que los clientes son el motor de una compañía, como consecuencia han tenido que enfocarse a realizar un sistema de medición que contemple tanto el desempeño interno como el entorno y los clientes.

En ocasiones sucede que el proceso de prestación del servicio y/o producto es afectado por diversos problemas que pueden provocar insatisfacción en el cliente, siendo necesario disponer de un mecanismo que identifique estas situaciones y permita recuperar la satisfacción del mismo. Por esta razón, se realiza la creación de un sistema de medición utilizando herramientas que permitan realizar el seguimiento de la calidad que se está ofreciendo al cliente, así como las desviaciones que se puedan producir en el servicio.

La correcta definición y ejecución de los indicadores y las herramientas de medición (focus groups, encuestas, etc.) nos permiten visualizar, entender y conocer las expectativas y la percepción del cliente con el servicio y/o producto que le estamos ofreciendo. En este sentido, es vital que sean creados tomando en cuenta el desempeño requerido por la empresa, los requerimientos del cliente y las implicaciones de los costos asociados a la calidad del producto.

Un buen sistema de medición puede orientar al mejoramiento continuo, mediante la medición constante y visualización de los resultados obtenidos en la compañía, lo que tendrá como resultado la implantación de acciones correctivas y preventivas; y al mismo tiempo permite tener bajo control el proceso.

Por otra parte, en la mayoría de los casos se puede afirmar que todos los procesos que influyen directamente en la satisfacción del cliente, también lo hacen en los resultados económicos, al depender estos últimos de la respuesta de los clientes hacia los servicios de la organización. La relación de procesos clave deberá ser revisada y mejorada periódicamente y





siempre que la organización cambie alguno de los procesos de la misma. En cada momento deberá asegurarse que los procesos clave son aquellos que más contribuyen a lograr la misión de la organización.

Una vez que se han identificado todos los procesos de la organización (mapa de procesos), el paso siguiente es definir y documentar cada proceso.

Esto puede hacerse de la siguiente manera:

- Preparando procedimientos escritos,
- Representándolos gráficamente (por ejemplo, mediante diagrama de flujo),
- Mediante información, check list, datos, etc.

La documentación de los procesos debe respetar tres criterios:

- Minimizar el papeleo,
- Facilitar la comprensión, y
- Permitir el trabajo en equipo.

Brevemente, la definición ha de hacer posible que el proceso sea gestionado y mejorable. Para ello, El proceso debe constar de las siguientes características.

Tabla 5

Características de un proceso

Principales características de un proceso
Tener la finalidad del proceso bien definida
Tener bien identificados proveedores y clientes
Tener objetivos cuantitativos y cualitativos
Tener un responsable del proceso (propietario)
Tener definidos los límites concretos (inicio y final bien definidos)
Tener asignados recursos para el proceso
Tener algún sistema de medida
Que el proceso opere bajo control
Que el proceso esté documentado
Que el proceso tenga interrelaciones definidas



4.1 Adaptación de los procesos

Un principio fundamental de la Calidad Total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. La calidad inherente del producto o del servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa proveedora y de sus ofertas al mercado quedan subordinadas a la respuesta de este mercado. Todo proceso debe estar enfocado hacia el cliente, lo cual es vital para cualquier análisis que se efectúe en cualquier empresa, el diseño de cualquier metodología debe recoger las mejores prácticas en el ámbito de la administración de operaciones.

Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con ese objetivo en primer plano; ¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir? Una adecuada orientación al cliente supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Este criterio implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia. Lo más característico es que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de satisfacer las necesidades y demandas del cliente. Ahora bien, el entorno está sometido a variaciones rápidas (originadas por una globalización creciente y por cambios tecnológicos) y los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas.

Para responder a estas demandas, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas

tecnologías. Admitida esta necesidad de revisión y cambio, la empresa ha de buscar, en cada caso, el ritmo adecuado de cambio.

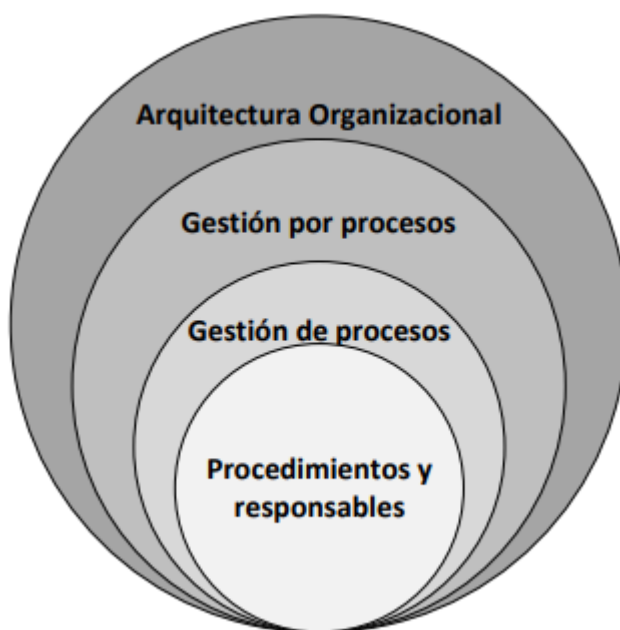
Si el cambio puede ser gradual, el método recomendado, experimentado en miles y miles de empresas con buenos resultados, es la mejora progresiva. Por el contrario, si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras espectaculares en tiempos cortos, tendrá que recurrir a la reingeniería.

