

Procedimiento para gestionar micro, pequeñas y medianas empresas en Cuba

Procedure for managing micro, small and medium-sized enterprises in Cuba

Luis Felipe Pons Gutiérrez ¹ (luispg@ult.edu.cu) (<https://orcid.org/0009-0000-6249-4438>)

María de los Ángeles Campos Fernández ² (mariaf@ult.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-4591-8179>)

Linet María Pons Gutiérrez ³ (linetpg@ult.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0001-6589-4293>)

Resumen

En la actualidad, las empresas eligen trabajar con modelos blandos, donde se pueden implementar cambios y adaptar las herramientas administrativas a los nuevos tiempos, estos modelos tienen la ventaja de ser flexibles y permitir la adaptación constante que requiere el contexto actual. Las empresas de estructura rígida funcionan, pero las actividades se realizan de manera más fraccionada y muchas veces esto produce problemas en el intercambio, colaboración entre los departamentos y los trabajadores. La gestión por procesos es una forma de organizar el trabajo con el enfoque al cliente, lo que permite la mejora continua y estructurada de esta, así como establecer objetivos de mejoras y su secuencia. El término Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) se ha acuñado hace ya varios años en la teoría económica, luego de su inserción en este ámbito. El artículo tiene como objetivo presentar el diseño de un procedimiento para gestionar las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) cubanas, elaborado a partir del estudio de su surgimiento en el país, que aún es considerado nuevo, pero es válido reconocer que se han utilizado la cooperación entre empresas y los encadenamientos productivos, ambos elementos considerados en la literatura como formas de asociatividad. Para ello fueron utilizados como métodos de investigación científica el histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, análisis-documental.

Palabras clave: gestión de procesos, micro, pequeñas y medianas empresas.

Abstract

Nowadays, companies choose to work with soft models, where changes can be implemented and administrative tools can be adapted to the new times; these models have the advantage of being flexible and allowing the constant adaptation required by the current context. Companies with a rigid structure work, but the activities are carried

¹Licenciado en Economía. Profesor Instructor. Especialista en la Dirección de Relaciones Internacionales. Universidad de Las Tunas, Cuba.

² Máster en Ingeniería Industrial. Profesora Auxiliar. Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Las Tunas, Cuba.

³ Máster en Ingeniería Industrial. Profesora Instructora. Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Las Tunas, Cuba.

out in a more fragmented way and this often causes problems in the exchange and collaboration between departments and workers. Process management is a way of organizing work with a customer focus, which allows continuous and structured improvement, as well as establishing improvement objectives and their sequence. The term Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) has been coined several years ago in economic theory, after its insertion in this field. The objective of this article is to present the design of a procedure to manage Cuban micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs), elaborated from the study of their emergence in the country, which is still considered new, but it is valid to recognize that cooperation between enterprises and productive chains have been used, both elements considered in the literature as forms of associativity. For this purpose, the historical-logical, analytical-synthetic, inductive-deductive and documentary-analytical scientific research methods were used.

Key words: process management, micro, small and medium enterprises.

Introducción

En la actualidad, la empresa moderna debe enfrentar varios retos, entre ellos saber cómo y dónde utilizar los recursos disponibles con máxima efectividad y eficiencia, para cumplir con las expectativas de los clientes, por lo que se requiere una gran variedad de actividades empresariales.

La gestión de procesos es un enfoque que administra los flujos de trabajo, incorpora las responsabilidades esperadas del personal, las tecnologías, el equipo y la infraestructura, e implica definir las políticas, estándares y procedimientos para cada actividad en particular. Se trata de estandarizar el trabajo de tal manera que la gente pueda repetir las prácticas exitosas (Palomo, 2006).

Sobre este enfoque, son varios los autores que han definido su esencia, entre ellos Norma ISO (2008); López-Picazo (2013); Llanes Font y Lorenzo Llanes (2017); Díaz, Matadamas & Morgan (2015). De forma general, consideran a la gestión por procesos una forma de organización de los procesos para su coordinación con la estrategia, misión y objetivos de la empresa.

En cambio, la gestión por procesos contempla cambios radicales en estructura, clima, cultura organizacional, entre otros, que implica un cambio global en el estilo de gestión (Díaz, Matadamas & Morgan, 2015).

