

**Requisitos para la implementación de la gestión por  
procesos en el sector de transportación urbana en  
Portoviejo**

**Requirements for the implementation of process  
management in the urban transportation sector in  
Portoviejo**

**Gema Evelyn Burbano-Carrera**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí - Ecuador  
gburbano1915@pucesm.edu.ec

**Vicente Fabricio Alvarez-Tituano**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí - Ecuador  
falvarez@pucesm.edu.ec

[doi.org/10.33386/593dp.2021.5.711](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.711)

## RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mi Pymes) que actualmente existen en el Ecuador, son parte fundamental para el crecimiento de la producción, la generación de plazas de empleo, la innovación y el dinamismo productivo del país. Por otra parte, el sector de la transportación urbana según la Clasificación Internacional Uniforme (CIU) forma parte del sector H referente al transporte y almacenamiento, convirtiéndose en un servicio fundamental para el desarrollo de la urbe portovejense. Cabe agregar, que para brindar un servicio de calidad se requiere una adaptación oportuna a los cambios generados en el siglo XXI por los avances tecnológicos, por tal motivo se hace indispensable la búsqueda de nuevos métodos, como es el caso de un enfoque de gestión por procesos, que permitan generar mejoras continuas en su gestión organizacional, contribuyendo al logro de los objetivos y planes propuestos. Es por ello, que la presente investigación tiene como objetivo describir los requisitos necesarios para la implementación de un modelo de gestión por procesos en las Mi Pymes del sector de la transportación urbano de Portoviejo. Por ende, al instaurar un modelo de gestión por procesos se logrará una mejora continua en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el gremio de la transportación.

**Palabras clave:** Mi PYMEs; gestión; procesos; transportación; desarrollo; economía.

Cómo citar este artículo:

APA:

Burbano-Carrera, G., & Alvarez-Tituano, V., (2021). Requisitos para la implementación de la gestión por procesos en el sector de transportación urbana en Portoviejo. 593 Digital Publisher CEIT, 6(5), 322-332. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.711>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

The micro, small and medium enterprises (MiPymes) that currently exist in Ecuador, are a fundamental part for the growth of production, the generation of jobs, innovation and the productive dynamism of the country. On the other hand, the urban transportation sector according to the International Standard Classification (ISIC) is part of the H sector referring to transportation and storage, becoming a fundamental service for the development of the city of Buenos Aires. It should be added that to provide a quality service requires a timely adaptation to the changes generated in the 21st century by technological advances, for this reason the search for new methods is essential, as is the case of a management approach by processes that allow generating continuous improvements in its organizational management, contributing to the achievement of the objectives and proposed plans. That is why the present research aims to describe the necessary requirements for the implementation of a process management model in SMEs in the urban transportation sector of Portoviejo. Therefore, by establishing a process management model, continuous improvement will be achieved in each of the processes carried out in the transportation industry.

**Keywords:** My SMEs; management; processes; transportation; development; economy.

## Introducción

Portoviejo es una ciudad muy dinámica que crece vertiginosamente, pero su crecimiento físico-demográfico es desordenado, en consecuencia, la densidad de tráfico y la demanda de movilidad crea problemas de índole social, ambiental, infraestructura, tiempo y cobertura, haciendo que se genere caos en los medios masivos de transporte urbano, dando lugar a que la oferta de valor que actualmente no cumple con las expectativas de los usuarios, que en lugar de ver en la transportación un aliado estratégico en sus actividades cotidianas, encuentran un problema que en muchas ocasiones se soluciona con el crecimiento del parque automotriz privado, lo que genera un mayor caos por el incremento de vehículos circulando y generando mayor tráfico.

Por ende, el acelerado y desorganizado crecimiento de la ciudad de Portoviejo, está dando espacio a amplias áreas urbano-marginales, acentuando el desequilibrio territorial y a la vez incrementando el déficit de los servicios básicos. Los asentamientos humanos de la ciudad crecen de una manera espontánea, sin planificación, no se establecen límites precisos entre las áreas urbanas y las rurales, cada vez ocupan más espacios protegidos, laderas con pendientes fuertes, riberas de ríos.