Las organizaciones líderes más destacadas aplican a sus procesos los conceptos de gestión y mejora que se describen en este documento y por lo tanto están experimentando sus ventajas. De esas experiencias nos hemos alimentado para poner a su disposición el contenido de este material.

Modelado de procesos

El modelado de procesos debe ser entendido, a saber, por dos cuestiones importantes: el modelado y los procesos. Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

Figura 8
Jerarquía de procesos





Un modelo es una representación de una realidad. Modelar es desarrollar una descripción lo suficientemente buena de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él. Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocessos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora. El modelado de procesos va relacionado a la planificación del modelo de negocio. Los sistemas de producción, actividades de procesos y el posicionamiento en la cadena de valor, son algunos de los sub-factores de los procesos.

Diagramado

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocessos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades. La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado.

En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de 19 dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación. Diagramar es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que es por sí mismo un componente esencial en la gestión de procesos de negocios

En este contexto se menciona que un Sistema de Gestión Integral tiene un enfoque basado en procesos, y determina las funciones y actividades relacionadas entre sí, permitiendo que los recursos y elementos de entrada se gestionen y se transformen, con el fin de satisfacer a los clientes a través del cumplimiento de sus requisitos. Este modelo conceptual se integra en un solo sistema de gestión considerando la Responsabilidad Social, Calidad, Medio Ambiente, Modelo de Equidad de Género, Seguridad y Salud Ocupacional.

El Sistema de Gestión Integral, enfatiza la importancia de:

a) La comprensión y cumplimiento de los requisitos de los clientes y de las de las partes interesadas

b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, considerando que los procesos del Sistema de Gestión se enfocan para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y deben ser eliminadas aquellas actividades que no agreguen valor al cliente.

c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, mediante el Seguimiento y medición de procesos.

d) La mejora continua de los procesos para incrementar su habilidad para cumplir con los requerimientos y las expectativas del cliente y de las partes interesadas.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfaces de los procesos.

La metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)

Esta metodología ha sido desplegada en cada uno de los procesos del sistema de gestión integral, la cual define sus interfaces e interacciones, en donde:

Tabla 6
Ciclo PHVA

CICLO PHVA	
Planificar es:	Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, de las otras partes interesadas, y las políticas de la institución. Hacer es: Implementar los procesos necesarios del sistema.
Hacer es:	Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el servicio e informar sobre los resultados.
Verificar es:	Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados
Actuar es:	Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.



El Sistema de Gestión Integral es aplicado en la planeación, implantación, seguimiento, mantenimiento y mejora del sistema de procesos que constituyen al Modelo de Gestión del Proceso conformado por los procesos de planeación y revisión del sistema; los procesos de gestión de recursos; los procesos para realización del servicio; el proceso para la implementación y control operacional, y de los procesos para la medición, seguimiento, análisis y mejora.

Los procesos como base de la gestión de las organizaciones

Actualmente los procesos se consideran como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se han ido convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica. Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar, ...) hicieran fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

El éxito de las industrias japonesas, bien patente a partir de los años setenta y ochenta, propició la aplicación de modelos de organización productiva, como Just In Time o Kanban. Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en los países occidentales, pero son modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Veamos qué es lo que distingue a las técnicas de gestión japonesas de los métodos utilizados en la mayoría de países de Europa y América. En primer lugar, su enfoque: el tema





principal de la gestión en Japón son la mano de obra. El objetivo que se ha fijado el gerente japonés - mejorar la eficiencia de la empresa, debido principalmente a aumentar la productividad del trabajador. Mientras tanto, en la gestión de Europa y América objetivo principal es la maximización de la ganancia, que es conseguir el mayor beneficio con el menor esfuerzo.

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio (pedidos datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios. A estas ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se debe añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos. Su mejora exige una reflexión y planificación previa, y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre esas inversiones realizadas.

Herramientas administrativas básicas

Las herramientas administrativas (HAB) fueron desarrolladas principalmente para utilizar datos verbales y provienen de métodos convencionales utilizados en otros campos. Las Herramientas Administrativas (HAB) fueron introducidas en Japón en 1977 por el Comité para



el Desarrollo de Herramientas de TQC, bajo la dirección del Profesor Yoshinobu Nayatani, de JUSE. Este comité estudió más de 30 herramientas seleccionadas de diferentes técnicas de creatividad y administración; como, la investigación de operaciones, ingeniería de valor, etc. Todas fueron utilizadas y examinadas en actividades de control y mejora de la calidad en diferentes empresas, generándose muchos y variados ejemplos. Después de este proceso de prueba y error y en base a la experiencia ganada, se establecieron las siete herramientas administrativas, todas mejoradas y acorde a un objetivo.

Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso y la forma como éstos se relacionan entre sí. Esta representación ayuda a visualizar mejor cómo es el proceso y, por tanto, ayuda a identificar qué áreas del mismo pueden mejorarse. La exacta visualización del proceso es esencial para que la gente trabaje en la dirección correcta. Se puede hacer un diagrama de flujo de cualquier proceso: el de la elaboración de una factura, el del flujo de materiales, los pasos necesarios para hacer una venta, el procedimiento a seguir para utilizar un producto. Dibujar el diagrama de las actividades del propio trabajo ayuda a conocer mejor el en el que uno está involucrado. El diagrama de flujo utiliza la simbología siguiente:

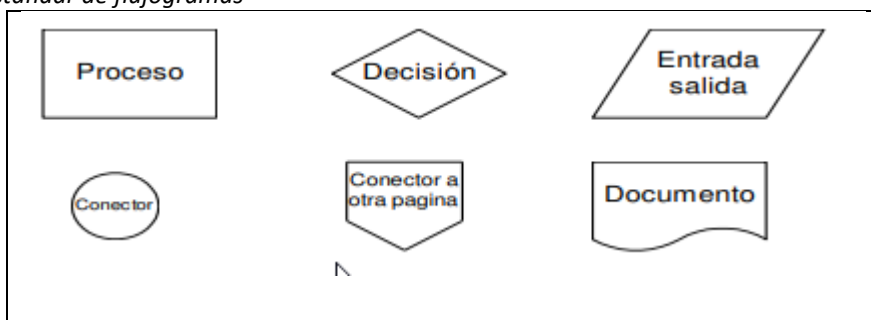
- El inicio y el final son óvalos.
- Los rectángulos se usan para pasos en el proceso.
- Los rombos indican puntos de decisión. En ellos el flujo se bifurca en dos o más direcciones.
- Los círculos se usan para conectar porciones del diagrama.

Pero lo más importante es presentar con claridad las conexiones que existen entre los diferentes pasos que integran el proceso que se gráfica.

Un equipo de símbolos son los que se emplean para los flujogramas de información estándar. La siguiente figura ilustra estos símbolos.

Tabla 5

Símbolos estándar de flujogramas



Construcción de flujogramas

El primer paso en el desarrollo de flujogramas consiste en identificar los límites. Comenzando con el límite de entrada, el equipo identifica los resultados correspondientes y los traza en la gráfica con sus etiquetas apropiadas.

El resto de la gráfica debería describir el flujo de trabajo a través de los sucesivos pasos de transformación y control, de las entradas a los resultados. Así, el equipo sigue preguntando, "¿Cuál es la siguiente actividad que se realiza?", entonces, se agregan a la gráfica actividades específicas con sus correspondientes entradas y resultados, utilizando los símbolos y etiquetas apropiados. Estos pasos se repiten hasta que se traza y etiqueta la última actividad.

El equipo puede identificar las entradas y resultados haciendo las preguntas siguientes:

- ¿Qué productos, información o materiales de trabajo se requieren como insumos de esta actividad?
- ¿Cuáles son los requerimientos de estos insumos?
- ¿Existe una interfase entre esta actividad y la precedente?
- ¿Supone la actividad una decisión que lleva a dos estados de resultados?

Es posible dibujar un flujograma en forma horizontal o vertical, dependiendo de las preferencias del equipo o de la disponibilidad de la propia gráfica. Si se dibujan en forma horizontal, las líneas de límite deberán trazarse a la izquierda del primer símbolo de actividad y a la derecha del último símbolo (suponiendo un flujo de izquierda a derecha). En forma similar, si el proceso se describe de modo vertical, se deberán dibujar las líneas de límite encima del primer símbolo de actividad y por debajo del último símbolo (suponiendo un flujo de arriba hacia abajo). Asimismo, él deberá indicar los límites de departamentos. Este sencillo paso permite al equipo del proyecto orientarse en los requerimientos de los resultados según los percibe quien



recibe (el cliente) el producto del trabajo: el departamento o equipo a continuación en la línea del flujo de trabajo.

Muchos problemas que suceden en los procesos de servicio y administrativos son resultado de la falta de comunicación entre el proceso y quien recibe éste. Una vez concluidos los flujogramas, los miembros del equipo deberán revisarlo. Si no están de acuerdo en la precisión de los flujogramas.

4.2 RESUMEN DEL CAPITULO:

Este capítulo se centra en se centra en la gestión de procesos sustantivos en Pymes, destacando la importancia de adaptar y mejorar continuamente los procesos para satisfacer las expectativas del cliente y optimizar el rendimiento empresarial. Se subraya que las Pymes deben enfocarse en el cliente, implementando sistemas de medición para evaluar tanto el desempeño interno como la percepción del cliente, y utilizando herramientas como encuestas y focus groups para entender sus necesidades. La mejora continua se logra mediante la definición y ejecución de indicadores, la documentación de procesos a través de procedimientos escritos y diagramas de flujo, y la aplicación de acciones correctivas y preventivas basadas en los resultados de la medición.

La adaptación de los procesos a los cambios del entorno y las demandas del cliente es crucial, pudiendo realizarse a través de la mejora progresiva o la reingeniería, dependiendo de la magnitud del cambio requerido. El modelado y la diagramación de procesos son herramientas esenciales para visualizar y analizar los procesos, facilitando la identificación de áreas de mejora y la optimización de las operaciones. Además, se introduce el concepto de Sistema de Gestión Integral (SGI), que integra diversos aspectos como la Responsabilidad Social, la Calidad y el Medio Ambiente, utilizando la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para la mejora continua.

