



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL
Y DERECHO

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA A EN
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

TEMA: ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE
MEJORA CONTINUA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN
LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE LA PROVINCIA
DEL GUAYAS

Autores:

Srta. ESPAÑA LUNA MANUELA ZAMIRA

Srta. CEVALLOS ALEJANDRO VALERIA LISSBETH

Tutor:

Mgr. VÁSQUEZ ALVARADO EFRAÍN ENRIQUE

Milagro, Mayo 2021

ECUADOR

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, PhD.

RECTOR

Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Yo, ESPAÑA LUNA MANUELA ZAMIRA, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de integración curricular, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor, como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación DESARROLLO LOCAL Y EMPRESARIAL DESARROLLO SOSTENIBLE, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 22 de mayo de 2021

ESPAÑA LUNA MANUELA ZAMIRA

Autor 1

CI: 0955638648

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, PhD.

RECTOR

Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Yo, CEVALLOS ALEJANDRO VALERIA LISSBETH, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de integración curricular, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor, como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación DESARROLLO LOCAL Y EMPRESARIAL DESARROLLO SOSTENIBLE, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 21 de mayo de 2021

CEVALLOS ALEJANDRO VALERIA LISSBETH

Autor 2

CI: 0928939412

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, Vásquez Alvarado Efraín Enrique en mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, elaborado por ESPAÑA LUNA MANUELA ZAMIRA y CEVALLOS ALEJANDRO VALERIA LISSBETH , cuyo título es ANÁLISIS DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS, que aporta a la Línea de Investigación DESARROLLO LOCAL Y EMPRESARIAL DESARROLLO SOSTENIBLE previo a la obtención del Título de Grado LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso previa culminación de Trabajo de Integración Curricular de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 22 de mayo del 2021

Vásquez Alvarado Efraín Enrique

Tutor
C.I: 0920025541

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (tutor).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (Secretario/a).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (integrante).

Luego de realizar la revisión del Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención del título (o grado académico) de ELIJA UN ELEMENTO. presentado por Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (estudiante1).

Con el tema de trabajo de Integración Curricular: Haga clic aquí para escribir el tema del Trabajo de Integración Curricular.

Otorga al presente Trabajo de Integración Curricular, las siguientes calificaciones:

Trabajo Curricular	Integración	[]
Defensa oral		[]
Total		[]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) _____

Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos			Firma
Presidente	Apellidos Presidente.	y	nombres	de _____
Secretario /a	Apellidos Secretario	y	nombres	de _____
Integrante	Apellidos Integrante.	y	nombres	de _____

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (tutor).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (Secretario/a).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (integrante).

Luego de realizar la revisión del Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención del título (o grado académico) de ELIJA UN ELEMENTO. presentado por Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (estudiante2).

Con el tema de trabajo de Integración Curricular: Haga clic aquí para escribir el tema del Trabajo de Integración Curricular.

Otorga al presente Proyecto Integrador, las siguientes calificaciones:

Trabajo de Integración Curricular	[]
Defensa oral	[]
Total	[]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) _____

Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos				Firma
Presidente	Apellidos	y	nombres	de	_____
	Presidente.				
Secretario /a	Apellidos	y	nombres	de	_____
	Secretario				
Integrante	Apellidos	y	nombres	de	_____
	Integrante.				

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado en primer lugar a Dios, que me ha dado las fuerzas para seguir adelante, en segundo lugar, a mi papá que terrenalmente no está te dedico esta meta con amor y esfuerzo, por último, se lo dedico a mi mamá y mi hermano que han sido un apoyo incondicional en todo momento.

Manuela Zamira España Luna

Dedico este proyecto de investigación a mis padres por su ayuda, amor y cariño, a hermano que me ha aconsejado y que ha sido un apoyado enorme en esta etapa, puesto que han sido un pilar para lograr esta meta tan esperada, a Dios y al universo por la abundancia brindada.

Valeria Lissbeth Cevallos Alejandro

AGRADECIMIENTO

En esta etapa mi agradecimiento total es para Dios por darme la bendición de culminar esta gratificante meta, fundamentalmente agradezco a mi mamá y mi hermano que son mis pilares esenciales en mi vida, también a mi novio que me ha apoyado en cualquier momento y finalmente, le doy las gracias por su acompañamiento a mi tutor Efraín Vázquez Alvarado ya que ha sido una guía para la ejecución de esta tesis.

Manuela Zamira España Luna

Me encuentro agradecida con Dios y el universo por permitirme vivir esta experiencia conjunto a compañeros y docentes en la distinguida Universidad de Milagro, mi gratitud para con los conocimientos adquiridos es enorme y me quedo con el grato honor de haber sido alumna y parte de la *facultad de ciencias sociales, educación comercial y derecho* y gracias a ello y al esfuerzo y tiempo invertido me encuentro en la culminación de mi carrera universitaria con deseos de seguir especializándome en el futuro.

Valeria Lissbeth Cevallos Alejandro

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR.....	ii
DERECHOS DE AUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	v
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICAS	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO 1	3
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.1. Formulación del problema	5
1.1.2. Sistematización del problema	5
1.1.3. Delimitación del problema.....	5
1.2. Objetivos	6

1.2.1.	Objetivo General.....	6
1.2.2.	Objetivos Específicos	6
1.3.	Justificación.....	6
1.4.	Marco Teórico.....	7
1.4.1.	Antecedentes históricos	7
1.4.2.	Antecedentes referenciales.....	8
1.4.3.	Fundamentación teórica.....	10
1.4.4.	Marco conceptual.....	30
1.4.5.	Marco Legal.....	31
CAPÍTULO 2		36
2.	METODOLOGÍA.....	36
2.1.	Tipo de investigación	36
2.1.1.	Investigación documental	36
2.1.2.	Tipo de investigación documental	37
2.1.2.1.	Informativa	37
2.1.2.2.	Exploratoria.....	38
2.1.3.	Fuentes de Investigación Documental	38
CAPÍTULO 3		39
3.	RESULTADOS (ANÁLISIS O PROPUESTA).....	39
CONCLUSIONES.....		53
RECOMENDACIONES		54

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Métodos de control de inventarios	18
Ilustración 2. Ciclo Deming	29
Ilustración 3: Análisis FODA de la investigación de campo.....	43
Ilustración 4: Diagrama de proceso de abastecimiento de productos.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de empresas	13
Tabla 2: Ventajas y desventajas del proceso de mejora continua.....	24
Tabla 3: Clasificación de las 5S	26

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Evolución del número de empresas periodo 2012 – 2018.....	40
Gráfica 2: Estructura de empresas según su tamaño	41
Gráfica 3: Estructura de empresas según provincia.....	42

ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS

RESUMEN

El presente proyecto de investigación consiste en un análisis de la importancia del proceso de mejora continua como herramienta administrativa en la gestión empresarial de las pymes de la provincia del guayas, esta investigación tiene como objetivo determinar de qué manera las herramientas administrativas sirven como un proceso de mejora continua y como estas contribuyen al funcionamiento en las gestiones empresariales, abordando para esto diferentes de casos de estudio que relacionan, la aplicación de las 5S y otras herramientas administrativas dentro del desarrollo de áreas como talento humano y control de inventarios. La metodología se basó en una investigación documental considerando también investigaciones de tipo exploratoria e informativa, a través de las cuales se permitió determinar la efectividad que tiene la implementación de estrategias como las 5s y el ciclo Deming, y las ventajas que estas proporcionan en el marco de los roles administrativos de una PYMES, evidenciando la influencia que estas han tenido en aspectos como el aumento de la productividad, la mejora de la calidad de las operaciones y la disminución de objetos superfluos dentro de una organización empresarial. A través de esta investigación, se propone la implementación y difusión de los procesos de mejora continua como herramienta administrativa por parte de las PYMES debido a las mejoras sustanciales que estas proporcionan en cuanto al desarrollo de la productividad, rentabilidad y eficiencia de una entidad.

PALABRAS CLAVE: Mejora continua, 5s, talento humano, control de inventarios y calidad.

ANALYSIS OF THE IMPORTANCE OF THE CONTINUOUS IMPROVEMENT PROCESS AS AN ADMINISTRATIVE TOOL IN THE BUSINESS MANAGEMENT OF SMEs IN THE PROVINCE OF GUAYAS

ABSTRACT

This research project consists of an analysis of the importance of the continuous improvement process as an administrative tool in the business management of SMEs in the province of Guayas, this research aims to determine how administrative tools serve as a process of continuous improvement and how these contribute to the operation in business management, addressing for this different case studies that relate, the application of the 5S and other administrative tools within the development of areas such as human talent and inventory control. The methodology was based on a documentary research also considering exploratory and informative research, through which it was possible to determine the effectiveness of the implementation of strategies such as the 5s and the Deming cycle, and the advantages that these provide in the framework of the administrative roles of a SME, evidencing the influence that these have had in aspects such as increased productivity, improved quality of operations and the reduction of superfluous objects within a business organization. Through this research, the implementation and dissemination of continuous improvement processes is proposed as an administrative tool by SMEs due to the substantial improvements that they provide in terms of the development of productivity, profitability and efficiency of an entity.

KEY WORDS: Continuous improvement, 5s, human talent, inventory control and quality.

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas basándose en su responsabilidad social, contribuyen a resolver los problemas y necesidades locales en el entorno social y son capaces de estimular la economía y comercializar productos de acuerdo con la calidad y la demanda del mercado. Todos los gobiernos reconocen la importancia de estas empresas para el progreso del país, independientemente del sector del que procedan. Paradójicamente, a pesar de la significancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en la crematística de la región, se sabe muy poco sobre estas empresas (Chávez-Cruz, Campuzano-Vásquez, & Betancourt-Gonzaga, 2018).

La mejora continua a nivel mundial es una herramienta administrativa empresarial ampliamente utilizada para elevar los niveles de productividad y calidad dentro de las organizaciones, mediante el buen uso de recursos operativos, tácticos y estratégicos, la mejora continua proveniente del término japonés: (kaizen), que utiliza este concepto para referirse al “mejoramiento en marcha” que involucra a todos los entes de una organización, tales como, la alta administración, los gerentes y los trabajadores (Marin-Garcia, Pardo-del-Val, & Bonavia, 2018).

Estos procesos tienen la finalidad de aplicar metodologías que permitan incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones, proporcionándoles a través de esto, un nivel de desarrollo eficaz y competitivo (p.434).

En Ecuador, una pequeña empresa es aquella que utiliza principalmente medios manuales en lugar de mecánicos para la producción de bienes intermedios y finales y cuyos activos fijos, excluyendo edificios y terrenos, no superan los 250.000 dólares. Por su parte, las medianas empresas, son unidades económicas gestionadas por una persona física o jurídica,

con una forma organizativa, jurídica o administrativa diferente, que realizan todo tipo de actividades, ya sean de producción, comerciales o de prestación de servicios.

Esta investigación, tiene como propósito establecer la importancia que tienen los procesos de mejora continua como herramientas administrativas dentro la gestión empresarial de las PYMES de la provincia del Guayas. Determinando a través, de un análisis documental en el que se demuestre la utilización de este recurso en función de la competitividad empresarial. Para ello, se plantea el manejo de las cinco “S” como estrategias para destacar la importancia que tienen el trabajo en equipo y el buen manejo del talento humano como mecanismo para introducir técnicas de productividad y una buena gestión del control de inventarios en la organización.

1.1. Planteamiento del problema

La mejora continua es un proceso orientado a la acción y basado en el trabajo en equipo que declara que cada individuo de la organización es dueño e impulsa el camino de la mejora hacia la perfección. Requiere tanto la implantación de sistemas como el aprendizaje organizativo continuo, la adhesión a los principios de gestión y la participación activa de todos. La mejora continua abarca tanto las filosofías como los sistemas para la mejora diaria de los niveles de calidad, la productividad, los costes, la satisfacción, los niveles de seguridad, los tiempos de ciclo globales, los tiempos de respuesta y la fiabilidad del proceso. De todas las empresas que integran la economía global, de cada país o región, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) tienen un papel muy importante en términos de crecimiento económico.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de cualquier país o región, el desconocimiento y el uso incorrecto de herramientas administrativas aplicables en las Pymes ecuatorianas han llevado un mal proceso de calidad en la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas.

La inadecuada administración de los recursos humanos es una primordial causa del malogro de una organización. La gestión de los recursos humanos puede contribuir al éxito de una organización en la medida en que puede crear un entorno propicio para la innovación.

1.1.1. Formulación del problema

El desconocimiento y el uso incorrecto de herramientas administrativas aplicables en las PYMES de la provincia del Guayas generan un mal proceso de calidad en la gestión empresarial, por tal motivo se formula la siguiente pregunta:

¿En qué medida beneficia el uso de herramientas administrativas en los procesos de la gestión empresarial a las PYMES de la provincia del Guayas?

1.1.2. Sistematización del problema

- ¿De qué manera se podría disminuir la falta de incentivo dentro de un ambiente laboral en las PYMES?
- ¿De qué modo afecta a las PYMES el desconocimiento de técnicas e instrumentos en el proceso de selección de personal a la gestión empresarial?
- ¿De qué forma afecta el desconocimiento y el uso incorrecto del control de inventarios a la gestión empresarial de las PYMES?