En este contexto, las parroquias urbanas y rurales se desarrollan con una trama urbana caótica y desordenada, lo que dificulta la dotación de redes de distribución de energía eléctrica, alumbrado público, agua potable, alcantarillado, recolección de basuras, servicio de transportación de personas, entre otros.

Martín Aceña (2011) refiere que la movilidad cotidiana ha estado condicionada tanto por el pasado como por el presente. El proceso evolutivo fue lento, pero su impulso creció rápidamente durante el siglo XVIII, por un lado, gracias a la revolución industrial que aumentó a la necesidad de contar con un método que permitiera el traslado de materiales y mercancías, pero también producto a la emigración de las áreas rurales a las ciudades, que estimuló la

mejora de los medios de transporte y de los servicios de finales del siglo XVIII y principio del siglo XIX.

Como señala Velásquez (2015) el mayor auge de la evolución del transporte fue el siglo XIX; la incorporación de tren y tranvía, como transportes mecánicos adaptados a la ciudad, no solo supuso mayor movimiento, sino también acondicionamientos en la morfología de las ciudades. Estas consecuencias, no solo fueron formales, sino que se extendieron al aumento del volumen del movimiento, a su composición y a los objetivos de los desplazamientos.

De acuerdo con Daniels y Warne (1983), los nuevos métodos de desplazamiento concedieron ventajas de accesibilidad a las distintas zonas urbanas y estimularon la segregación funcional de los usos de suelo y la aparición de nuevos usos. Esto es posible gracias a la liberación de la tecnología de transporte urbano, en el sentido de que ella promovió la expansión de las ciudades (p. 26).

En este sentido, el sistema de transporte urbano de pasajeros en las ciudades, como Portoviejo, es fundamental para su desarrollo pues facilita la movilidad de las personas, si no hubiera el transporte de personas, no podrían consolidarse los asentamientos urbanos, sin embargo, su crecimiento con el transcurrir del tiempo ha sido paulatino.

Según lo manifestó John W. Dickman:

“Las ciudades modernas fueron erguidas gracias al automóvil, pero se consolidaron socialmente gracias al transporte, pues el transporte urbano no limita su acción al desplazamiento de seres humanos o mercancías, sino que proyecta su influencia sobre la integridad de las actividades humanas” (Dickman, John W., 2013, pág. 21).

Las pymes tienen libertad de desarrollar actividades comerciales en cualquier tipo de sector o actividad, bien sea de producción, comercialización o prestación de servicios, comprenden las micros, pequeñas y medianas

empresas operadas por una persona natural o jurídica bajo alguna forma de organización.

Este tipo de empresas están compuestas por profesionales con competencias suficientes para desempeñarse en las áreas de finanzas, marketing, producción o servicios, así como cualquier otra área. Las pymes son importantes en la economía de un país debido a que participan en la generación de empleos y contribuyen en la producción, lo cual se refleja positivamente en su producto interno bruto (PIB).

Según lo indica la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU), el sector H abarca todo tipo de actividades relacionadas al transporte de pasajeros o carga, ya sea regular o no regular, por cualquier canal (terrestre, marítimo, aéreo) (INEC, 2012). Es el sexto sector económico con mayores ingresos aportados a la economía, con una participación promedio anual de 4.1%.

Albella Amigo y Hernández Correa (2017) pequeñas y medianas empresas a través de los mercados de capitales en Iberoamérica”, ”type”:”report”},”uris”:[“http://www.mendeley.com/documents/?uuid=87952f3a-8630-4e95-8d06-f619ddae2d34”]”}],”mendeley”:{“formattedCitation”:(Albella Amigo & Hernández Correa, 2017 refiere que los ingresos del sector se contrajeron a 4,025 millones de USD; como resultado de las aportaciones de las grandes empresas y MIPYMES correspondiente a 59% (2,364 millones de USD) y 41% (1,661 millones de USD) respectivamente.

Hoy en día, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son de gran importancia en la actividad económica de los países en vías de desarrollo, dada su gran participación en el tejido empresarial, a través de su aporte en la innovación, producción, distribución de bienes y servicios, y generación de empleo en la mayor parte de sectores de la economía.

Actualmente, los cambios que se han generado en el mercado por la globalización, la tecnología y el conocimiento, se hace indispensable para las organizaciones el buscar nuevos métodos que permitan tener una mayor capacidad de crear valor, adaptación al mercado que les permita ser capaces de responder de forma adecuada al entorno en el que se desenvuelven.