Los procesos se consideran la base operativa de las organizaciones modernas, y su gestión efectiva puede generar resultados económicos sorprendentes. Se destaca la importancia de diseñar y estructurar los procesos pensando en el cliente, y de fomentar la cooperación y la cultura de empresa abierta. Las herramientas administrativas básicas, como el diagrama de flujo, son fundamentales para representar y analizar los procesos, facilitando la identificación de áreas de mejora y la optimización de las operaciones.



En resumen, el capítulo proporciona una guía práctica para que las Pymes gestionen sus procesos de manera efectiva, enfocándose en la satisfacción del cliente, la mejora continua y la adaptación a los cambios del entorno. La implementación de sistemas de medición, la documentación de procesos y el uso de herramientas administrativas básicas son clave para lograr una gestión de procesos exitosa y sostenible.



CAPITULO VI

5 Procesos Sustantivos en Empresas de Servicios

Los procesos sustantivos, en el contexto de las PYMES de servicios, representan el núcleo operativo que define la propuesta de valor y la interacción directa con el cliente. A diferencia de las actividades de soporte, que facilitan el funcionamiento interno, estos procesos son los generadores primarios de ingresos y satisfacción del cliente. Desde una perspectiva técnica, su análisis y optimización requieren un enfoque metodológico que abarca el modelado de procesos, la automatización y orquestación, así como el uso de la gestión de experiencia del cliente (CX).

Modelado de Procesos

Con el uso de notaciones estándar como BPMN (Business Process Model and Notation) para la representación gráfica de flujos de trabajo. La identificación de puntos de control, cuellos de botella y redundancias mediante el análisis de diagramas de flujo. Definición de métricas de rendimiento (KPIs) para cada etapa del proceso, permitiendo la medición y el seguimiento del desempeño.

Automatización y Orquestación

La implementación de sistemas de gestión de flujo de trabajo (WfMS) para la automatización de tareas secuenciales y la orquestación de procesos complejos, se puede complementar con la integración de APIs (Application Programming Interfaces) para la conexión de sistemas y la transferencia de datos entre aplicaciones y el uso de RPA (Robotic Process Automation) para la automatización de tareas repetitivas y basadas en reglas, liberando recursos humanos para actividades de mayor valor añadido.

Gestión de la Experiencia del Cliente (CX)

Es la implementación de sistemas CRM (Customer Relationship Management) para la gestión centralizada de la información del cliente y la personalización de la interacción y el uso de herramientas de análisis de sentimiento y procesamiento del lenguaje natural (NLP) para la evaluación de la satisfacción del cliente a través de canales digitales, que se derivan en el diseño



de interfaces de usuario (UI) y experiencias de usuario (UX) optimizadas para la interacción digital, garantizando la accesibilidad y la usabilidad.

5.1 Importancia de la Digitalización en las PYMES de Servicios

La digitalización se ha convertido en un elemento esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de las PYMES de servicios, especialmente en un mercado que cambia de manera rápida y constante. Estas empresas, por su naturaleza, enfrentan desafíos específicos relacionados con la disponibilidad limitada de recursos en comparación con grandes corporaciones. Esta falta de capital, mano de obra o acceso a tecnologías avanzadas puede frenar su capacidad para innovar y expandirse de manera competitiva. No obstante, la digitalización emerge como una solución poderosa para superar estos obstáculos.

Es importante para las PYMES de servicios y se debe hacer hincapié, debido a la necesidad de mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución y altamente dinámico; por su naturaleza empresarial, a menudo enfrentan restricciones de recursos en comparación con las grandes empresas, lo que puede limitar su capacidad para innovar y escalar. Sin embargo, la digitalización ofrece una oportunidad única para superar estas limitaciones al proporcionar herramientas que pueden automatizar tareas repetitivas, reducir costos operativos y liberar tiempo y recursos para la innovación. (Díaz, 2021)

A través de la adopción de herramientas tecnológicas, las PYMES pueden automatizar procesos que de otro modo consumirían tiempo y recursos considerables. La automatización de tareas repetitivas, como la facturación, la gestión de inventarios o el servicio al cliente, permite que los equipos se enfoquen en actividades de mayor valor, como la creación de nuevas estrategias, la atención personalizada al cliente o la mejora de productos y servicios. De esta manera, la digitalización no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce los costos asociados con la mano de obra y los errores humanos, contribuyendo a un entorno de trabajo más ágil y eficaz.

Además, el acceso a plataformas digitales y soluciones en la nube ofrece a las PYMES la posibilidad de almacenar, analizar y utilizar grandes volúmenes de datos de manera eficiente, lo que les permite tomar decisiones informadas y estratégicas en tiempo real. Estas herramientas digitales democratizan el acceso a tecnologías que antes solo estaban al alcance de las grandes



empresas, ayudando a las PYMES a nivelar el campo de juego. De este modo, las pequeñas empresas pueden competir en igualdad de condiciones, aprovechando al máximo su agilidad y capacidad de respuesta rápida ante los cambios del mercado.