La gestión por procesos representa entonces, uno de los principales sistemas de organización empresarial para alcanzar los índices de productividad, calidad y excelencia demandados. Ello ha generado que empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector, apliquen cada vez más este enfoque de gestión, que se aleja de la organización clásica, vertical y segmentada, y propone una línea horizontal y continúa teniendo en cuenta toda la cadena de valor en su conjunto. En este caso se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes en lo

adelante), que actualmente representan más del 98% del universo de empresas formales e informales en los distintos países.

En América Latina las Mipymes representan parte importante de la economía: en Colombia el 91,9%; en Costa Rica el 84,4%; en Chile el 82,8% y en México el 99%. Mientras que, en países desarrollados como Canadá, España e Italia, a inicios de la década del '90 ya representaban el 99, 98 y 99% del total de establecimientos, respectivamente.

Los estudios para identificar los problemas de las Mipymes mezclan dos tipos de enfoque: el externo, que se caracteriza por problemas que afectan a esta del tipo macroeconómico y en donde estas no tienen influencia en su solución; y el interno, que son aquellos problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen y del cual las Mipymes son responsables de su solución y mejora (Palomo, 2005).

Resulta válido mencionar que a pesar de que las Mipymes representan parte importante de la economía, el Reino Unido y España son los países que más han investigado acerca de su gestión y comercialización de productos y servicios; aún son incipientes los relacionados con su internacionalización y funcionamiento interno. En América Latina, Colombia, Brasil y Chile son los países más representativos de estas investigaciones, pero con igual particularidad.

La función de gestión es relevante en el caso de las Mipymes, ya que se ocupa de pronosticar el mercado y las variables internas y externas a la empresa, planear el establecimiento de los objetivos deseados; organizar de acuerdo con la planeación, ejecutar, evaluar y controlar.

En relación con la gestión por procesos en este tipo de empresas, son pocos los autores que han abordado esta temática: Palomo (2005) son algunos de ellos.

De manera general, las investigaciones sobre la gestión de las Mipymes van dirigidas principalmente a los problemas y deficiencias detectadas en el ambiente externo y no a su funcionamiento interno (organización, capacidad de la fuerza de trabajo, posicionamiento de sus productos, sistema financiero).

Dentro del campo empresarial, la tendencia actual reconoce en las Mipymes una parte fundamental de la economía de cualquier nación, que participa activamente en los resultados obtenidos de las ventas totales, las exportaciones, el Producto Interno Bruto (PIB) y el empleo.

Las Mipymes son generadoras de empleo, permiten el desarrollo a nivel local o regional y se adaptan con flexibilidad a las crisis económicas, aun cuando su paso hacia la frontera tecnológica deseable se ve obstaculizado por la falta de acceso a los servicios avanzados, dirigidos a la producción.

En los últimos años, la tasa de actividad económica en Cuba ha ido en aumento, comportándose en el 2020 al 76,8 %. Del total de ocupados de la economía, el 33,4 % pertenece al sector no estatal (cooperativas agropecuarias y no agropecuarias y sector privado, representa este último el 65,7 % de las fuentes de empleo).

En Cuba los datos que demuestran la relevancia de incentivar la creación de nuevas fuentes de empleo para la población, generar mayores fuentes de ingreso en los habitantes y mayores ganancias para el país. Los primeros pasos para lograr este objetivo se observan en el último trimestre de 2021 con la apertura de nuevas formas de gestión.

En sentido general, las Mipymes pueden obtener muchas ventajas, pero es necesario que esa empresa posea la autonomía y operatividad que la caracteriza a nivel internacional y que en Cuba aún no se logra. Debe actuar en nuevas concepciones de dirección y gestión, que abarquen desde el diseño del producto, la adquisición de medios de producción, la calidad del producto, que este sea competitivo, con niveles crecientes de personalización del consumidor.

Aun con la importante participación de estas empresas en la actividad económica a nivel mundial, la mayoría no participa activamente en el comercio internacional. Por lo que constituye una de las principales desventajas, el acceso al financiamiento, la tecnología, el desarrollo de los recursos humanos y el networking (fomento de relaciones de trabajo, oportunidades de negocio y colaboraciones entre empresarios).

Si bien resulta sumamente difícil de medir, estas contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras: forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales, exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado, importan y distribuyen productos de Mipymes extranjeras y proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (logística, despachos, entre otros). En consecuencia, para lograr esa competitividad, las Mipymes deben adecuar sus estrategias y herramientas de gestión al entorno dinámico de la economía actual.