Las micro, medianas y pequeñas empresas (MIPYMES), cumplen un rol fundamental para el desarrollo de la economía, pues la producción de bienes y servicios satisface una demanda existente, lo que constituye un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y generación de empleo (Nicola Macías, 2015).

Según la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2017) en América Latina las MIPYMES, personifican el 90% de las unidades productivas, generando cerca del 60% de los empleos y representando una cuarta parte del PIB regional. Así mismo, según el informe anual del Global Entrepreneurship Monitor 2017 (GEM) (2018), Ecuador alcanzó un 29.6% en el índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), convirtiéndose en el país con el TEA más alto de América Latina, sin embargo, ha venido declinando desde el año 2013 en donde alcanzó un TEA de 36%. La mayor parte de los emprendimientos en el Ecuador nacen como MIPYMES y solo aquellos que logran mantenerse en el mercado pueden alcanzar el estado de una empresa Grande.

Bajo este contexto, las MiPymes del sector de la transportación urbana del cantón Portoviejo, en la actualidad presenta problemas estructurales, relacionados con la falta de una misión y visión que les oriente el camino a seguir, una incorrecta delimitación de sus procesos operacionales, poca e incluso nula aplicación de herramientas de calidad que permitan la consolidación de estos negocios en el cantón.

Por consiguiente, el tener claro los procesos operativos, administrativos y financieros, permite a las empresas mejorar la calidad del producto o servicio que se ofrece, al igual que permite el aprovechamiento de cada uno de los recursos (materiales, físicos, monetarios, tecnológicos y humanos), que son necesarios para el normal desenvolvimiento de la misma.

En relación con este último, notamos que las Pymes al ser empresas formales, requiere una eficiente administración de los diferentes recursos humanos, económicos y materiales, necesarios para el cumplimiento eficiente de los objetivos organizaciones.

Por ellos, la incorporación del enfoque de proceso en la dirección y gestión de las organizaciones le impregna posibilidades de avance, desarrollo y progreso. Además, se evidencia que es una herramienta clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente externo, con base en la calidad.

Finalmente, la puesta en práctica de un modelo de gestión por procesos por parte de las empresas que brindan un servicio de transportación les permitirá ser competitivas y capaces de reaccionar a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades.

## Método

En el desarrollo del presente trabajo se empleó una investigación de alcance mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, la cual permitió cuantificar y describir el objeto del estudio.

Así mismo, se abordó una investigación de tipo documental y descriptiva, que contribuyó a establecer relaciones, diferencias y etapas, al describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares del tema a investigar.

El diseño de la investigación fue no experimental-transversales. Es no experimental porque según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2018) definen el diseño no experimental como “estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (p. 174); será transversal porque de acuerdo con los mismos autores lo definen como “los diseños transaccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (p. 176).

En el desarrollo del presente trabajo se manejó la técnica de la encuesta con la ayuda de la herramienta Google Forms, la cual fue aplicada a tres gerentes generales de las cooperativas de transportación urbana de Portoviejo, con la finalidad de conocer la situación actual que atraviesan estos establecimientos, así como denotar las ventajas competitivas que genera la implementación de un modelo de gestión por procesos para el eficiente funcionamiento organizacional.

## Desarrollo

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

En esta se precisa que es una forma de organización de los procesos que se realizan en la empresa y que la misma se guía por las necesidades del cliente. Ello se evidencia también en la siguiente definición.

La gestión por Procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización (Sescam, 2002).

Para Gómez (2009), la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas. Este autor introduce un nuevo elemento que es la consideración de los intereses de la empresa, luego no absolutiza la visión del cliente.

Por otra parte, Bergholz (2011), considera que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

A partir del análisis de estas definiciones se puede determinar los siguientes rasgos característicos de la gestión por procesos:

Es una forma de organización para la dirección de una entidad. Centra la atención en los procesos de dicha entidad, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua. Está enfocada a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente.