La digitalización también brinda a las PYMES la oportunidad de expandir su presencia más allá de sus mercados locales. Con una infraestructura digital adecuada, pueden llegar a una audiencia global, ofrecer servicios en línea, mejorar la experiencia del cliente a través de aplicaciones móviles, y desarrollar modelos de negocio innovadores, como el comercio electrónico o los servicios por suscripción. Esta expansión geográfica y la diversificación de sus modelos de negocio pueden contribuir significativamente a su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Además, la digitalización permite a las PYMES de servicios mejorar significativamente la experiencia del cliente. En un mercado donde la personalización y la agilidad son claves, la capacidad de utilizar datos para anticipar las necesidades del cliente y ofrecer soluciones personalizadas en tiempo real se convierte en una ventaja competitiva crucial (González, 2022)

Por ejemplo, el uso de sistemas CRM puede ayudar a las empresas a gestionar mejor sus relaciones con los clientes, personalizando las interacciones y mejorando la satisfacción y la lealtad del cliente.

Figura 9
CRM EMPRESARIA DE SERVICIOS



Nota: El CRM (Customer Relationship Management) muestra cómo esta herramienta se integra en diversos procesos centrales de la empresa, especialmente aquellos enfocados a los servicios.

Fuente: <https://www.gadsoftware.com/tipos-de-crm-y-sus-caracteristicas>

5.2 Desafíos de la Digitalización en las PYMES de Servicios

La digitalización de los procesos de gestión abre grandes oportunidades para las pequeñas y medianas empresas del sector servicios, pero también presenta grandes desafíos que no deben subestimarse. De estas barreras, la resistencia al cambio es una de las más difíciles de abordar, tanto a nivel organizacional como individual. Este fenómeno existe en varias industrias, especialmente cuando las empresas intentan integrar tecnologías innovadoras para cambiar las formas tradicionales de trabajo.

Es clave identificar que, a pesar de sus numerosos beneficios, la digitalización de los procesos gerenciales en las PYMES de servicios no está exenta de desafíos. Uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio, tanto a nivel organizacional como individual. Los empleados pueden sentirse amenazados por la introducción de nuevas tecnologías que perciben como una amenaza a su seguridad laboral o como un reto a sus competencias (Fernández, 2020)



Para lo que, se debe analizar el contexto de las PYMES de servicios, los empleados pueden sentirse inseguros o intimidados a la hora de adoptar nuevas herramientas tecnológicas. La idea de que estas tecnologías puedan reemplazar sus empleos o hacer que ciertas funciones sean redundantes crea una sensación de vulnerabilidad. De hecho, algunos trabajadores pueden ver la automatización y los sistemas digitales como una amenaza directa a su seguridad laboral. Aunque este miedo es comprensible, puede suponer un obstáculo importante si dificulta la correcta implementación de la digitalización en la empresa.

A menudo, la falta de habilidades digitales necesarias para operar estas tecnologías puede crear incertidumbre, alimentar resistencia y aversión al cambio. La resistencia al cambio, por otra parte, no se limita al nivel de los empleados. A nivel gerencial, los propios administradores de las PYME pueden mostrarse reacios a invertir en nuevas tecnologías o a cambiar procesos que perciben como eficientes pero ineficientes. Esta actitud puede deberse a una falta de comprensión de los beneficios a largo plazo de la digitalización o a la preocupación de que los costos iniciales sean demasiado altos para justificar la inversión.

En muchos casos, las PYME enfrentan limitaciones financieras y logísticas que dificultan la asignación de recursos para capacitar y actualizar sus equipos. Además, la introducción de nuevas tecnologías requiere cambios en la cultura organizacional, lo que significa un profundo proceso de adaptación. Para las empresas acostumbradas a las formas tradicionales de hacer las cosas, la digitalización puede ser continua y requerir mucho tiempo y esfuerzo. Pero lo que la gente a menudo no entiende es que, si bien esta transición puede ser difícil, los beneficios a largo plazo (como una mayor productividad, menores costos y una mejor toma de decisiones basada en datos) superan los inconvenientes iniciales.

Para abordar estos desafíos, la industria de servicios para las PYMES necesita adoptar una estrategia integral que no solo incluya la adopción digital, sino que también se centre en la gestión del cambio. Es fundamental que las empresas se comprometan a brindar programas de capacitación y educación que permitan a los empleados adaptarse de manera gradual y efectiva a las nuevas herramientas tecnológicas. Al mismo tiempo, la comunicación abierta y transparente entre directivos y empleados es clave para disipar temores y demostrar que la digitalización no se trata de eliminar puestos de trabajo, sino de mejorar los procesos y brindar nuevas oportunidades de crecimiento e innovación.



Continuando con los retos de la actualización, otro desafío significativo es el costo inicial de inversión en tecnología. Muchas PYMES carecen del capital necesario para implementar sistemas tecnológicos avanzados y pueden enfrentar dificultades para acceder a financiamiento adecuado. Aunque la transformación digital promete una mayor eficiencia, competitividad y crecimiento, muchas pymes se ven limitadas por la falta de capital para comprar sistemas de tecnología avanzada. Esto crea importantes barreras a su capacidad para competir con empresas más grandes o con fuertes recursos tecnológicos.