1.1.3. Delimitación del problema

Este proyecto de investigación está definido por los siguientes parámetros de investigación:

País: República del Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Tiempo: La recolección de datos se realizará entre 2015 y 2020 para la ejecución del proyecto.

Universo: El estudio se realizará para las PYMES que operan en la provincia del Guayas para el periodo 2015-2020.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Determinar de qué manera las herramientas administrativas sirven como un proceso de mejora continua y como estas contribuyen al funcionamiento en las gestiones empresariales en los Departamentos de las PYMES.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar las problemáticas que inciden en el bajo rendimiento de los empleados, y como disminuyen con la aplicación de una herramienta administrativa, para mejorar los procesos de gestión y fomenten un mejor ambiente laboral en las Pymes en la provincia del Guayas.
- Identificar los errores administrativos en los procesos de selección del personal dentro las PYMES, para la aplicación de una herramienta administrativa que permita la optimización de recursos y la selección de personal idóneo de las PYMES.
- Establecer que el uso correcto de una herramienta administrativa, permite la optimización de los procesos de planificación y control de inventarios en las PYMES.

1.3. Justificación

El propósito de este análisis es determinar cómo influyen los procesos de mejora continua dentro de las pequeñas y medianas empresas como herramientas administrativas dentro de la gestión empresarial de las PYMES de la provincia del Guayas, comprobando su eficacia a partir del manejo de las cinco “S”, y considerando los factores primordiales que intervienen para el adecuado manejo del talento humano y la productividad de una organización.

El presente trabajo de investigación, permitirá difundir la importancia de la mejora continua por medio de una herramienta administrativa que posibilita la optimización de los recursos que interceden cada proceso que se genera en las PYMES de la provincia del Guayas.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Antecedentes históricos

A finales de siglo XIX, empieza la ejecución de diversas y novedosas prácticas administrativas y de gestión en las empresas de múltiples países en desarrollo, “esto con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones sobre el control interno que aún no se tenían claro o se ignoraban ciertas políticas” (Baque, Chiquito, Baque, & Baque, 2018); se explica también que los administradores “no veían en el control interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr buenos resultados de las operaciones comerciales” (Alberto, 2016). Al control no se lo consideraba importante dentro de las gestiones empresariales; el resto de las áreas operacionales como de producción, ventas y la gestión de sus trabajadores tampoco se sentían involucrados. No se puede expresar con exactitud cuál es el origen de la gestión empresarial, pero al igual que el control interno se asegura que nació “a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX”.

Edward Deming pronunció un elocuente discurso titulado “Estadística de la Calidad del Producto” en el Congreso de Hakone, en Tokio, en agosto de 1950, en el que definió 14 principios de gestión. como un plan de optimización continua exitosa en la actualidad como espiral del mejoramiento continua o periodo de calidad basados en los conceptos ideados por Walter A. Stewart, esta conferencia ha sido de enorme inspiración para la audiencia constituida por los dirigentes empresariales de la industria manufacturera que en aquel instante era una industria sinónimo de productos baratos y de mala calidad y con un total

desconocimiento de los instrumentos estadísticas de estándares de todo el mundo (Garza-Elizondo, 2005, pág. 333).

Actualmente, Kaizen es el corazón de sistema de producción, es el marco conceptual base de mejora continua para las reglas ISO 9001 que, hasta el momento, sigue construyendo costo y forjando virtud competitiva para muchas compañías e industrias (Murphy, 2016).

Según el libro la clave de la ventaja competitiva japonesa, del autor Masaaki Imai demuestra en, “forma esencial la veracidad de esta filosofía kaizen lo cual significa, mejoramiento sucesivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores, sin embargo, lo principal de las prácticas administrativas únicamente japonesas, como muestra de mejoramiento de la productividad, relaciones laborales, simplemente se resume a una palabra: mejora continua” (Imai, 2001, pág. 29).

La aparición de las pymes productivas se remonta a mediados del siglo XX, cuando se introdujo el tipo de renovación de importaciones. Sin embargo, para comprender el entorno en el cual se desplegaron las pymes y cómo sus inicios influyen en su manejo presente, se necesita estudiar a Ecuador desde el inicio de la democratización hasta la actualidad.

1.4.2. Antecedentes referenciales

Para conocer el tema de la investigación, se realizaron diversos estudios de archivo que abarcaron temas relevantes para nuestro proyecto y a través de su análisis pudimos establecer pautas de investigación, pero a continuación se presentan algunos estudios metodológicos relevantes para el trabajo realizado.

En el año (2014), según los autores (Marin-García, Bautista-Poveda, & García-Sabater) efectuaron un estudio cualitativo con el título “ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN DE LA MEJORA CONTINUA: ESTUDIO MULTICASO” al examinar la importancia de cuatro

PYMES líderes en su campo y bien financiadas, y establecer en la muestra las relaciones propuestas entre los factores, las etapas de desarrollo y los comportamientos asociados, se concluye que la evolución de la mejora continua no es un continuo gradual, es decir, que existe un punto de inflexión entre las etapas, lo que lleva a sugerir de forma significativa que puede conducir al cambio (2018, pág. 586).

Según los autores Mora-Ramírez & Fernández-Cabezas, presentaron su trabajo especial de grado titulado, “Plan de mejora aplicando la metodología 5´s en la bodega de la Hacienda San Alejandro en el Cantón Balao, provincia del Guayas” el objetivo absoluto de este estudio es proponer un plan de desarrollo centrado en los principios básicos de la calidad, definidos por la metodología de las 5s, y al mismo tiempo controlar el rendimiento a todos los niveles en el área de almacenamiento de la Hacienda San Alejandro en el cantón de Balao (pág. 12).

Correa-Alarcón presentó este trabajo de titulación sobre la, “Mejora del proceso productivo en la fabricación de cómodas de madera del taller artesanal Valery”, aquella investigación busca mejorar el proceso productivo, utilizando las herramientas de mejora continua, lo cual permite definir la estandarización del proceso productivo de fabricación de cómodas de madera, logrando realizar las operaciones de manera eficiente, además se consideró la falta de herramientas y capacitación del personal que permiten cambiar y mejorar el proceso productivo, logrando fomentar la calidad de las cómodas y ayudar el crecimiento de la misma (pág. 6).

Desde el punto de vista de Chávez-Cruz, Campuzano-Vásquez, & Betancourt-Gonzaga (2018), en su artículo científico titulado “Las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala”, especifican que, las PYMES competitivas y flexibles marcarán la diferencia entre el norte y el sur. Un gobierno con una política nacional que

apoye la creación de nuevas PYMES y refuerce estructuralmente las existentes puede no sólo garantizar el éxito de las PYMES, sino también mejorar significativamente la balanza comercial del país.

1.4.3. Fundamentación teórica

Definición de PYMES

Las PYMES son pequeñas y medianas empresas que tienen las características de este tipo de entidad económica según su volumen de negocio, capital social, número de empleados, nivel de producción y activos. Debido a su tamaño, las PYMES tienen manejabilidad para ajustarse a transformaciones del mercado y poner en marcha planes vanguardistas. Esta característica, adjunta el carácter de sus propuestas, les otorga a menudo un lugar especial en la política pública y la ciencia (Nicola-Macías, 2015).

Hidalgo-Arias, Proaño-Pérez, & Sandoval-Cárdenas (2011), en su trabajo de titulación previo a la obtención de título de cuarto nivel deducen que “El nacimiento de las Pymes se da en base a una idea revolucionaria y proactiva del descubrimiento de una oportunidad de negocio.” Pues, esta modalidad permite que pequeños inversores ingresen al mundo comercial donde ofertan bienes y servicios según la demanda detectada previo un estudio de mercado.

En su proyecto de titulación Suárez-Santiana (2016), destaca que las mipymes, son un componente importante de la estructura económica del país, no sólo por su participación en el número de empresas, sino también por su contribución al empleo y la producción. Sin embargo, la disponibilidad de programas informáticos para automatizar los procesos contables y financieros con el fin de mejorar la gestión empresarial es muy limitada.

Vásquez (2003) citado por García & Villafuerte (2015), coinciden en que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) suelen tener una estructura organizativa sencilla que facilita la toma de decisiones y la adaptación a los cambios del entorno, además de mejorar el flujo de información y la comunicación entre sus componentes, lo que redundará en una mayor flexibilidad y adaptabilidad estructural. Como estas empresas suelen ser de propiedad familiar, el compromiso y la motivación de sus miembros son elevados, y su proximidad a los clientes les da una ventaja informativa que les permite responder con flexibilidad a las necesidades de producción de pequeño volumen, urgentes y más específicas.

PYMES en el Ecuador

En Ecuador, las mipymes desempeñan un papel importante en la composición del grupo empresarial. Las microempresas y pymes contribuyen de forma significativa a la producción, las ventas y el empleo, pero no constituyen un grupo tan grande como las grandes empresas. Sin embargo, el análisis de las PYME en el país es muy importante porque crecen año tras año y son el grupo más numeroso en términos de beneficios, ventas, empleo y número de empresas en algunos sectores de la economía (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, 2017).

En la actualidad, las PYMES están presentes en el mercado en todas las formas y tamaños, tanto como sociedades o como empresas individuales, libres de dedicarse a cualquier tipo de actividad, ya sea producir, distribuir o prestar servicios con fines lucrativos. Las Pymes en el Ecuador tienen un gran potencial de desempeñar un papel trascendental en la economía nacional, ya que influyen en la creación de puestos de trabajo y en la estimulación de la economía nacional. Su ventaja frente a las grandes empresas reside en el volumen para ajustarse a las demandas del mercado y a las necesidades de sus clientes.

Para Rodríguez-Mendoza & Aviles-Sotomayor (2020), Las primeras microempresas surgieron en los sectores textil, del transporte y del metal, y luego se extendieron rápidamente a los sectores del comercio y de los servicios; a principios del siglo XX, las pequeñas y medianas empresas se transformaron en grandes estructuras comerciales, con empresas y consorcios que podían transnacionalizar la gestión empresarial, y empresas multinacionales que surgieron en el proceso de expansión del mercado.

La administración tributaria ecuatoriana, según García & Villafuerte (2015), definen a las pymes como pequeñas y medianas empresas con las características propias de este tipo de empresas, como son la facturación, el capital social, el número de empleados, el volumen de producción o el nivel de actividad. En general, las pymes de nuestro país se dedican a una amplia gama de actividades económicas, entre las que destacan las siguientes:

- Comercio mayorista y minorista.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Fabricación.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Servicios inmobiliarios y comerciales.
- Servicios comunitarios, sociales y personales.

Clasificación de Pymes según la Superintendencia de compañías del Ecuador

El término PYME se refiere a un grupo de pequeñas y medianas empresas, que son unidades económicas y de producción de menor tamaño y escala que las grandes empresas. Estas empresas se identifican en función de su volumen de negocio, capital social, número de empleados, nivel de producción y actividades representativas.

Las pequeñas y medianas empresas de acuerdo al Registro Oficial 335 emitido el 7 de diciembre del 2010 por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), determinó su clasificación de acuerdo a los siguientes factores a los que se ajusta la Superintendencia de compañías, valores y seguros del Ecuador:

Tabla 1: Clasificación de entidades

	Personal ocupado	Valor bruto de ventas anuales	Monto de los activos
Micro	1 – 9	Hasta USD 100,000	Hasta USD 100,000
Pequeña	10 – 49	Hasta USD 1,000,000	Hasta USD 750,000
Mediana	50 – 199	Hasta USD 5,000,000	Hasta USD 3,999,999
Grande	Mayor a 200	Mayor a 5,000,000	Mayor a USD 4,000,000

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, 2017)

Esta resolución determino que toda empresa que contenga entre 1 a 9 empleados, genere un valor en bruto de hasta \$100,000 en ventas anuales y sus activos sean de \$100,000 como máximo son consideradas Microempresas.

Aquellas que tengan entre 10 a 49 empleados y generen un valor en bruto de hasta \$1,00,000 en ventas anuales y sus activos sean hasta \$ 750,000 como máximo son consideradas Pequeñas empresas.

Las que tengan entre 50 a 199 empleados y generen un valor en bruto de hasta \$5,000,000 en ventas anuales y sus activos sean de hasta \$3,999,999 como máximo son consideradas Medianas empresas.

Por último, aquellas que tengan más 200 empleados, generen un valor en bruto mayor a \$5,000,000 en ventas anuales y sus activos sean de mayores de \$4,000,000 son consideradas Grandes empresas.

Importancia de las PYMES

La importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYME) según Eniola & Ektebang (2014) citados por Mite-Albán & Ripoll-Feliu (2018), radica en el desarrollo económico, la reducción de la pobreza, la expansión del empleo, la producción, la innovación tecnológica y la mejora del estatus y las normas sociales ha sido demostrada y reconocida universalmente en países desarrollados.

El servicio de rentas internas, la importancia de las pymes radica en la producción de bienes y servicios que apoyan el desarrollo social del país (producción, demanda y compra de bienes y creación de valor añadido) dado a que, son un importante factor de espacio de riqueza y empleo.

Definición Gestión de Recursos Humanos

La gestión de talento humano es el conjunto de procesos necesarios para gestionar los recursos humanos de una empresa, desde la contratación, la selección, la formación, la evaluación de desempeño, la remuneración, la salud laboral y las prestaciones generales de los empleados.