Desde la posición de Ruiz Fuentes et al., (2014), los procesos en su actuar transformador evidencian determinadas características, que es importante conocer, dada la implicación que su adecuada comprensión y análisis tiene sobre la gestión que de los mismos se realice. Así, entre las más importantes se encuentran:

- La repetitividad: esta es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por ende el proceso en cuestión.

- La variabilidad: esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia. Existen disímiles técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas

a lograr el control necesario sobre las mismas.

Son susceptibles de ser mejorados: los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado.

Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, entre otros.

Rebasan las estructuras funcionales: los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas de la organización, ello propicia el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que puede contribuir a obtener mejores resultados.

A juicio del Ministerio de Fomento (2005), entre los tipos de procesos se destacan los siguientes:

- Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

- Operativos (esenciales o claves): procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

- De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos (p.12).

- 

Como lo hace notar Bastidas Espinosa (2018), las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son:

- Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas.
- Documentación, formación y ejecución.
- Control
- Mejora

Entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos se encuentran:

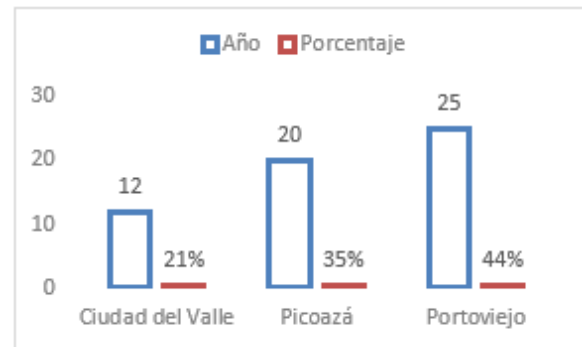
- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.

- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

## Resultados

**Figura 1**

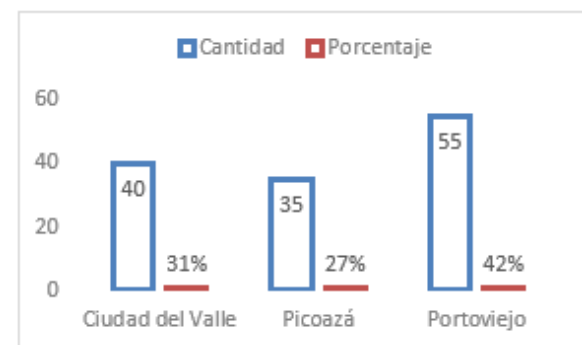
*Experiencia en el sector de la transportación*



Al consultar a los dirigentes actuales de las cooperativas de transporte urbano del cantón Portoviejo, notamos claramente que su experiencia está por encima de los 10 años, demostrando que los buses Portoviejo (rojo), son los que más presencia tiene en cuanto a su experiencia.

**Figura 2**

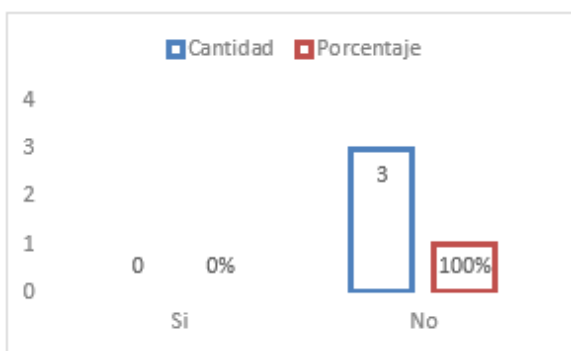
*Fuerza laboral*



Los resultados obtenidos nos demuestran que la cooperativa Picoazá cuenta con 35 colaboradores lo que representa el 27%, mientras la cooperativa Ciudad del Valle cuenta con 40 trabajadores que significan el 31%, finalmente los buses Portoviejo son quienes mayor cantidad de personal forman su fuerza laboral con 55 talentos humanos que corresponden al 42%, siendo quienes con mayor frecuencia contratan nuevo personal.