El acceso limitado a financiamiento es una barrera crítica para la digitalización en las PYMES de América Latina, incluyendo las de servicios (CEPAL., 2021), ya que el costo inicial de la inversión en tecnología es un factor predominante que las Pymes en la digitalización de servicios en América Latina, incluido Ecuador. Ya que el acceso limitado al financiamiento es un obstáculo común en la región y el sistema financiero aún no ofrece soluciones suficientes o flexibles para ayudar a las PYME a superar estas dificultades. Estas empresas a menudo enfrentan tasas de interés desfavorables, garantías requeridas o procedimientos burocráticos que dificultan la obtención del capital que necesitan para invertir en tecnología.

Este problema no sólo afecta la adopción de tecnologías digitales, sino que también reduce su capacidad para innovar, expandirse y adaptarse a mercados cambiantes. Por lo tanto, es muy importante desarrollar políticas nacionales y programas financieros que apoyen el proceso de transformación de las PYMES; para ello, facilitar la disponibilidad de crédito en condiciones aceptables, ofrecer subsidios o exenciones fiscales para la implementación de tecnología y promover la cooperación público-privada puede ser clave para liberar el potencial digital de las pymes en el sector de servicios; son varias de las ideas a innovar y aplicar para mejorar el crecimiento, producción y expansión.

Al mismo tiempo, la ciberseguridad se ha convertido en un desafío clave al que se enfrentan las Pymes del sector servicios en su proceso de digitalización. A medida que estas empresas migran sus operaciones y datos a plataformas en línea, su exposición a las amenazas cibernéticas aumenta significativamente, ya que proteger los datos sensibles de una empresa y sus clientes se ha convertido en un pilar importante de cualquier estrategia digital. En el contexto de un aumento del robo de datos, los ciberataques y las violaciones de la privacidad, las pymes deben priorizar la ciberseguridad para garantizar la confianza y la seguridad de sus operaciones digitales (Rodríguez & Nieto, 2021) .



Para lo que, implementar una política de seguridad sólida es fundamental para reducir estos riesgos. Esto incluye el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para proteger la integridad de los sistemas y la capacitación continua de los empleados en prácticas de ciberseguridad. Las violaciones de seguridad más comunes suelen deberse a errores humanos, por lo que educar a los empleados y crear conciencia sobre los riesgos y las medidas preventivas es fundamental.

Para garantizar una transformación digital efectiva y segura, las Pymes deben crear condiciones favorables y promover el desarrollo de la ciberseguridad como parte de su proceso de digitalización. Según (Rivera & Ortega, 2022) , esto se puede lograr no solo mediante la implementación de tecnologías de seguridad, sino también mediante un proceso de capacitación dirigido a eliminar los riesgos asociados al uso de estas herramientas. Al proteger los derechos digitales y promover prácticas de seguridad, las Pymes podrán aprovechar mejor la digitalización sin comprometer la seguridad de los datos ni la confianza de los clientes.

Dicho enfoque, no sólo protege a las empresas de posibles pérdidas financieras o de reputación causadas por ataques cibernéticos, sino que también ayuda a crear un entorno de trabajo más seguro y productivo.

5.3 Digitalización de procesos

La digitalización de procesos en las PYMES de servicios se ha convertido en un factor determinante para su supervivencia y crecimiento en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. A medida que la tecnología avanza, estas pequeñas y medianas empresas se ven obligadas a adaptarse para mejorar su eficiencia operativa, optimizar la experiencia del cliente y mantenerse relevantes en un mercado que exige rapidez, precisión y personalización. Este proceso de transformación digital no solo implica la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino también un cambio profundo en la cultura organizacional y en la forma en que estas empresas entienden y gestionan sus negocios.

En el contexto de las PYMES de servicios, la digitalización abarca una amplia gama de áreas, desde la automatización de tareas administrativas y la gestión de relaciones con los clientes, hasta la implementación de plataformas digitales que faciliten la prestación de servicios en línea. Estas tecnologías permiten a las empresas reducir costos, mejorar la calidad de sus servicios, y ofrecer una experiencia de usuario más coherente y eficiente.



Uno de los principales beneficios de la digitalización en las PYMES de servicios es la automatización de procesos administrativos. Tareas repetitivas como la facturación, la contabilidad, y la gestión de inventarios, que tradicionalmente requerían mucho tiempo y recursos, ahora pueden ser gestionadas de manera automática mediante software especializado. Esto no solo libera tiempo para que los empleados se concentren en actividades de mayor valor agregado, sino que también reduce el margen de error y mejora la precisión de los datos.

La digitalización de los procesos (desmaterialización) consiste en la aplicación de tecnologías de la información de los nuevos procesos definidos para conseguir, entre otros, fundamentalmente los siguientes objetivos:

- Automatización y estandarización de tareas
- Reducción de costes administrativos y errores
- Control, monitorización y transparencia en los trabajos
- Aumento en la velocidad de respuesta a problemas
- Flexibilidad, interoperabilidad y escalabilidad

Por otro lado, la gestión de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) es otra área donde la digitalización ha demostrado ser particularmente útil para las PYMES de servicios. Los sistemas CRM permiten a las empresas rastrear interacciones con los clientes, gestionar ventas y marketing de manera más eficiente, y personalizar sus servicios para satisfacer mejor las necesidades de cada cliente. Con la ayuda de la inteligencia artificial y el análisis de datos, las PYMES pueden anticipar las necesidades de sus clientes, ofrecer recomendaciones personalizadas, y mejorar la retención y la satisfacción del cliente.