Desde el punto de vista para Chiavenato (2009), la gestión de los recursos humanos, indica como una colección de políticas y prácticas insustituibles para gestionar los aspectos humanos y de recursos de la gestión, incluidos el reclutamiento, la selección, la formación, la compensación y la evaluación del rendimiento.

Dado que la competitividad de una empresa depende en gran medida de la calidad de sus recursos humanos, las competencias de sus empleados y su desarrollo continuo, en el que la formación desempeña un papel importante, son una fuente de competitividad duradera. Por lo tanto, asignar tiempo y recursos para adquirir, mantener y desarrollar las habilidades de los recursos humanos de una empresa es un objetivo estratégico importante (Fernández-Ortiz, Castresana-Ruiz, & Fernández-Losa, 2006).

Los recursos humanos son la clave de la competitividad de una empresa, pero deben desarrollarse y formarse adecuadamente para gestionar las actividades estratégicas y operativas de la empresa. De nada sirve dotarles de las mejores y más modernas herramientas tecnológicas si los empleados no saben utilizarlas. El talento humano es importante en cualquier organización y ninguna tecnología puede sustituirlo.

Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

Fayol (2009), citado por Mora-Pisco, Duran-Vasco, & Zambrano-Loor (2019), establecen que, una empresa está formada por personas que se unen para beneficiarse mutuamente; una empresa se hace o se deshace por las cualidades y acciones de su gente. Lo que caracteriza a una empresa es su gente, que tiene la capacidad de utilizar todo tipo de conocimientos. Sólo con los recursos humanos se pueden utilizar eficazmente los demás recursos. El valor real de los recursos humanos de una organización reside en su actividad y voluntad de responder a los objetivos y oportunidades del trabajo, y en su esfuerzo por encontrar satisfacción en el desempeño de su trabajo y en su permanencia en él. Para ello es necesario que las personas con los conocimientos y habilidades adecuados estén en el lugar y momento adecuados para realizar el trabajo correcto.

El denominador común de una organización es que está formada por personas. Las personas son responsables del progreso, el éxito o el fracaso de una organización. Por lo tanto, no es

exagerado decir que son el recurso y el activo más valioso de una organización. Si alguien tiene mucho capital, equipos modernos y condiciones impecables, pero no cuenta con un grupo de personas o las percibe mal gestionadas, desmotivadas y sin ganas de trabajar, el éxito no es posible.

Recursos humanos en las PYMES

El Departamento de Recursos Humanos es aquel que planifica, coordina, implementa y proporciona asesoramiento técnico sobre la gestión de los recursos humanos, la formación, la educación, el bienestar y las actividades de salud y seguridad en el trabajo de acuerdo con las políticas, directrices y normas de la empresa y la legislación.

Hoy en día, los directivos se interesan cada vez más por la gestión estratégica de los recursos humanos en las PYME. La cultura interna de una estructura empresarial está fuertemente influenciada por los valores, la personalidad y la visión corporativa de sus líderes. Esta influencia es especialmente importante en las empresas familiares. (Muñoz-Mendoza & Manzaba-Rosario, 2018)

Para las Pymes, resulta esencial que la productividad del personal reclutado sume a los objetivos y metas de la organización para lograr éxito empresarial en la región donde se encuentra establecida la Pyme, para esto, es necesario que el departamento de recursos humanos sea capaz de captar el personal necesario conjunto a las habilidades necesarias para el cargo a ocupar dentro de la pyme.

Sistema de control de inventarios

Las organizaciones se basan en la compra y la venta de bienes y servicios, y ahí es donde es importante el control de las existencias. Esta gestión contable permite a la empresa controlar y obtener información fiable sobre la situación financiera de la empresa al final del período

de presentación de informes en el momento oportuno. El objetivo principal del control de inventarios es garantizar que la empresa disponga de los materiales necesarios para su continuo desarrollo ordenado. En otras palabras, el inventario desempeña un papel esencial en el proceso de compra y venta para satisfacer la demanda y garantizar un funcionamiento constante y estable.

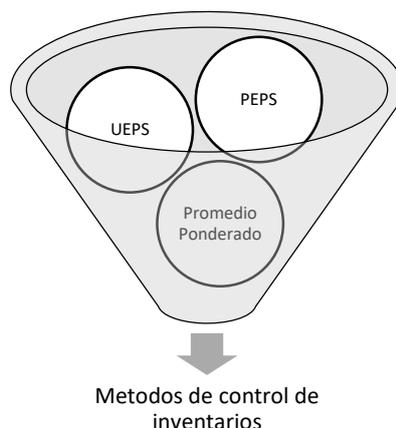
Las acciones desempeñan un papel muy importante, ya que la venta de acciones es la columna vertebral de un negocio. Las existencias suelen ser el mayor activo del balance y el coste de las existencias (coste de las ventas) suele ser el mayor gasto de la cuenta de pérdidas y ganancias (Guerrero-Salas, 2009).

Métodos de control de inventarios

El control interno del inventario es importante porque el inventario es el alma de una empresa comercial. Las empresas de éxito prestan especial atención a la protección de las existencias.

Las empresas utilizan el método del coste, el método de la media ponderada, el método de primera entrada, primera salida y el método de última entrada, primera salida para valorar las existencias. El método de la media ponderada es uno de los métodos de valoración del inventario que se utiliza para determinar el coste de las ventas en el sistema de inventario permanente (Mindiolaza-Alvarado & Campoverde-Brito, 2012).

Ilustración 1. Métodos de control de inventarios



Elaboración: Los autores

Método PEPS (primeras en entrar primeras en salir)

Según este método, se supone que el primer artículo comprado o producido es el primer artículo vendido, por lo que las existencias se valoran al último coste, con el coste del primer artículo comprado como coste de las ventas en la cuenta de resultados y el último coste como existencias en el balance (Franco-Hermenegildo & Quimis-Chilán, Modelo de gestión para el control de inventarios de la empresa Premiumcorp, 2018).

Método UEPS (últimas en entrar primeras en salir)

Para los cálculos de beneficios y valores que implican el movimiento físico de las existencias, este método es incoherente con el movimiento normal de unidades, que asigna un precio a la unidad introducida más recientemente (normalmente la más cara) y deja la unidad más antigua en el almacén, lo que da lugar a mayores costes, menores beneficios y menores pagos de impuestos porque la unidad más antigua (más barata) no se utiliza. Este es un método de valoración cuestionable, que da lugar a un valor inferior de la inversión (Franco-Hermenegildo & Quimis-Chilán, Modelo de gestión para el control de inventarios de la empresa Premiumcorp, 2018).

Método promedio ponderado

Este método es probablemente el más utilizado por las empresas para facilitar la contabilidad y la valoración de las existencias mediante la creación de un informe de producción de productos con un coste unitario único para cada informe que puede ajustarse o modificarse. La forma de aplicarlo es dividir el coste total por el número total de unidades para obtener el coste medio unitario, que se actualiza cada vez que se introduce un nuevo lote de productos.

Si los costes de producción son constantes en cada periodo, se recomienda utilizar el método de la media ponderada, que no permite controlar la producción y los costes por separado para el periodo anterior y el actual.

Definición de Gestión Empresarial

La gestión empresarial es uno de los pilares fundamentales para mantener una empresa en el mercado, ya que permite a todas las áreas de la organización formular estrategias y alinear equipos, personas y procesos para adaptarse a las demandas del mercado.

Para Kehinde & Yusuf (2012), La gestión empresarial busca el camino de la excelencia para triunfar en un mundo altamente competitivo, globalizado y tecnológicamente avanzado. La gestión está dirigida por líderes que ofrecen resultados positivos, eficientes, eficaces, económicos, medioambientales y éticos y contribuyen al bienestar de los clientes internos y externos.

Así mismo, Apac-Acosta (2017), el gobierno corporativo se refiere a la implementación de las actividades, políticas, objetivos, misión y visión definidos en el gobierno corporativo moderno. El liderazgo eficaz es el proceso mediante el cual una o varias personas coordinan el trabajo de otras para lograr resultados de calidad que una sola persona no puede alcanzar.

La gestión en las empresas es una herramienta fundamental para el desarrollo económico, no sólo para las propias empresas que utilizan los sistemas de gestión, sino también para sus sectores y países (Mora-Pisco, Duran-Vasco, & Zambrano-Loor, 2016).

En su artículo investigativo Quispe-Otacoma, Padilla-Martínez, Telot-González, & Nogueira-Rivera (2017), consideran la gestión empresarial como una actividad que lleva a cabo la dirección de una empresa para mejorar la productividad de la misma y, a su vez, aumentar la competitividad de la empresa. La dirección intenta hacer las cosas mejor y más rápido. En este sentido, es necesario identificar los procesos que influyen en el éxito de la empresa.

Importancia de la Gestión Empresarial

Para la comprensión de la importancia de la gestión empresarial, se abordan a los autores Vargas-Buitrago, Solarte-Gómez, & Moreno-Soto (2012), los cuales infieren que, los directivos deben ser capaces de realizar todas las funciones de los procesos de gestión interrelacionados e interdependientes de planificación, organización, dirección y control, de forma simultánea, con conocimiento del contexto empresarial en el que se encuentran, para permitir la aplicación de estrategias que lleven a la organización a un nivel de eficiencia y eficaz.

Gestión Empresarial de las Pymes

En el caso de las PYMES, se trata de empresas que generalmente no planifican a largo plazo, se quedan mucho en el medio plazo y utilizan el corto plazo en sus actividades diarias. La mayoría de estas empresas no fijan objetivos formales ni metas, no conocen la demanda actual, no tienen claro su posicionamiento frente a sus competidores, viven el día a día, hacen lo mínimo y lo necesario a nivel fiscal/legal, prestan poca atención a sus empleados, tienen

dificultades para comunicarse, todo está "en la cabeza del dueño", no conocen en detalle la realidad financiera de su empresa, no están seguros de su rentabilidad.

Definición de las herramientas administrativas

Según Lovato-Torres, López-Franco, & Acosta-Véliz (2018), estos autores definen sobre las herramientas administrativas se ocupan de la gestión técnica de la organización y se utilizan para ayudar a la toma de decisiones dentro de la organización; pueden ayudar a analizar los problemas para encontrar soluciones, o a gestionar y planificar proyectos.

Para lograr que existan procesos efectivos en la mayoría de los casos se requiere de un manual que a esto concierne los pasos o indicaciones que se siguen para una mejor gestión empresarial, pero según (Pilataxi, 2015):

Los principios de gestión generalmente aceptados no están codificados, pero se basan en prácticas de gestión comunes. Los criterios de evaluación de la gestión deben determinarse caso por caso y pueden extenderse a situaciones similares. Las recomendaciones de gestión deben ser amplias, analizar las causas y las consecuencias de la ineficacia y adaptarse a los acontecimientos considerados.

(p.234)

Definición de la mejora continua

Según Elsie Bonilla, Bertha Díaz, Fernando Kleeberg y María Teresa Noriega (2020, pág. 35) , estos autores definen que, “Un proceso de mejora continua es una estrategia de gestión que establece un marco sistemático para mejorar el rendimiento de los procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos y las partes interesadas. La mejora continua también se basa en una sólida cultura organizativa centrada en el cliente. También es importante que la alta dirección apoye y evalúe los esfuerzos de los empleados”.

Con esto, asimismo alcanza un proceso sistemático para mejorar el rendimiento de la organización cuya finalidad es de ampliar una sólida satisfacción de clientes.

El proceso de la mejora continua, pretende modificar la manera de pensar de los individuos sobre los errores. Henry Cabrera, Alberto Medina, Dianelys Nogueira y Quirenia Núñez, determinan que, “Para eso hay 2 formas de reforzar la aplicación de los cambios deseados: reprender a todos los que no puedan hacer bien su trabajo o condecorar las personas y equipos una vez que alcancen una meta y realicen un fundamental aporte al proceso de mejora continua. Un sistema de esta forma, necesita dormir en la destreza de los miembros de una compañía para reconocer las oportunidades de mejoramiento” (Cabrera, Cabrera, Nogueira, & Núñez, 2015, pág. 20).

Según Antonio Ramírez y Hugo Rivera Rodríguez (2009), sostienen que, “Este proceso busca que el empresario sea un verdadero jefe de su organización, asegurando la colaboración de todos e involucrándose en los procesos de la cadena provechosa. Para eso, debería obtener compromisos profundos, debido a que él es el primordial responsable de la ejecución del proceso y la más relevante fuerza impulsora de su compañía” aludiendo a la ejecución del proceso de una organización y colaboración de una cadena productiva.

Para realizar este proceso de mejora continuo, tanto en un área definido como en toda la organización, se debería tomar en cuenta que aquel proceso debería ser: económico, o sea, debería solicitar menos esfuerzo que el beneficio que aporta, sin embargo, que posibilite abrir las maneras de mejoras continuas, a la vez que se garantice el justo aprovechamiento del nuevo grado de labor logrado.

Del mismo modo Herrera, D'Armas, & Arzola (2012), manifiestan en la página 195 de su investigación que, “Este proceso involucra la inversión en nueva maquinaria y conjuntos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los consumidores,

el incremento en los niveles de funcionamiento de los recursos humanos por medio de la capacitación continua y el desarrollo de la inversión que posibilite a la organización estar al día con las novedosas tecnologías” De este modo, los autores aportan que la gestión de recursos humanos influye en la calidad de los procesos de mejora.