**Figura 3**

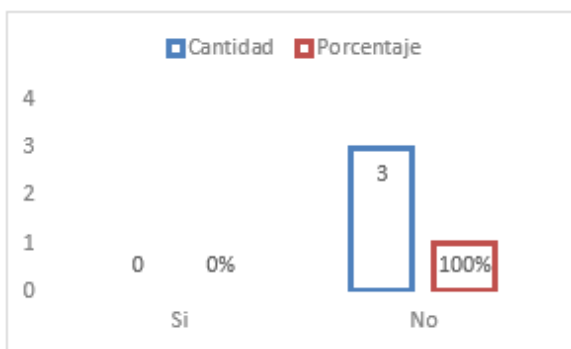
*Proceso de planificación estratégica*



En función de los resultados expuestos, se evidencia claramente que ninguna de las cooperativas de transporte urbano que circulan en la ciudad de Portoviejo, representadas por Ciudad del Valle, Cooperativa Picoazá y Portoviejo, en ningún momento de su constitución y puesta en marcha han implementado los procesos de planificación estratégica.

**Figura 4**

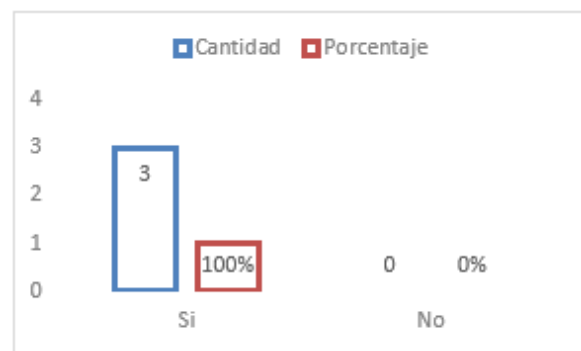
*Gestión por proceso*



Una vez realizada la consulta a los dirigentes de la cooperativa de transporte Ciudad del Valle, Picoazá y Portoviejo, desde el inicio de sus funciones y en torno a su funcionamiento, evidencia un claro desconocimiento de los beneficios que brinda la implementación de un modelo de gestión organizacional entre ellos la gestión por procesos.

**Figura 5**

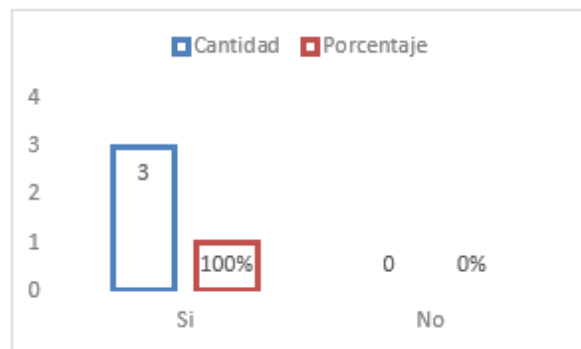
*Implementación del modelo de gestión por procesos*



Las cooperativas de transporte Ciudad del Valle, Picoazá y Portoviejo, son consiente que sus empresas requieren la implementación de modelos de gestión administrativa eficientes, entre ellos destaca la gestión por procesos, la cual les permitirá enfocar sus estrategias en la razón de ser del giro de sus negocios que son los usuarios, con la finalidad de brindar un producto de calidad y calidez.

**Figura 6**

*Inversión de un modelo de gestión por procesos*

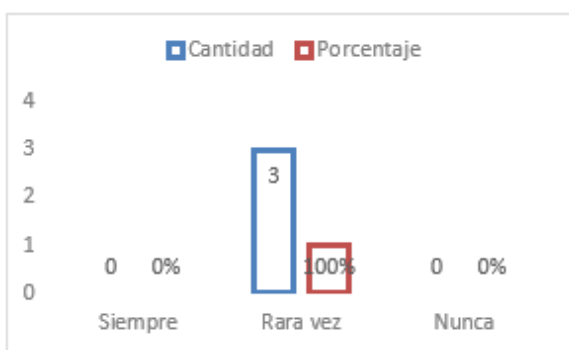




La difícil situación económica que atraviesa el mundo actual producto de la pandemia ha generado de muchos negocios tengan que cerrar sus operaciones, de lo cual no están exentas las cooperativas de transporte urbano de Portoviejo, que para brindar un servicio eficiente requieren organizar, planificar y administrar adecuadamente su parte administrativa, financiera y operativa para así brindar un servicio de calidad a los usuarios.