La digitalización también ha transformado la manera en que las PYMES de servicios interactúan con sus clientes. Las plataformas digitales, como sitios web, aplicaciones móviles, y redes sociales, permiten a las empresas ofrecer sus servicios de manera más accesible y conveniente. Los clientes ahora pueden reservar citas, realizar pagos, y recibir servicios desde la comodidad de sus hogares, lo que no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también amplía el alcance geográfico de la empresa, permitiéndole llegar a un público más amplio.

Un aspecto crítico en la digitalización de las PYMES de servicios es la ciberseguridad. A medida que estas empresas dependen cada vez más de la tecnología digital para gestionar sus operaciones, también se vuelven más vulnerables a las amenazas cibernéticas. La protección de

los datos de los clientes y la seguridad de la información interna deben ser una prioridad para cualquier PYME que se embarque en la transformación digital. Implementar medidas de seguridad robustas, como el cifrado de datos, la autenticación de dos factores, y las copias de seguridad regulares, es esencial para proteger la integridad y la reputación de la empresa.

Figura 10:

Transformación digital e innovación en industria 4.0



Nota: Estas herramientas tecnológicas no sólo facilitan las operaciones remotas, sino que también permiten a las empresas tomar decisiones más rápidas basadas en datos en tiempo real, reduciendo así los errores y aumentando la productividad en entornos industriales.

<https://citymotion.es/atlas-tecnologico-cifra-en-2-100-millones-la-cifra-de-negocio-de-la-digitalizacion-industrial-4-0>

5.4 RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo, la digitalización de los procesos de las Pymes del sector servicios se considera un factor clave para su supervivencia y desarrollo en un entorno económico cada vez más dinámico y globalizado. Analiza cómo la implementación de herramientas tecnológicas puede ayudar a estas empresas a optimizar operaciones, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente, haciéndolas más competitivas ante los desafíos del mercado. Sin embargo, el proceso de digitalización no está exento de problemas, especialmente para las pymes que enfrentan recursos financieros y humanos.



Los principales retos a los que se enfrentan las pymes del sector servicios en el ámbito de la digitalización son la resistencia al cambio y las elevadas inversiones iniciales en tecnología, así como las preocupaciones sobre la seguridad de la red. La digitalización para las pymes no sólo puede mejorar la eficiencia operativa sino también permitir una mejor gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Los sistemas CRM permiten a las empresas personalizar las interacciones con los clientes, gestionar el marketing y las ventas de forma más eficaz y pronosticar la demanda del mercado. Además, la automatización de los procesos de gestión puede liberar tiempo y recursos para que las PYMES se centren en actividades de mayor valor añadido.

Al mismo tiempo, se analiza la importancia de la digitalización para las PYMES en el sector de servicios, destacando cómo la adopción de tecnologías digitales puede crear ventajas competitivas a través de una mayor flexibilidad, escalabilidad e innovación. Sin embargo, la transformación digital debe ir acompañada de un cambio cultural dentro de la empresa, y todos los participantes, desde la alta dirección hasta los empleados, deben estar alineados con una visión de modernización y crecimiento continuo.



CAPÍTULO VI

6 Bibliografía

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2023). *Rendición de cuentas 2023*. Guayaquil. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Apaza, G., & Ñamo, E. (2022). Evolución e impacto del Big Data en el sector empresarial. *Revista Scientific*, 227-242. Recuperado el 10 de Sep de 2024, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EvolucionImpactoDelBigDataEnElSectorEmpresarial-9535614.pdf>
- Arenas, L. (2019). Transformación digital y eficiencia empresarial: Un enfoque estratégico. *Revista de Estudios Empresariales*, 78-92.
- Banco Mundial. (2021). *Evaluación de la Administración Tributaria en América Latina: Un Enfoque Comparativo*. Washington: D.C.: Banco Mundial.
- Beltrán, J; Carmona, M; Carrasco, R;. (2002). *Guía para una Gestión basada en procesos*. España: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado el 28 de Sep de 2024
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Chile: EVOLUCIÓN S.A. doi:ISBN 956-7604-08-8
- Cabrera, M., López, P., & Ramirez, C. (2011). *La Competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. BOGOTÁ: UNIVERSIDAD CENTRAL. Recuperado el 9 de Sep de 2024, de https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf
- Cancillería del Gobierno del Ecuador. (s.f.). Metodología de la Administración de Procesos Completa. En C. d. Ecuador, *Metodología de la Administración de Procesos Completa* (pág. 6). Quito: Cancillería del Gobierno del Ecuador. Recuperado el 05 de Setiembre de 2024, de <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Metodologa-de-Administracion-de-Procesos-Completa.pdf>
- CEPAL. (2021). Digitalización y desarrollo de las PYMES en América Latina: Retos y oportunidades. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*.
- CFN. (2023). *Memoria Institucional 2023*. Quito.
- Chancay, D. (2024). La Automatización y su evolución en el ámbito empresarial. Guayaquil, Guayas, Ecuador: UTEG.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2010). *Registro Oficial*. Quito: COPCI.