Etapas del proceso de Mejora Continua

La mejora continua a través de cualquiera de los métodos anteriores debe incluir lo siguiente

- a) **Razones para mejorar:** Hay que identificar los problemas del proceso y seleccionar las áreas a mejorar y las razones para abordarlas (Alvarado Ramírez & Pumisacho Álvaro, 2017).
- b) **Situación actual:** Se debe evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos existentes. Hay que recopilar y analizar los datos para identificar los tipos de problemas que se producen con más frecuencia. Seleccione los problemas y establezca objetivos de mejora (Alvarado Ramírez & Pumisacho Álvaro, 2017).
- c) **Análisis:** Identificar y verificar las causas del problema (Alvarado Ramírez & Pumisacho Álvaro, 2017).
- d) **Identificación de posibles soluciones:** hay que considerar alternativas. Se debe seleccionar y aplicar la solución más adecuada, por ejemplo, abordar la causa raíz del problema y evitar que se repita (Alvarado Ramírez & Pumisacho Álvaro, 2017).
- e) **Evaluación del impacto:** hay que asegurarse de que el problema y sus causas se han eliminado o se han reducido sus deficiencias, que la solución ha funcionado y que se han cumplido los objetivos de mejora. (Alvarado Ramírez & Pumisacho Álvaro, 2017).

- f) **Implementación y estandarización de nuevas soluciones:** los procesos antiguos deben ser sustituidos por otros nuevos para evitar que se repitan los problemas y sus causas (Alvarado Ramírez & Pumisacho Álvaro, 2017).
- g) **Evaluación de la eficacia y la eficiencia del proceso al final de la actividad de mejora:** se debe evaluar la eficacia y la eficiencia del proyecto de mejora y considerar el uso futuro de la solución (Alvarado Ramírez & Pumisacho Álvaro, 2017).

Ventajas y Desventajas del Proceso de la Mejora Continua

Tabla 2: Ventajas y desventajas del proceso de mejora continua

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Los esfuerzos se reúnen en espacios organizativos y métodos puntuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el desarrollo se centra en un área concreta de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia entre todos los miembros de la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Las mejoras se consiguen en poco tiempo y tienen resultados visibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un cambio en toda la organización, ya que el éxito requiere la participación de todos los miembros y todos los niveles de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Si hay menos productos defectuosos, los precios bajan como resultado de la reducción del consumo de materias primas 	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora continua es un proceso muy largo, ya que los directivos de las PYMES son muy conservadores.
<ul style="list-style-type: none"> • La productividad aumenta y la organización se acerca a la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una inversión importante.
<ul style="list-style-type: none"> • Esto ayuda a adaptar los procesos a los avances tecnológicos. 	

Fuente: (Ramírez-Mihi & Rivera-Rodríguez, 2009)

Elaboración: Los Autores

Modelo Kaizen

El modelo kaizen debe aplicarse en todas las áreas de la organización, no sólo en los procesos empresariales, siempre con el objetivo de satisfacer al cliente. La organización siempre se centra en la satisfacción del cliente.

Esta mejora continua, o más bien incremental, se aplica a todos, y significa que nuestra forma de vida, ya sea en el trabajo o en nuestra vida social y familiar, es lo suficientemente valiosa como para merecer una mejora continua, el mensaje de Kaizen es que no pasa un día sin que se mejore alguna parte del lugar de trabajo. Por otra parte, los japoneses promovieron activamente el concepto de mejora continua a través del Kaizen (López Saldarriaga, 2010, pág. 44).

Kaizen se remonta a dos ideogramas japoneses: kai (cambio) y zen (mejora). En otras palabras, KAIZEN se conoce como "cambio para mejorar" o "mejora continua".

Sistemas clave del modelo Kaizen

Para que una estrategia Kaizen tenga éxito, deben utilizar correctamente los siguientes sistemas clave son:

- a) Las 5s del proceso de mejora continua
- b) Sistema de producción justo a tiempo
- c) Control total de la producción

Las 5 “S” del proceso de la mejora continua

Este método, originado en Japón en los años 60 y 70, puede utilizarse en cualquier organización, es muy útil porque minimiza la acumulación de objetos innecesarios, elimina el desorden, etc. Los términos japoneses seiri(clasificar), seiton(organizar), seiso(limpiar), seiketsu(normalizar) y shitsuke(perseverar) son el origen del nombre.

Tabla 3: Clasificación de las 5S

Seiri – Clasificar	Significa remover de nuestro departamento de trabajo todo lo que no sirve para efectuar nuestros procedimientos productivos
Seiton – Organizar	La disposición y correcta identificación, ubicación y posterior fijación de los elementos, equipos o documentos necesarios para facilitar su uso. A cada elemento o artículo se le debe asignar un espacio propio para facilitar su identificación, eliminación y retirada.
Seiso – Limpiar	Comprende mantener en óptimas condiciones nuestro equipo de trabajo y atesorar limpio nuestro medio ambiente.
Seiketsu - Normalizar	Estandarizar de manera consistente de llevar a cabo el orden, selección y la limpieza.
Shitsuke - Perseverar	Eliminar la resistencia al cambio, para formar un hábito con las actividades respectivas con las 5's.

Fuente: (Bonilla, Díaz , Kleeberg, & Noriega, 2020)

Elaboración: Los Autores

Simultáneamente detallaremos el contenido práctico de cada uno de los principios manifestados de las 5's, son los siguientes:

1. **Seiri “clasificar”**: significa la retirada de todos los objetos no necesarios para el trabajo de la zona de trabajo o del lugar de trabajo (ya sea industrial o administrativo); estos objetos deben retirarse y colocarse en una zona designada. Los artículos innecesarios pueden ser etiquetados con etiquetas rojas (Bonilla, Díaz , Kleeberg, & Noriega, 2020).
2. **Seiton “organizar”**: es clasificar y organizar los elementos necesarios para que sean fáciles de encontrar, es decir, "mantener las cosas en su sitio" o determinar las ubicaciones apropiadas para cada elemento utilizado en el trabajo diario de manera que sea fácilmente accesible y esté en su lugar adecuado (Bonilla, Díaz , Kleeberg, & Noriega, 2020).

3. **Seiso “limpieza”**: significa eliminar el polvo y la suciedad de todas las partes de la instalación. Utilizar la limpieza como un tipo de mantenimiento independiente nos permite controlar el estado de las máquinas, los equipos y las herramientas, porque "limpiar es controlar" y no sólo eliminar la suciedad. Las actividades de limpieza deben basarse en la búsqueda del origen de la contaminación y en el objetivo de eliminar la causa raíz (Bonilla, Díaz , Kleeberg, & Noriega, 2020).
4. **Seiketsu “normalizar”**: es el propósito de la estandarización es mantener la condición lograda a través de la limpieza y la organización, se pueden utilizar varios mecanismos para crear esta cultura, como la colocación de fotografías locales. Una de ellas es publicar fotos del lugar de trabajo en condiciones óptimas para que todos los empleados puedan ver y recordar que esas son las condiciones en las que trabajan (Bonilla, Díaz , Kleeberg, & Noriega, 2020).
5. **Shitsuke “perseverar”**: es una forma de prevenir las violaciones de los procedimientos establecidos. Sólo pueden ser eficaces si se respetan la disciplina y las normas y procedimientos aceptados, se dice la disciplina es la relación entre las 5's y la mejora continua. Incluye inspecciones periódicas, visitas sin previo aviso, autocontrol de los empleados, respeto por uno mismo y por los demás, y mejora de la calidad de vida en el lugar de trabajo (Bonilla, Díaz , Kleeberg, & Noriega, 2020).

¿Para quién son las 5s del proceso de la mejora continua?

Las 5s “son universales y pueden utilizarse en empresas y organizaciones que trabajan de forma relativamente ordenada, como empresas de servicios, talleres y oficinas” (López Lemos, 2016).

El objetivo es mejorar y mantener la organización, el orden y la limpieza en el lugar de trabajo, así como mejorar las condiciones de trabajo, la seguridad, el ambiente laboral, la

motivación, la eficiencia y la productividad (López Lemos, 2016). Esto conduce a una mayor calidad, productividad y competitividad de la organización. Los esfuerzos de gestión no tendrán éxito si ninguno de los gerentes, directores, supervisores o empleados de la organización puede desempeñar sus funciones.

Sistema de producción justo a tiempo

Elimina todas las actividades de valor añadido y busca un sistema de fabricación ajustado que pueda responder con flexibilidad a las fluctuaciones de los pedidos de los clientes". "Justo a tiempo" no es sinónimo de "a tiempo", significa producir y entregar los productos exactamente cuando los clientes los quieren. Por lo tanto, que "funciona" (López Lemos, 2016, pág. 108).

Mantenimiento productivo total

Se trata de una herramienta Kaizen “para mejorar la calidad de los activos con el fin de maximizar la eficacia y la eficiencia a través de un sistema integral de mantenimiento preventivo que abarca todo el ciclo de vida de los activos” (López Lemos, 2016).

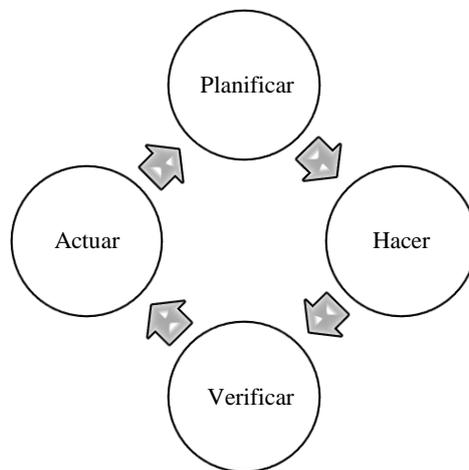
El objetivo del Mantenimiento productivo total, “es optimizar la gestión de los activos que intervienen en el proceso de producción, maximizando así la productividad y la eficiencia” (López Lemos, 2016).

El Mantenimiento productivo total, involucra a los empleados de todos los departamentos ya todos los niveles, motivándolos para que mantengan los activos mediante actividades individuales y en pequeños grupos, el desarrollo de sistemas de mantenimiento, la formación básica sobre el mantenimiento de los activos, las habilidades de resolución de problemas y el GEMBA sin interrupciones ni averías (López Lemos, 2016, pág. 110).

Ciclo Deming

Aplicando el Ciclo Deming, una organización puede mejorar todos los aspectos de sus operaciones, incluyendo la obtención de una ventaja competitiva, el aumento de la productividad, la mejora de la calidad, la reducción de los costes y, finalmente, el aumento de la rentabilidad (Noriega-Moncada, 2020).

Ilustración 2. Ciclo Deming



Elaboración: Los Autores

Planificación: consiste en una definición detallada de los objetivos a alcanzar y comienza con la recopilación de datos sobre la organización para comprender la situación en la que se encuentra e identificar los errores.

- Esta fase incluye.
- Aceptar que hay un problema.
- Identificar la naturaleza del error.
- Establecer indicadores de rendimiento.
- Evaluar el problema.

- Identificar las posibles causas de fondo.

Hacer: una vez completado el plan, proceda a aplicar las soluciones aportadas para corregir las deficiencias identificadas. De acuerdo García, Quispe, & Ráez (2003), manifestaron, “Durante este tiempo pondremos en marcha el plan formando a los recursos encargados de aplicarlo y proporcionándoles ideas para que contribuyan al estudio” (pág. 92).

Verificar: analizar y verificar que se han alcanzado los objetivos fijados. Según García, Quispe, & Ráez, abordaron que, “en esta fase consiste en demostrar y controlar el progreso del plan de mejora, evaluando la consecución de los objetivos para poder mejorar las observaciones de los errores existentes” (pág. 92).

Actuar: registrar las acciones realizadas, identificar los cambios y compararlos con los valores obtenidos previamente al final del periodo para comprobar su adecuación al sistema en uso.

1.4.4. Marco conceptual

Mejora continua: es un método por el que una organización realiza continuamente pequeñas mejoras.

Herramientas administrativas: un conjunto de instrumentos sofisticados y eficaces que ayudan a los dirigentes y gestores de una organización a tomar decisiones y a gestionar y planificar proyectos.

Pyme: es una pequeña o mediana empresa, integralmente suelen tener menos trabajadores.

Gestión empresarial: es la gestión de acciones y estrategias para aumentar la productividad y la competitividad, es decir, lo que beneficia a la empresa.

Kaizen: es una adaptación del concepto de los métodos de gestión de la calidad bien conocidos en la industria.

Recursos humanos: son la mano de obra o los empleados que influyen positivamente en el rendimiento y la productividad de una organización.

Inventario: es un registro de los activos que posee una persona o empresa. Por lo tanto, se trata de un inventario de un conjunto de activos o artículos.

Eficiencia: es la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos en un entorno determinado.

Competitividad: es la capacidad de una empresa o de un país para obtener beneficios en el mercado en relación con sus competidores

1.4.5. Marco Legal

Los documentos jurídicos utilizados como material de investigación y referencia para los proyectos de investigación constan de los siguientes elementos básicos:

La norma técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios.