**Figura 7**

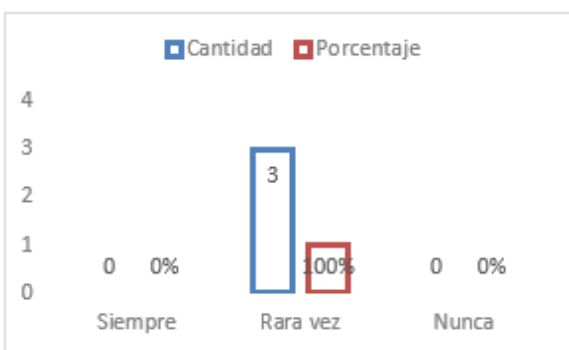
*Recursos organizacionales*



La figura anteriormente expuesta, denota que todas las cooperativas de transporte urbano que circula en la ciudad de Portoviejo, cuentan con una misión, visión y objetivos, elaborados en función de requisitos previos para su funcionamiento, más no por un modelo de gestión organizacional.

**Figura 8**

*Control organizacional*



Las cooperativas de transporte urbano de Portoviejo reflejan un ineficiente control de sus operaciones, ya que no cuenta con procedimientos establecidos para medir la calidad del servicio, la productividad de su fuerza laboral, así como si se está cumpliendo las metas propuestas, lo que inciden al incorrecto funcionamiento de su parte administrativa, financiera y operativa.

Entre los requisitos que deben considerar las empresas a la hora de implementar un modelo de gestión por proceso, encontramos:

- Enviar un mensaje contundente a los integrantes de la cooperativa sobre la necesidad de cambio de un esquema funcional a una gestión por procesos.
- Participar en las distintas instancias del proceso de implementación, actuando con prontitud cuando les compete tomar decisiones.
- Brindar los recursos necesarios que requiera el proceso.
- Convencer a los incrédulos y alinearlos hacia la nueva forma de trabajo.
- Hacer seguimiento y actuar con sentido de urgencia, haciendo ver a las cooperativas que el cambio es inminente y ahora.

### Conclusiones

Una implementación de una gestión por procesos requiere, por su puesto de ciertos instrumentos metodológicos que se encargan de describir y estandarizar los procesos en la organización. Nos referimos, por ejemplo, al mapa de procesos, las fichas de caracterización, los flujogramas de procesos.

Es muy importante que estos instrumentos sean desarrollados bajo ciertas características:

- Claridad y Sencillez: Para que pueda ser entendido por todos los colaboradores en la cooperativa. No deben ser desarrollados solamente pensando en que los especialistas en procesos lo entiendan, sino para que pueda ser leído e interpretado por todo colaborador, ya que debe constituirse en una guía metodológica para el cambio y la mejora continua.

- Un solo lenguaje: Todos los formatos, símbolos, documentos deben estar estandarizados de manera se constituya en un único lenguaje para todas las cooperativas.

- Documentación de consulta amplia: La idea es que todos los colaboradores puedan tener acceso a la información de procesos en todo momento y lugar. Debe ser su documento de referencia por excelencia para ejecutar las operaciones en la cooperativa.

Nadie debiera quedar al margen, la gestión por procesos es un trabajo de todos.

Los líderes de las cooperativas, representados por los gerentes, son los responsables de involucrar a sus colaboradores en el proceso de cambio.

Este involucramiento deber verse reflejado en:

- Capacitar a todo el personal en los aspectos esenciales de la gestión por procesos.
- Participación del personal en los talleres del mapeo de procesos.
- Promover e incentivar la presentación de propuestas de mejora organizacional por parte de los colaboradores.
- Organización e implementación de equipos con participación de colaboradores de diferentes áreas para fomentar el trabajo en equipo, la orientación a resultados y la mejora continua.

La gestión por procesos tendrá sentido si está alineada a la estrategia de la cooperativa. Habrá que preguntarse entonces si existe una estrategia, si está lo suficientemente internalizada en los miembros de la organización. Es verdad que el entorno cambiante y dinámico hacen que las estrategias deban estar sujetas a cambios y evoluciones y en algunos casos hasta inclusive ser rediseñadas, pero es importante tomar en cuenta que una organización sin estrategia es una organización sin rumbo.

También la estructura deberá estar alineada a los procesos, especialmente en las competencias de cada puesto las cuales tendrán que ser desarrolladas en aspectos como trabajo en equipo, innovación, orientación a resultados.