- Congreso Nacional del Ecuador. (05 de Noviembre de 1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Registro Oficial 312: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- DELOITTE Y MAKROS. (2020). Guía de Ciberseguridad para PYMES. *DELOITTE*, 2-10. Recuperado el 10 de SEP de 2024, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/CyberMonth2019/cl-guia-ciberseguridad-para-pymes-2020.pdf>
- Díaz, P. &. (2021). *Innovación y digitalización en las PYMES: Estrategias para el crecimiento sostenible*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Fernández, J. &. (2020). *El impacto de la digitalización en la gestión de recursos humanos en las PYMES*. Editorial Académica Española.
- García, M. (2021). Impacto de las cámaras de comercio en el desarrollo de las PYMES: Un estudio de caso en Ecuador. *Economía y Empresa*, 45-63.
- Garzón, M., & Ibarra, A. (2013). Innovación Empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11,, 45-60.
- González, A. (2022). *Gestión de relaciones con clientes en la era digital: Estrategias para PYMES*. Pearson Educación.
- INEC, DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL. (30 de DIC de 2022). Boletín DICE. QUITO. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/Bolet%C3%ADn%20DICE%202021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Clasificación Uniforme de Actividades Económicas CIUU REV.4.0*. Obtenido de Manual de Usuario CIUU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme.
- Isenberg, D. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 40-51.
- López, D. (2021). *Introducción a la transformación digital*. España: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado el 6 de Sep de 2024, de https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144049/1/Decisiones%20y%20proyectos%20estrategicos%20de%20TI_Introduccion%20a%20la%20transformacion%20digital.pdf
- Lozano, M. (2016). Ecosistema Empresarial. *Revista internacional de administración*, 73. Recuperado el 12 de 10 de 2025, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5955>



- Martínez, R. (2020). *Digitalización y toma de decisiones en las PYMES: Un enfoque práctico*. IE Business School. Recuperado el 8 de 10 de 2025, de <https://dspace.umh.es/handle/11000/33241>
- MPCEIP. (2022). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/>
- Paredes, L. &. (2022). Gobernanza Corporativa en Ecuador: El Impacto de la Supervisión Financiera. *Revista de Estudios Empresariales*, 23(2), 95-113. Recuperado el 15 de 07 de 2025, de https://rfd.org.ec/docs/libros_rfd/Estudio_Gobierno_Corporativo2025.pdf
- Parrales, J. (2017). Los sistemas de información en la nube y su utilidad en las organizaciones. *Maskana - Ciencias de la Computación*, 119-124. Recuperado el 10 de Sep de 2024, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/edison-timbe-maskana-idi2017-12.pdf>
- Paz, E. (2021). *Economía Digital, el futuro ya llegó*. Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Recuperado el 10 de Sep de 2024, de <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/169831/1/Economia-digital.pdf>
- Rivera, O., & Ortega, J. (2022). Política para la transformación digital del Ecuador 2022-2025. ECUADOR. Recuperado el 18 de 07 de 2025, de europepmc.org/publication/392152406_Políticas_publicas_para_la_transformacion_digital_en_el_sector_publico_un_estudio_de_caso_en_la_Universidad_Nacional_de_ColombiaPublic_policies_for_digital_transformation_in_the_public_sector_a_case
- Rodríguez, A., & Nieto, M. (2021). Estrategias de digitalización en PYMES: Oportunidades y desafíos. *Revista de Economía y Empresa*, 1(1), 45-58. Obtenido de <https://revistaeucken.com/indes/index.php/home/article/view/transformacion-digital-pymes>
- Sánchez, M., Zerón, M., & Hernandez, P. (2019). *Tecnología e Innovación Empresarial. Compendio de Aportaciones a*. México. Recuperado el 6 de Sep de 2024, de <https://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/3.-Tecnologia-e-innovacio%CC%81n-empresarial.pdf>
- SERCOP. (16 de Sep de 2024). *Portal Único de Trámites Ciudadanos*. Obtenido de <https://www.gob.ec/sercop#:~:text=Es%20el%20ente%20rector%2C%20t%C3%A9cnico,concurancia%2C%20en%20los%20procedimientos%20de>
- SISTEMA DE RENTAS INTERNAS. (16 de SEP de 2024). *Servicios generales SRI*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/que-es-el-sri>
- Valencia, R., & Cordero, M. (2021). *El Impacto de la Información Estadística en la Formulación de Políticas Públicas para las PYMES en Ecuador*. (Vol. 3). Quito: Editorial Universitaria.



Recuperado el 12 de 05 de 2025, de
https://publicarciencia.itred.edu.ec/index.php/p_ciencia_v1/es/article/view/12

Villavicencio, M., & Rodríguez, E. (2021). *Las PYMES en el Contexto de la Política Económica del Ecuador: Desafíos y Oportunidades*. Quito: Editorial Corporación Editora Nacional.

Recuperado el 12 de 05 de 2025, de https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/157