Se emitió el 28 de agosto del 2020 y se publicó en el Boletín Oficial n° 277, basándose en la norma técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, se demostró los siguientes artículos según el Ministerio del Trabajo (2020).

Artículo 1: El propósito de esta norma técnica es establecer políticas y procedimientos para la mejora continua y la innovación de los procesos y servicios en los organismos públicos.

- a. Garantiza que la organización proporciona productos y/o servicios que están diseñados para proteger los derechos de los consumidores, satisfacer sus necesidades, requisitos y expectativas, y promover el cumplimiento de las obligaciones de los consumidores.
- b. Optimizar la eficiencia de la institución a través de la mejora continua y la innovación en los procesos y servicios de la institución.

- c. Aumentar la satisfacción de los usuarios internos y externos de la institución.

Artículo 2: Las disposiciones de esta norma técnica son obligatorias para todos los organismos gubernamentales y se describen detalladamente a continuación.

- a) En los órganos ejecutivos, legislativos, judiciales, electorales, de transparencia y de control social y sus órganos subalternos, la Procuraduría General de la Nación y la Corte Constitucional.
- b) En las unidades que integran los sistemas autónomos descentralizados y los sistemas especiales.
- c) Empresas públicas.
- d) Actores responsables de la seguridad social.
 - (a) La estructura del sector financiero público.
 - e) Las instituciones y organizaciones establecidas por la Constitución o por la ley para el ejercicio de la autoridad del Estado, la prestación de servicios públicos o el desarrollo de actividades económicas por parte del Estado.
 - f) Entidades jurídicas creadas por el gobierno descentralizado y sistemas especiales para la prestación de servicios públicos. Asimismo, se refiere a la relación entre el Estado y las entidades controladas por el Estado, las entidades que conforman el sector público y estos actores públicos, que resulta de la gestión de la mejora e innovación continua de los procesos y servicios.

Ley de Compañías

Se emitió el 5 de noviembre de 1999 y se publicó en el Boletín Oficial n° 312.

En virtud de su estructura, las pequeñas y medianas empresas (PYME) pueden operar como personas jurídicas o físicas. Sin embargo, quienes actúan como personas jurídicas deben cumplir con las disposiciones de la Ley de Sociedades, que son las siguientes:

Sin embargo, para los que actúan como persona jurídica, hay que cumplir las disposiciones de la Ley de Sociedades.

La (Ley de Compañías, 2017), es la autoridad reguladora y supervisora de las empresas constituidas en Ecuador.

Entre las empresas constituidas en Ecuador, la Superintendencia ejerce una supervisión y control total sobre las siguientes actividades y ejerce un control total sobre los aspectos jurídicos, sociales, económicos, financieros y contables de la empresa.

Las pequeñas y medianas empresas que deciden registrarse como entidad jurídica pueden elegir uno de los cinco tipos de empresa:

- Una empresa con un nombre colectivo.
- Sociedades limitadas por garantía y sociedades anónimas.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad anónima.
- Compañía mixta.

La (Ley de Compañías, 2017), también permite la contabilización de las empresas casuales y las empresas conjuntas. Las principales obligaciones que debe cumplir una empresa son las siguientes:

- Un expediente en el primer cuatrimestre de cada año.
- Una copia del balance anual y de la cuenta de pérdidas y ganancias aprobados por el consejo de administración de la empresa.
- Aprobado por una junta de accionistas o una asamblea general.
- Informes y dictámenes de los órganos de gestión y supervisión establecidos por la ley.
- Lista de directores, representantes legales, socios o accionistas.
- El año fiscal de cada empresa termina el 31 de diciembre.

- Una empresa registrada en Ecuador debe tener su sede principal en territorio ecuatoriano.

COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones)

El Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (2010) establece a través de los artículos 53 y 56 lo siguiente con respecto a las Pymes:

Art. 53: Definición y Clasificación de las Mipymes.- es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

Lo que indica que cualquier actividad dirigida al comercio o prestación de servicios que según lo estipulado por ley cumpla con los empleados, ventas en bruto y activos de la entidad, serán considerados bajo la premisa correspondiente.

Art. 56: Registro general de pequeñas y medianas empresas: El registro general de pequeñas y medianas empresas se establecerá en forma de base de datos, que será gestionada por el ministerio gestor del consejo sectorial de producción encargado de la gestión del registro. Para ello, todos los ministerios sectoriales están obligados a proporcionar y actualizar oportunamente la información necesaria para el establecimiento del registro. El registro identificará y clasificará a las PYMES que producen bienes, servicios y productos de acuerdo con los conceptos, parámetros y criterios definidos en este Código. También proporcionará información sobre las PYME que participen en programas públicos de apoyo al desarrollo del sector, las PYME o las PYME que reciban un trato preferente en virtud de este Código, con el fin de que las autoridades competentes puedan llevar a cabo sus tareas administrativas, definir las políticas públicas y promover el apoyo y el asesoramiento

adecuados para las PYME. Hay que crear una base de datos para establecer el sistema. Con el único fin de supervisar las políticas públicas aplicadas en el sector en cuestión, el ministerio responsable de la gestión del registro puede solicitar información sobre la clasificación de las PYME en la base de datos en las condiciones establecidas en el Reglamento.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

La metodología es relativamente importante en todas las actividades de investigación porque de su correcta aplicación depende el éxito o el fracaso de los resultados de la investigación. Por lo tanto, es necesario destacar la metodología utilizada en este estudio. Este estudio pretende determinar las herramientas administrativas que sirven como un proceso de mejora continua y al manejo en las gestiones empresariales en los departamentos de las PYMES.

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicada en el presente proyecto corresponde a la investigación documental bibliográfica, debido a que se sustenta su información en base a libros, artículos científicos, etc. Con la finalidad de acercarnos a la realidad con respecto a los procesos de gestión empresarial de las Pymes de la provincia del Guayas.

Estos procesos serán analizados y estudiados bajo las premisas de mejora continua, la cual corresponde a una herramienta administrativa enfocada a la mejora de procesos de calidad y productividad de las empresas a calificar.

2.1.1. Investigación documental

La investigación documental ofrece un medio alternativo para ayudar a los autores a reconstruir el sentido que dan a su interpretación y análisis de contenidos (Torres-Gómez, 2019).

La investigación documental es el estudio de un tema, utilizando principalmente fuentes bibliográficas y documentales, con el fin de ampliar o profundizar el conocimiento sobre la naturaleza de un tema. La originalidad de la investigación se refleja en el planteamiento de criterios, conceptos, conclusiones, recomendaciones e ideas generales del autor (Alan-Neill & Cortez-Suárez, 2018).

Desde la posición de Luis Gómez (2016) , la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de investigación, recogida, organización, análisis e interpretación de información y datos sobre un tema determinado. Como cualquier otra investigación, contribuye a la creación de conocimiento (pág. 228).

Rizo (2015), define el análisis de documentos, especialmente en los estudios basados en la investigación, como un método de análisis teórico que presenta el marco teórico de un campo de estudio como conocimiento producido por la lectura, el análisis, la reflexión y la interpretación de estos documentos. En este proceso, la lectura y la escritura se consideran procesos de creación de significado, entendidos como funciones sociales. En el contexto de la lectura, se puede recopilar información adicional para seleccionar textos de lectura que sean relevantes para el aprendizaje. El objetivo no es encontrar un significado único, sino aclarar la comprensión de un texto o hecho.

Tipo de investigación documental

Existen dos tipos de investigación documental, las cuales son: informativa y exploratoria.

Informativa

La investigación documental informativa es una investigación que pretende decir todo lo que hay que saber sobre un tema. Este tipo de investigación describe el tema con detalle y se preocupa de organizar y ordenar la información disponible en ideas coherentes. Lo que suele distinguirse es que organiza la información y propone nuevos enfoques.

Peña-Vera & Pirela-Morillo (2007), añaden sobre la investigación informativa, es una recopilación de información relevante obtenida de diversas fuentes fiables y no implica la aprobación o el rechazo de ninguna idea o posición. Toda la información proporcionada se basa en la información contenida en las fuentes, consiste en analizar y seleccionar la información relevante para su investigación.

Exploratoria

La investigación documental exploratoria comprobar la validez de determinadas hipótesis, comprender un problema complejo mediante el análisis y/o desarrollar posibles soluciones a ese problema.

Utilizando a través de este tipo de investigación, métodos de recolección de información secundarios, que permitan recopilar documentos de investigaciones en línea, bibliográficas, conjunto a investigaciones de casos de estudios afines al uso de la mejora continua como herramienta administrativa para la mejora de procesos de calidad.

Por lo tanto, es evidente que en este tipo de estudios se recogen todos los datos y los resultados son lo suficientemente sólidos como para proporcionar un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes para el problema y que, por lo tanto, deben ser investigados (Grajales, 2000).

Fuentes de Investigación Documental

- **Fuentes Primarias:** Son materiales creados durante el periodo estudiado o creados posteriormente por personas que participaron en los acontecimientos estudiados, como los recuerdos de la infancia. Estas fuentes contienen información original, es decir, ideas, conceptos, teorías y resultados directos del estudio (Maranto Rivera & González Fernández, 2015).
- **Fuentes Secundarias:** Suelen ser libros académicos, artículos de revistas y documentos digitales o impresos elaborados por personas que no han vivido o participado directamente en el acontecimiento o la situación investigada. Las fuentes secundarias no son pruebas en sí mismas, sino interpretaciones, análisis o comentarios sobre el contenido de las fuentes primarias u otras secundarias.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS (ANÁLISIS O PROPUESTA)

Los resultados de la presente investigación establecen datos estadísticos sobre el número total de Pymes encontrados a nivel nacional, y como objeto de estudio se toma por referencia la provincia del Guayas bajo emisión del ente regulador de censos INEC.

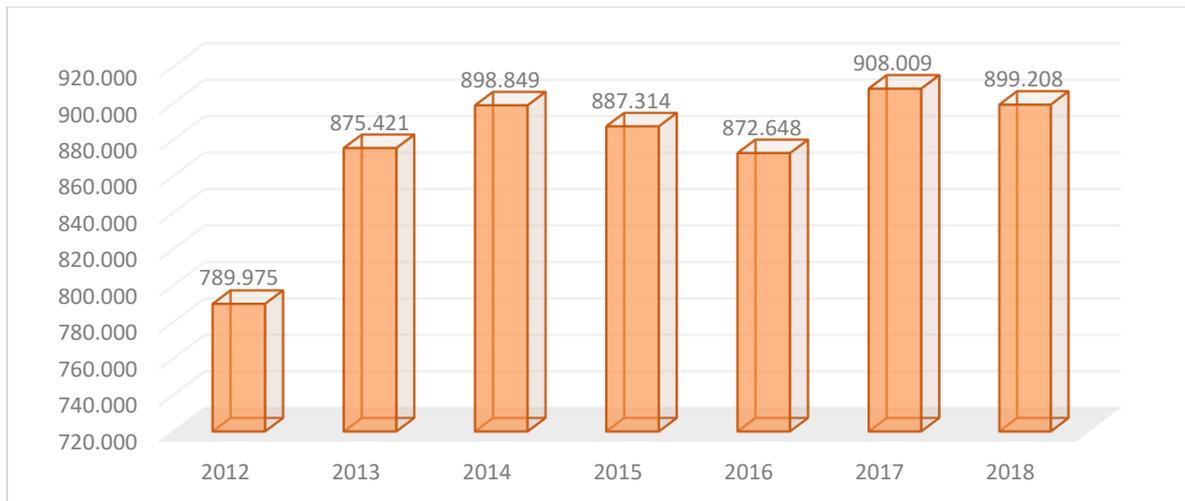
Se analizan investigaciones de casos de estudios tales como “Modelo de gestión para el control de inventario de la Empresa Premium Corp. S.A.” que centra su investigación en una propuesta de mejora continua en el proceso de control de inventarios, “Plan de mejora basado en Método Kaizen en la Empresa OVIEDO CREA.” Tal proyecto propone la implementación de diagramas de flujo dirigidos a la mejora de los procesos de calidad de la organización, conjunto a ello se establece un análisis del ambiente de la empresa a través de las 5S del Kaizen donde se interpreta el entorno y se establece soluciones prácticas y eficientes.

Se realiza el análisis de los proyectos que anteceden con la intención de alimentar la premisa investigativa de este proyecto correspondiente al título “Análisis de la importancia del proceso de mejora continua como herramienta administrativa en la gestión empresarial de las Pymes de la provincia del Guayas”. Para la comprobación de que la herramienta administrativa “Mejora Continua de procesos” cumple con mejoras eficaces en los procesos de control de inventarios, procesos de selección de personal y mejoras en el ambiente laboral de las organizaciones.

El Directorio de Empresas es la extensión que genera información estadística sobre la estructura de las empresas ecuatorianas a partir de los registros administrativos; proporciona información sobre el total de unidades económicas que, durante el ejercicio fiscal.

Ecuador a través del Directorio de Empresas (DIEE) 2018, difundido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) a finales de noviembre de 2019, contabiliza alrededor de 899.208 empresas a nivel nacional.