Sensibilización permanente sobre el rol que deben jugar los colaboradores en la organización por procesos.

## Discusión

Desde hace siglos, hemos concebido a la organización en un diseño tradicional, con esto nos referimos a una estructura organizacional piramidal, la jerarquía con el poder de decisión en la cima, y una división del trabajo por funciones agrupadas en departamentos u otras áreas; y la mayoría de las veces (aunque no siempre), sin una orientación hacia el cliente.

Hoy en día, para cualquier empresa la formación y constancia son dos aspectos de gran importancia, pero nada de esto puede lograrse si no existe un orden establecido dentro de la cooperativa de transporte.

Por tal motivo, para poder conseguir dicho orden se debe realizar una gestión por procesos. La cual consiste en una función que llevan a cabo la gran mayoría de empresas y que resulta muy efectiva, puesto que nos va a ayudar a definir el rol que debe tomar cada colaborador de nuestra empresa. Con ella, podremos cubrir de forma más satisfactoria tanto las necesidades de los usuarios como de nuestros propios trabajadores, así como conocer sus expectativas y los gustos y preferencias de los beneficiarios.

La importancia de la gestión por procesos radica en los múltiples beneficios que nos proporciona. En primer lugar, una de las ventajas más importantes es que nos permite poder globalizar todos los sectores que forman parte de la empresa. Esto lleva a la creación de un departamento único sin que haya que trabajar de manera independiente en sus diferentes divisiones. De esta manera vamos a conseguir que el trabajo que se lleve a cabo sea mucho

más fluido, mejorando la comunicación entre los trabajadores.

Indiscutiblemente, hemos estado acostumbrados a pensar y actuar bajo la división por funciones, por actividades independientes y no por procesos. La división por funciones crea fronteras en los departamentos o áreas de trabajo, lo cual inclina al cumplimiento de los objetivos particulares de cada uno, limitando así una visión más amplia e importante que constituye el cumplimiento de los objetivos y misión de la empresa en general.

Al final, lo más importante, es que la implementación de un modelo de gestión por procesos en el sector de la transportación urbana de Portoviejo no quede en un esfuerzo aislado, sino que se quede para siempre, formando parte del funcionamiento natural de las cooperativas, sin importar quienes son sus dirigentes de turno.

Así mismo, es necesario que forme parte de la cultura organizacional, lo que significa entonces que las personas y áreas adoptaron nuevos hábitos de comportamiento en cuanto a coordinación transversal, enfoque hacia el cliente, análisis de información basado en hechos.

El que forme parte de la cultura organizacional, significa que no hay marcha atrás, el proceso de cambio logró insertarse en las «venas» y «ADN» de la organización, además de brindar un nuevo enfoque de competitividad, generación de valor y una alta orientación a resultados.

### Referencias bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo*.

Chávez Cruz, G., Campuzano Vásquez, J., & Betancourt Gonzaga, V. (2019). *Las micro, pequeñas y medianas empresas*. Revista Pedagógica de La Universidad de Cienfuegos, 15(1990–8644), 190–195. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/issue/view/46>

Chico Quishpe, E. V., & Suárez Rodríguez, A. M. (2014). *Análisis del microcrédito como alternativa de financiamiento para las micro y pequeñas empresas del cantón Cayambe*. In Tesis. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5081/1/UPS-CYT00109.pdf>

Directorio de Empresas y Establecimientos 2019. (2020). Boletín Técnico No. 01-2020-DIEE.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2019). Boletín técnico N° 04-2019-ENEMDU / Base de datos. In Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), diciembre 2019. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-2019/>

Mallar, M. Á. (2013). *La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente*. Journal of Chemical Information and Modeling, 53(9), 11–13.

Nicola Macias, L. A. (2015). *Análisis sectorial de las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de Guayas*.

Orueta, I. (2017). *Importancia económica de las PYMES en las economías iberoamericanas*. <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2017/03/CAPITULO-1.pdf>

Ron Amores, R. E., & Sacoto Castillo, V. A. (2017). *Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total*. Revista Espacios, 38, 15.

Virginia, L., Adriana, A., Jack, Z., & Xavier, O. (2020). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2020. ESPAE, ESCUELA DE NEGOCIOS, 8(2).