Gráfica 1: Evolución del número de empresas periodo 2012 – 2018



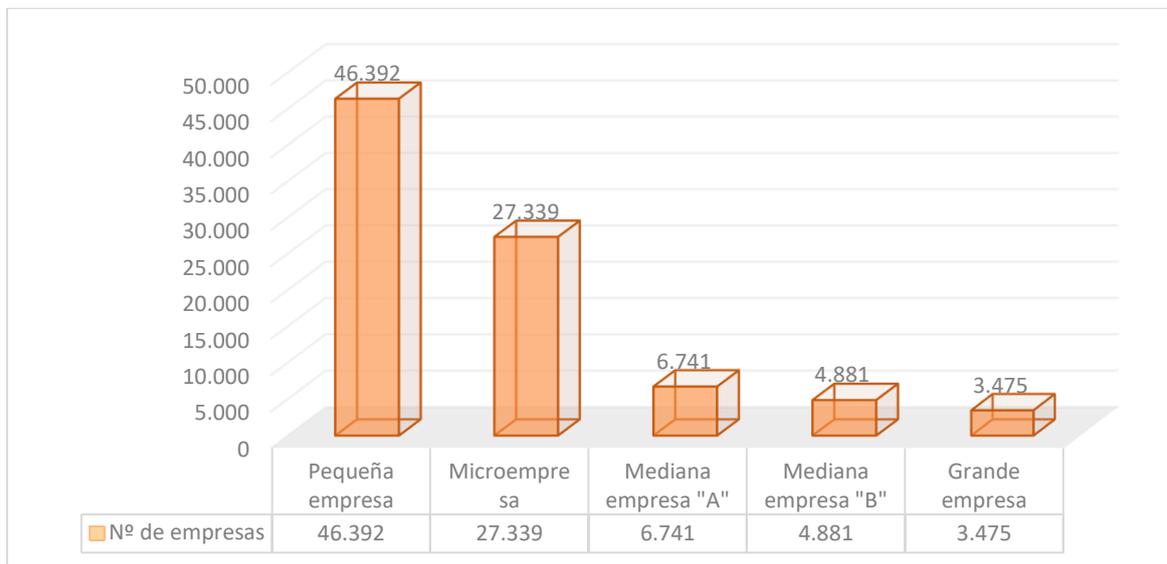
Fuente: (INEC, 2019)

Elaboración: Los autores

El penúltimo censo realizado en Ecuador data desde el 2012, a raíz de esa fecha el sector empresarial del país ha fluctuado a través de los años. En el gráfico 1, se observa que para el año 2013 las cifras de empresas constituidas llegaban a 875.208 empresas. En 2014 aumentó su número en 898.849 empresas, en 2015 esta cifra desciende y refleja un corte de 887.314 empresas. Se compara 2016 con 2013 y en tres años de diferencia se obtiene un descenso del 2,77% en el número total de empresas registradas. En 2017, las empresas a nivel nacional ascienden a un número de 908.009 y para 2018 se obtiene el número de 899.208 empresas constituidas en el país.

A nivel nacional las empresas con actividades productivas se categorizan en:

*Gráfica 2: Estructura de empresas según su tamaño
Empresas con actividades productivas, año 2018*



Fuente: (INEC, 2019)

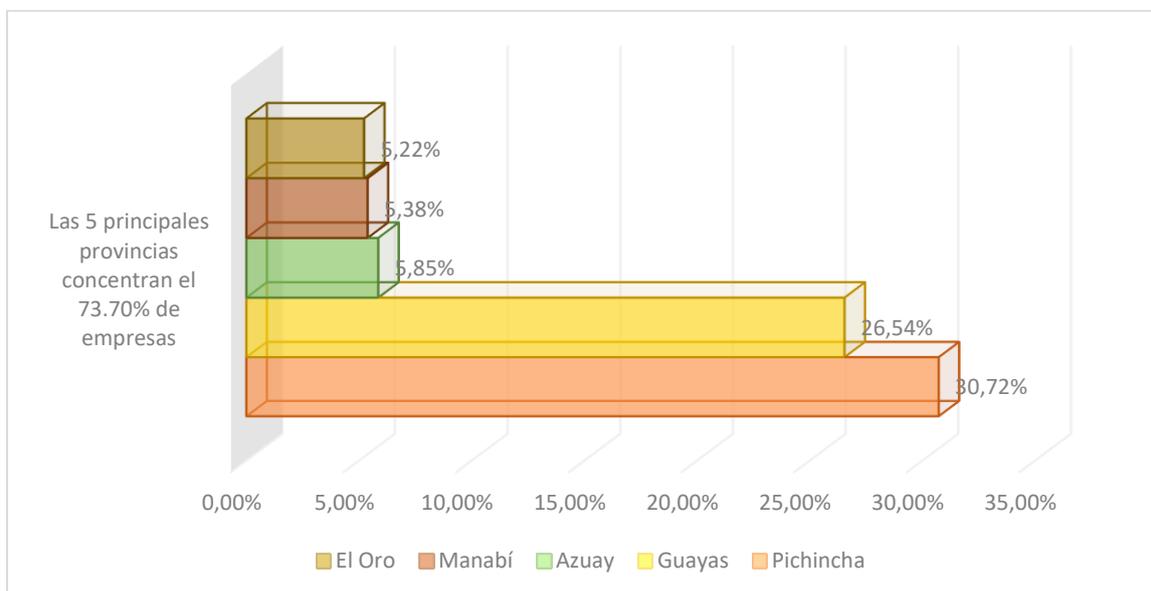
Elaboración: Los autores

En el gráfico 2, se puede observar el total de empresas dedicadas a actividades productivas es de 88.828 y que de ese total el 52% de las empresas corresponde a las *Pequeñas Empresas*, el 31% constituye a las *microempresas*, el 8% a la *Mediana Empresa Tipo "A"*, el 5% a la *Mediana Empresa Tipo "B"* y el 4% restante a las *Grandes Empresas* del Ecuador.

El porcentaje de las pequeñas empresas es representativo con respecto a los demás y constituye el 52% del total, bajo este contexto, se interpreta que a nivel nacional para el año 2018 las Pequeñas empresas incurrían en 46.392 empresas constituidas. Cabe destacar que, dentro de la estadística 27.339 empresas corresponden al apartado de Microempresa, que por lo general son empresas familiares.

La provincia del Guayas se ha consolidado como una de las provincias con mejor desempeño económico a nivel nacional.

Gráfica 3: Estructura de empresas según provincia
Empresas con actividades productivas, año 2018



Fuente: (INEC, 2019)

Elaboración: Los Autores

En el gráfico 3, se presenta la provincia que se caracteriza por su importante actividad comercial, agrícola e industrial, que la ha convertido en uno de los principales motores financieros del país. Quedando en segundo lugar con un 26,54% con respecto a la cantidad de empresas constituidas hasta el 2018.

Franco-Hermenegildo & Quimis-Chilán en su proyecto “Modelo de gestión para el control de inventarios de la empresa Premium Corp” (2018), encuestaron y entrevistaron a los trabajadores de la Pyme para evaluar posteriormente los resultados sobre el proceso de control y rotación de inventarios, en este proceso realizaron 10 preguntas en una encuesta a los 23 empleados que manejan el área de inventarios y una entrevista al jefe de área de inventarios de 5 preguntas constituidas alrededor de la gestión del área y los procesos con los que la Pyme contaba. Tras obtener la información necesaria realizaron el siguiente FODA:

Ilustración 3: Análisis FODA de la investigación de campo

PremiunCorp S.A.

Análisis FODA de la investigación de campo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo con experiencia • Disponibilidad de espacio en las bodegas • Instalaciones adecuadas de las bodegas • Ubicación estratégica del negocio • Fácil adaptación a los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del mercado • Restructuración de los procesos • Mejor control • Reducción de las inconsistencias de inventario • Mejor planificación de las comprar de inventario
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiente gestión de inventario por desajustes, deterioro y baja rotación • Falta de manuales de funciones para el área de inventario • Ambigüedad en los procesos de inventario • Escasos indicadores de control • Inexistencia de métodos para determinar las cantidades máximas y mínimas de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles de competitividad • Insatisfacción en el cliente • Incremento de costos • Disminución de la rentabilidad • Pérdida por deterioro del inventario

Nota: Datos obtenidos de la investigación de campo

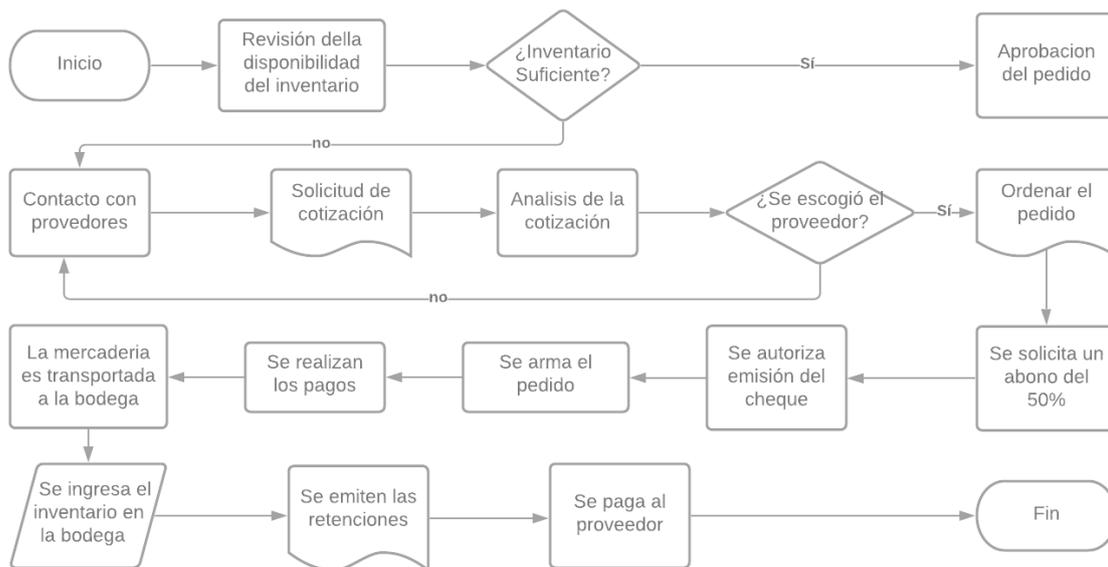
Fuente: (Franco-Hermenegildo & Quimis-Chilán, 2018)

Este análisis FODA nos permite observar que, existen debilidades donde las fortalezas de la empresa Premiun Corp. S.A no son capaces de cubrir debido a la desorganización de los procesos de control por falta de manuales de funciones, ineficiente gestión de inventario por desajustes, deterioro y baja rotación del mismo, falta de indicadores e inexistencia de métodos para de terminare las cantidades máximas y mínimas en los kardex por producto. Esto conlleva a una serie de amenazas que ponen en riesgo la competitividad de las ventas por deterioro de inventario, disminución de rentabilidad, insatisfacción de los clientes e incrementos en los costos.

A pesar de que la empresa cuenta con personal con experiencia, instalaciones adecuadas, disponibilidad en bodega, fácil adaptación a los cambios y una ubicación estrategia de

negocio, se es imposible aprovechar al máximo el área si no hay organización en el control de las existencias. Luego de este análisis, los autores propusieron un modelo a la gerencia de mejora continua para el proceso de abastecimiento de productos:

Ilustración 4: Diagrama de proceso de abastecimiento de productos



Fuente: (Franco-Hermenegildo & Quimis-Chilán, 2018)

Elaboración: Los autores

La ilustración 4, muestra el diagrama propuesto por Franco-Hermenegildo & Quimis-Chilán (2018) a la gerencia, este diagrama fue realizado con la finalidad de mejorar el proceso de abastecimiento utilizando el ciclo demin, puesto que se planifica el plan de ruta seguir para poder mejorar las falencias del área de inventarios.

El proyecto concluye en qué; esta situación ha tenido sus efectos colaterales en la rentabilidad y liquidez del negocio. En otras palabras, las discrepancias entre los recuentos físicos y los informes contables, los faltantes o los excedentes, impiden conocer el estado real de las existencias y exigen una acción decisiva para rectificar la situación a fin de asegurar un nivel de rotación que garantice la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

La propuesta de modelo de mejora continua para el proceso de control de inventarios se justifica con la finalidad de mitigar el impacto de los problemas que incurría la empresa PREMIUMCORP S.A, debido a que se aprovecha de manera más eficiente los recursos de la empresa. Además, esto ayuda a la toma de mejores decisiones respecto a la compra de inventario, asegurando un mejor manejo de la liquidez del negocio.

En el caso de una Microempresa dedicada a la prestación de servicios la modalidad de control de inventarios cambia, pero se mantiene en control interno sobre las existencias que hay en el local, en este caso se toma en cuenta el siguiente estudio propuesto por Oviedo-Alvarado & Quisay-Castillo (2017), donde el énfasis del proyecto tenía base en la mejora continua a través del método Kaizen.

Tabla 4: Análisis Situacional en función del Kaizen

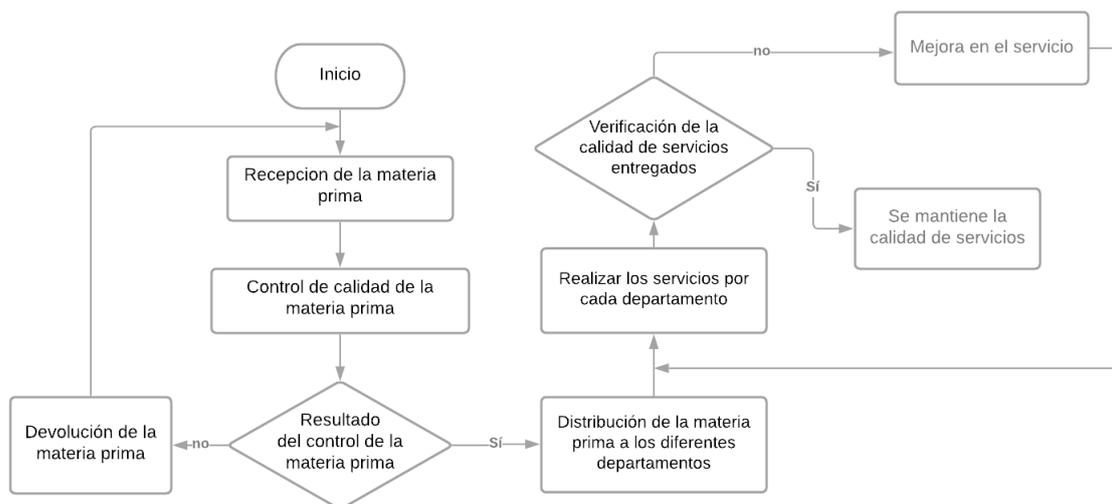
1S: Seiri – Calificar	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de objetos innecesarios que dificultan la movilidad en el área operativa.
2S: Seiton – Organizar	<ul style="list-style-type: none"> Las personas que componen la empresa no están organizadas. Los documentos se organizan en carpetas para que sean fáciles de encontrar y recuperar.
3S: Seiso – Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> El espacio se limpia a diario para ofrecer una imagen agradable a los clientes.
4S: Seiketsu – Normalizar	<ul style="list-style-type: none"> El personal no lleva uniformes que muestren claramente la imagen de la empresa. Las personas que trabajan en este establecimiento cuidan su aspecto personal para causar una buena impresión.
5S: Shitsuke – Disciplina (Perseverar)	<ul style="list-style-type: none"> El compromiso de la empresa con la mejora es evidente, por lo que los empleados se implican al 100%.

Fuente: (Oviedo-Alvarado & Quisay-Castillo, 2017)

Elaboración: Los autores

Al aplicar el método Kaizen la Microempresa “Oviedo Crea” logró identificar y estandarizar los errores en las actividades del área de la gestión empresarial e incluso de la empresa en conjunto. Del mismo modo, las 5S ayudaron a organizar el lugar de trabajo y a crear un entorno adecuado para el desarrollo de las actividades. De este modo, la primera parte de la propuesta es cumplida por los tesisistas y luego corroborar su hipótesis se direccionan al área de productividad.

Ilustración 5: Diagrama de Flujo del Departamento de Calidad



Fuente: (Oviedo-Alvarado & Quisay-Castillo, 2017)

Elaboración: Los autores

En la ilustración 5, se presenta el diagrama de flujo del departamento de calidad propuesto a la gerencia, el realizar este tipo de diagramas agiliza las actividades para que estas estén estandarizadas y el servicio sea lo más eficiente y eficaz por parte de los empleados encargados en cada área.

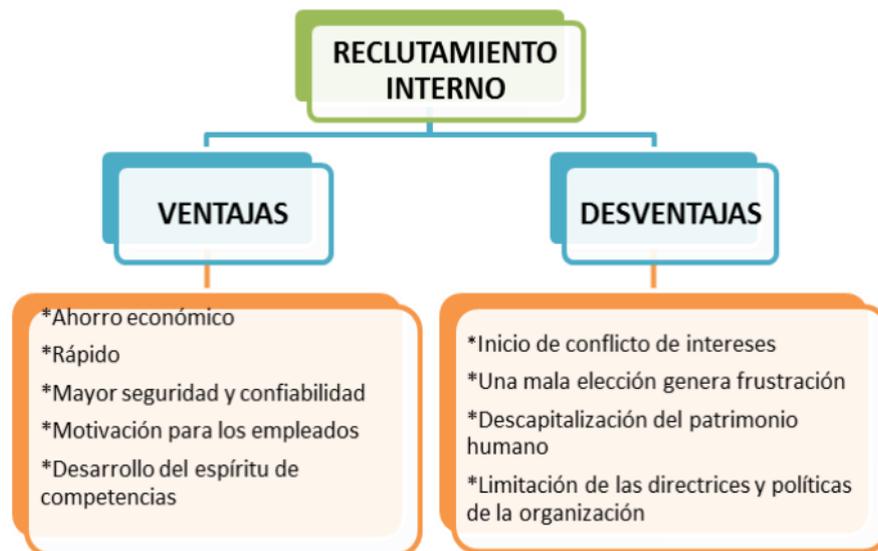
De esta forma, los autores concluyen que; el uso del método Kaizen y la creación de un diagrama de flujo para áreas específicas, la ventaja del organigrama es que muestra el flujo

del proceso considerado, las unidades que intervienen y los responsables de su ejecución, es decir, es una representación simbólica del procedimiento administrativo.

Por otro lado, Álava-González (2016), en su proyecto de titulación “Diseño de un modelo de gestión estratégica de talento humano para el comercial créditos “J&M” de la ciudad de Milagro” direcciona la investigación en especificar que el reclutamiento es el proceso por el que una empresa u organización anuncia una vacante para un puesto concreto con el fin de atraer el interés de posibles candidatos. Este proceso comienza con la demanda interna de cualquier departamento de la organización y termina con las solicitudes recibidas para la selección, por lo que se definen dos tipos de reclutamiento:

- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo

Ilustración 6. Ventajas y desventajas de reclutamiento interno



Fuente: (Álava-González, 2016)

En el proceso de reclutamiento interno, demostrado en la ilustración 6 de ventajas y desventajas que constituye para la pyme J&M S.A, se trata de la capacidad de cubrir las

vacantes con el personal existente en una organización, y los posibles traslados se convierten en una de las mejores alternativas para cubrir estas necesidades, en la medida en que este tipo de traslados pueden considerarse una promoción o un cambio de departamento.

Ilustración 7. Ventajas y desventajas de reclutamiento interno



Fuente: (Álava-González, 2016)

El proceso de reclutamiento externo apreciado en la ilustración 7, muestra las ventajas y desventajas que este representa para la pyme J&M S.A, hace referencia este tipo de contratación se produce cuando una organización quiere cubrir una vacante con personas que no forman parte del modelo de negocio, es decir, este proceso se lleva a cabo utilizando expedientes de candidatos obtenidos en otros procesos de selección y recogidos de forma espontánea.

En el proyecto se plantearon métodos de mejora de selección de personal, empezando por el reclutamiento, puesto que este es el filtro principal para evaluar si el personal a convocar cubre con la vacante presentada, para ello se propuso 4 métodos, tales como:

Tabla 5. Métodos de selección de personal

Métodos de selección de personal	Entrevista	La entrevista es uno de los métodos más utilizados en las organizaciones, ya que permite evaluar no sólo la inteligencia del candidato, sino también su motivación y su capacidad de comunicación, que tienen un gran impacto en la toma de decisiones.
	Pruebas de conocimientos o capacidad.	Este tipo de prueba se utiliza para comprobar el nivel de conocimientos y habilidades del candidato. Suele utilizarse para puestos muy importantes, como los de supervisión, dirección, administración y otros relacionados.
	Pruebas psicométricas	Esta prueba analiza las acciones y el comportamiento de una persona en función de la competencia del candidato evaluado en las circunstancias específicas, teniendo en cuenta la objetividad y la competencia del candidato.
	Assessment Center (Centro de Evaluación)	Este enfoque de evaluación situacional se implementa haciendo que los propios facilitadores de la organización lleven a cabo evaluaciones de grupo de los candidatos en diferentes eventos, identificando así características específicas de su comportamiento que son matices individuales y no de grupo y, por lo tanto, predictores más fiables de su comportamiento en grupos de trabajo.

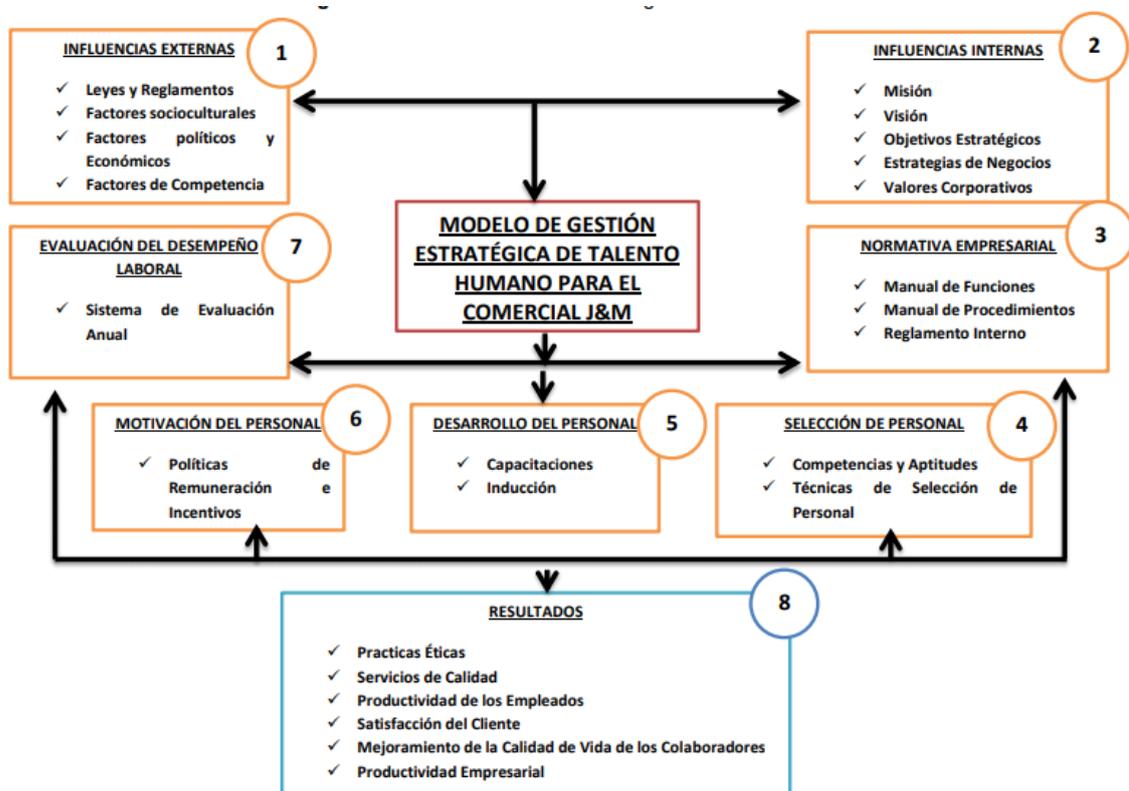
Fuente: (Álava-González, 2016)

Elaborado: Los autores

Dado como resultados los cuatro métodos de selección del personal que representa a la pyme J&M S.A, el objetivo principal de la entrevista es determinar la idoneidad del candidato para un puesto concreto en una empresa determinada. Pruebas de conocimientos, al igual que los exámenes profesionales, su objetivo es evaluar sus conocimientos mediante ejercicios, tareas prácticas o la resolución de problemas prácticos. Las pruebas psicométricas su principal objetivo es predecir el rendimiento de los candidatos y seleccionar mejor a las personas adecuadas para la empresa. Un centro de selección es una serie de tareas que ponen a prueba las aptitudes de un candidato para un determinado puesto de trabajo, es una de las formas más fiables de evaluar las competencias de un candidato.

Si se utilizan de forma aislada, estos métodos de selección del personal, como las entrevistas, las pruebas de conocimientos y/o las pruebas psicométricas y los centros de evaluación, no serán tan eficaces y precisos. Sin embargo, si estos diferentes métodos se eligen conjuntamente, es más probable que funcionen con eficacia y, por tanto, que mejoren la precisión del proceso de selección.

Ilustración 8. Modelo de gestión estratégica de talento humano para el comercial J&M



Fuente: (Álava-González, 2016)

Elaboración: Los autores

Para implantar correctamente un modelo de gestión estratégica en el área de los recursos humanos, es necesario tener en cuenta y desarrollar cada uno de los pasos siguientes:

1. Factores externos: es importante que las empresas consideren el entorno como un factor explicativo y predictivo. En otras palabras, la alternativa al buen gobierno consiste en

analizar y controlar los diversos factores externos que influyen en la organización, como las diversas leyes y reglamentos, los factores sociales y culturales, los factores políticos y económicos, los factores tecnológicos y los factores competitivos.

2. Influencias internas: se definen la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las estrategias comerciales y los valores de la empresa. Estos impulsores estratégicos están diseñados para ayudar a generar ideas nuevas, innovadoras y relevantes para alcanzar los objetivos de la organización.

3. Gobierno corporativo: esta fase se centra en el desarrollo de un organigrama estructural y funcional, que se convertirá en el punto de partida para desarrollar las distintas hojas de ruta necesarias para ayudar a la empresa a obtener mejores resultados.

4. Selección del personal: la empresa tiene que encontrar varias formas de contratar a las personas adecuadas para el trabajo.

5. Desarrollo del personal: esta etapa implica el desarrollo de programas de formación que satisfagan las necesidades de la empresa y del departamento, promuevan el desarrollo personal y profesional de los miembros y beneficien a la empresa.

6. Motivación del personal: hay que tener en cuenta que la motivación del personal está inevitablemente ligada al rendimiento. Por lo tanto, se considera que las empresas deben aplicar políticas de recompensa y motivación para aumentar la productividad, la creatividad, la responsabilidad y el compromiso de los empleados.

7. Evaluación del desempeño personal: esta etapa debe incluir un sistema de evaluación del rendimiento para medir el desempeño de los empleados individuales y su contribución a la consecución de los objetivos.

8. Resultados: en la fase final del modelo, es importante realizar un análisis de retroalimentación posterior al proyecto para determinar su eficacia. Los resultados esperados de este desarrollo incluyen: prácticas éticas, calidad del servicio, productividad de los empleados, satisfacción de los clientes, mejora de la calidad de vida de los empleados y productividad empresarial.

CONCLUSIONES

En esta tesis titulada: **“Análisis del proceso de mejora continua como herramienta administrativa en la gestión empresarial de las Pymes de la Provincia del Guayas”**, se presentan las siguientes conclusiones:

Se analizó las 5s del proceso de mejora continua y el ciclo Deming, evidenciando que estas estrategias demuestran el aumento de la productividad, mejora de la calidad, y la disminución de acumulación de objetos superfluos llegando así a mejorar los procesos de la organización.

Se analizó las ventajas del proceso de mejora continua, demostrando la influencia que tienen en relación con el aumento de la productividad, el cumplimiento de las metas a corto y mediano plazo, la disminución de productos defectuosos y la disminución de los precios, teniendo como resultados la reducción de materias primas y costos de producción, pudiendo ofrecer así precios competitivos para mantenerse en el mercado.

Se utilizó tres casos de estudio puntuales para apoyar los resultados del proyecto de investigación "Análisis de la importancia del proceso de mejora continua como herramienta administrativa en la gestión empresarial de las PYMES en la provincia del Guayas". Dando la veracidad de que la herramienta administrativa "Proceso de Mejora Continua" contribuye a la mejora efectiva del proceso de control de inventarios, proceso de selección de personal y mejoras en el ambiente de trabajo en la organización.

Se desarrolló un análisis del proyecto de tesis “Diseño de un modelo de gestión estratégica de talento humano para el comercial crédito J&M de la ciudad del Milagro”, especificando que el reclutamiento es un proceso de selección que empresa comunica una vacante para un puesto en que contribuya el interés de posibles candidatos, por la cual este proceso empieza con la demanda interna y externa.

RECOMENDACIONES

Realizar planes de capacitaciones al personal por parte de los altos directivos de las organizaciones acerca de la implementación de los procesos de mejora continua como herramienta administrativa, la promulgación de las 5s, cuyo objetivo de aquella estrategia es adquirir cambios en habilidades y destrezas a los miembros de la empresa para desempeñar un trabajo eficaz.

Desarrollar un manual de ciclo de mejora continua o también señalado ciclo Deming, para mejorar el aumento de la productividad, la mejora de la calidad, la reducción de los costes y el aumento de la rentabilidad en sus operaciones dentro de las organizaciones.

Es muy importante la expansión y estandarización de los procesos de mejora continua que integra en todas las organizaciones, de lo contrario, el mejoramiento se concentrará en determinadas áreas de la organización y se perderá la perspectiva de interdependencia entre todo el personal de la empresa.

Incentivar al personal, por medio de evaluaciones, capacitaciones, charlas, la implicación continua de todos los miembros de las empresas ya que, el éxito de toda empresa requiere cambios en toda la organización.

Finalmente, es recomendable que todas las organizaciones adopten este proceso de mejora continua como herramienta administrativa, ya que la larga experiencia ha demostrado que es la mejor manera de lograr mejoras progresivas y sostenibles en calidad, productividad y eficiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alan-Neill, D., & Cortez-Suárez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala: Editorial UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiagcionCientifica.pdf>
- Álava-Gonzáles, E. J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión estratégica de talento humano para el comercial créditos "J&M" de la ciudad de Milagro*. Universidad Estatal de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11384/1/TESIS%20DE%20EVELYN%20JESENIA%20ALAVA%20GONZALEZ.pdf>
- Alberto, F. (2016). ¿Cómo preparase para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administracion* , 290-30.
- Alvarado Ramírez , K., & Pumisacho Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>
- Apac-Acosta, J. L. (2017). *GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE HUÁNUCO 2017*. Universidad Catolica Los Angeles Chimbote.
- Baque, M., Chiquito, G., Baque, S., & Baque, E. (2018). Microempresas en el Ecuador: Caso ciudad de Manta. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 622 - 627. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313241>

- Bonilla, E., Díaz , B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2020). *Mejora Continua de los Procesos: Herramientas y Técnicas*. Lima, Perú: Fondo Editorial. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10832/Bonilla_Diaz_kleeberg_Noriega_Mejora_continua.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cabrera, H., Cabrera, A., Nogueira, D., & Núñez, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/enfoqueute/v6n4/1390-6542-enfoqueute-6-04-00001.pdf>
- Chávez-Cruz, G., Campuzano-Vásquez, J., & Betancourt-Gonzaga, V. (2018). Las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Conrado*, 247-255. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14s1/1990-8644-rc-14-s1-247.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (3ra. Ed. ed.). México: McGraw-Hill.
- Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. (2010). Obtenido de <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Correa-Alarcón, J. P. (2017). *Mejora del proceso productivo en la fabricación de cómodas de madera del taller artesanal Valery*. Universidad Estatal de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25148/1/Tesis%20Correa%20Alarcon%20Jonathan%20Paul.pdf>

- Fernández-Ortiz, R., Castresana-Ruiz, J., & Fernández-Losa, N. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de gestión*, 6(1), 63-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320225004.pdf>
- Franco-Hermenegildo, E. V., & Quimis-Chilán, L. N. (2018). *Modelo de gestión para el control de inventarios de la empresa Premiumcorp*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37671/1/Tesis%20Modelo%20de%20gestion%20para%20el%20control%20de%20inventario%20de%20la%20Empresa%20PremiumCorp.pdf>
- García, G., & Villafuerte, M. (2015). Las restricciones al financiamiento de las PYMES del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones. *Actualidad Contable Faces*, 18(30), 49-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25739666004.pdf>
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 89-64. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- Garza-Elizondo, A. (2005). Kaizen, Una Mejora Continua. *Ciencia UANL*, 8(3), 330-335. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/402/40280304.pdf>
- Grajales, T. (27 de 03 de 2000). Tipos de investigación. *Investigación bibliotecológica*, 14, 1-4. Obtenido de <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>

- Guerrero-Salas, H. (2009). *Inventarios manejo y control*. Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/08/Inventarios-manejo-y-control.pdf>
- Herrera, J., D'Armas, M., & Arzola, M. (2012). Análisis de los Diferentes Métodos de Mejora Continua. *UNEXPO*, 193-204.
- Hidalgo-Arias, M. C., Proaño-Pérez, C. E., & Sandoval-Cárdenas, M. V. (2011). *Evaluación del uso de los TICS en el desempeño de las Pymes ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Latacunga*. Escuela del Ejército Extensión Latacunga, Latacunga, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4628/1/T-ESPEL-0823.pdf>
- Imai, M. (2001). *La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: ISSUU.
- INEC. (2019). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2018*. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf
- Kehinde, O., & Yusuf, S. (2012). Management Information System as a Catalyst to Organisational Performance in the 21st Century: A Study of Selected Banks in Nigeria. *American Journal of Business and Management*, 1(1), 12-17. Obtenido de <https://www.worldscholars.org/index.php/ajbm/article/view/02/76>
- Ley de Compañías. (29 de 12 de 2017). Superintendencia de Compañías. *Registro Oficial 312*. Ecuador. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

- López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Montevideo: Instituto uruguayo de Normas Técnicas. Obtenido de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>
- López Saldarriaga, J. (2010). Kaizen: Filosofía de mejora continua. El caso Facusa. *Ingeniería Industrial*(28), 41-57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337428494004.pdf>
- Lovato-Torres, S. G., López-Franco, M. L., & Acosta-Véliz, M. M. (2018). Incidencia de las Herramientas Administrativas y el Marketing en el Desarrollo Microempresarial de la Provincia de Santa Elena de Ecuador. *Espacios*, 39(24), 1-6. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p21.pdf>
- Maranto Rivera, M., & González Fernández, M. E. (2015). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Fuentes de Información: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Marin-García, J. A., Bautista-Poveda, Y., & García-Sabater, J. J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible capital*, 10(3), 584-618. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488008.pdf>
- Marin-Garcia, J. A., Pardo-del-Val, M., & Bonavia, T. (2018). Análisis de programas de mejora continua. Un estudio longitudinal en una empresa industrial. *Gestión y producción*, 15(3), 433-447. Obtenido de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2008000300002&script=sci_arttext&tlng=es

- Mindiolaza-Alvarado, L. M., & Campoverde-Brito, V. J. (2012). *Implementación de un sistema de control de inventario para el almacén Credicomercio Naranjito*. Universidad Estatal de Milagro, Milagro. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/646/3/IMPLEMENTACION%20DE%20UN%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20DE%20INVENTARIO%20PARA%20EL%20ALMACEN%20CREDICOMERCIO%20NARANJITO.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (28 de Agosto de 2020). Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios. (277), 49. Quito, Ecuador: Corte Constitucional del Ecuador. Obtenido de http://www.pge.gob.ec/images/documentos/LeyTransparencia/2020/noviembre/a2/norma_tecnica_para_la_mejora_continua_e_innovacion_de_procesos_y_servicios.pdf
- Mora-Pisco, L., Duran-Vasco, M., & Zambrano-Loor, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/276/328>
- Mora-Ramirez, D. M., & Fernandez-Cabezas, C. E. (2019). *Plan de mejora aplicando metodología 5`s en la bodega de la hacienda San Alejandro en el Cantón Balao*. Universidad Estatal de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40940/1/TESIS%20ISCE%20-%20259%20-%20Plan%20mejora%20aplicando%20metodologia%205S.pdf>
- Muñoz-Mendoza, Y., & Manzaba-Rosario, V. (2018). *Propuesta de mejora de proceso del departamento de talento humano de la empresa Ecuaprot cía. Ltda*. Universidad Estatal de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28595>

- Murphy, W. (2016). *Manufactura esbelta - Parte 1 (Perspectiva histórica)*. Obtenido de Sistema de Producción Toyota: https://www.intuitiveaccountant.com/people-and-business/lean-manufacturing-for-proadvisors-part-1-historical-perspective/#.WWGbjIg1_IW
- Nicola-Macías, L. A. (2015). *Análisis sectorial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la provincia del Guayas, período 2011-2013*. Universidad Estatal de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/8956>
- Noriega-Moncada, M. E. (2020). *El ciclo Deming y su efecto en la productividad en el molino Guadalupe SAC, 2020*. Universidad Cesar Vallejo, Chepén. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50681/Noriega_MME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Oviedo-Alvarado, S. E., & Quisay-Castillo, C. J. (2017). *Plan de Mejora Basado en Método Kaizen en la Empresa Oviedo Crea*. Universidad Estatal de Guayaquil, Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/32746/1/TESIS%20METODO%20KAIZEN%202020-06-2017.pdf>
- Peña Vera, T., & Pirela Morillo, J. (enero-junio de 2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad: revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas*(16), 55-81. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2630/263019682004.pdf>
- Pilataxi, C. (2015). *Repositorio de la Universidad Tecnica de Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/17854>

- Quispe-Otacoma, A. L., Padilla-Martínez, M. P., Telot-González, J. A., & Nogueira-Rivera, D. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. *Ingeniería Industrial*, 8(1), 81-92. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v38n1/rri080117.pdf>
- Ramírez-Mihi, A., & Rivera-Rodríguez, H. (2009). *El mejoramiento continuo*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3784/01248219-2009-47.pdf?sequence=1>
- Rizo Maradiaga, J. (2015). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA, MATAGALPA. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>
- Rodríguez-Mendoza, R. L., & Aviles-Sotomayor, V. M. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 191-200. Obtenido de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/337
- Suárez-Santiana, D. S. (2016). *Impacto de las MIPYMES en la provincia del Guayas como dinamizadoras de la economía en el Ecuador en el período 2011-2013*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/18934/1/IMPACTO%20DE%20LAS%20MIPYMES%20EN%20LA%20PROVINCIA%20DEL%20GUAYAS.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2017). *Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818->

f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf
f?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02

Torres-Gómez, M. F. (2019). Educación para la paz y formación profesional: aproximación desde la investigación documental. *Praxis & Saber*, 10(22), 143-167. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/prasa/v10n22/2216-0159-prasa-10-22-143.pdf>

Vargas-Buitrago, C. A., Solarte-Gómez, C., & Moreno-Soto, I. C. (2012). La gestión empresarial¿ por qué es importante la gestión empresarial en las organizaciones modernas? *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*(5). Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/download/51049/51225>