No obstante, existen obstáculos para la expansión de la actividad de las Mipymes en el comercio internacional. En líneas muy generales no existe una única estrategia; la orientación de estas hacia el comercio, principalmente en las economías en desarrollo, está determinada muchas veces por la cadena de valor en la cual desarrolla su actividad comercial, la coyuntura macroeconómica, a partir del tipo de cambio y las políticas públicas de desarrollo y promoción comercial, y la calidad del producto o servicio en cuestión. De todas maneras, los factores clave de éxito están dados por las capacidades de management y el conocimiento del mercado (Orlandi, 2006).

El reto que representa para muchas instituciones la incorporación de nuevos conceptos y prácticas administrativas y de negocios, puede conducir en Cuba, a que las nuevas ideas de sostenibilidad organizacional y empresarial sean recibidas con resistencia y

escepticismo al momento de incorporar estos temas en su funcionamiento ordinario y procedimientos de gestión.

En Cuba este término aún es considerado nuevo, debido a la relativa novedad del tema, aunque es válido reconocer que se han utilizado la cooperación entre empresas y los encadenamientos productivos, ambos elementos considerados en la literatura como formas de asociatividad. Las investigaciones al respecto han sido escasas y todas enfocadas en países de América Latina.

De ahí que el presente artículo tiene como propósito presentar el diseño de un procedimiento para gestionar las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) cubanas, elaborado a partir del estudio de su surgimiento en el país.

Desarrollo

La gestión por procesos con énfasis en las Mipymes

Un proceso ha de verse, como la secuencia de pasos diseñados, con el fin de producir un producto o servicio de valor para alguien externo al proceso; es un conjunto de actividades interrelacionadas, que interactúan para transformar elementos de entrada (materias primas, insumos, energía, dinero, información) en resultados de valor agregado (productos y servicios), de utilidad para algunos clientes e información dirigida a los propios clientes y otros actores del entorno (NC-ISO 9001:2015).

Lo que caracteriza al enfoque por procesos, es que pone énfasis en la gestión de las interrelaciones, muestra los vínculos causa-efecto entre las actividades, identifica las necesidades del cliente externo y orienta a la empresa hacia su satisfacción (Ruiz et al, 2013), lo que permite la materialización del enfoque a cliente.

La gestión por procesos es una forma de lograr una mejora constante en las actividades de una organización. Lo que busca la gestión por procesos es optimizar el flujo de trabajo, para poder hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Todas las actividades que se realizan en una empresa están constituidas por procesos y es necesario que estén bien gestionadas para poder ofrecer a los clientes la mejor experiencia cuando elijan el servicio. La gestión por procesos va de la mano de las demás acciones que se lleven adelante en una empresa para brindar un buen servicio. Se acopla a la capacitación de los empleados, a la organización de cada sector, a la modernización tecnológica, y a todas las acciones que puedan mencionarse con el fin de lograr valor agregado.

La gestión por procesos se basa en una estructura organizativa horizontal, lo que permite que en un mismo proceso se involucren personas de diferentes áreas. La eficiencia de los procesos determina la eficiencia de una empresa. También conocido como Business Process Management (BPM) es una manera diferente de organizar el trabajo, en la cual se pone el foco de atención en la visión del cliente. De esta forma, se gestionan los procesos de una forma estructurada y se busca su mejora continua.

El concepto de la gestión por procesos surge de forma gradual en las empresas. Históricamente las organizaciones se organizaban sobre la base de principios tayloristas, con una distribución de tareas diferenciadas por tipos de trabajo y departamentos. Ese tipo de cronograma permite distribuir bien las tareas a partir de la jerarquía de puestos, aquí se utilizan los organigramas para graficar la distribución de cada puesto, pero lo que no permite es mostrar las tareas y las conexiones interdepartamentales que surgen.

El concepto de gestión por procesos aparece para adaptar las empresas al entorno, mediante una concepción más global que permite ver a la organización como un todo, en vez de áreas separadas que la componen. El enfoque por procesos consiste en la identificación y realización de los procesos, pero también en las interacciones que se producen. Así es como la gestión por procesos aparece gradualmente como una alternativa para adaptar las organizaciones al entorno.

Las empresas que trabajan con gestión de procesos generan mejor desarrollo en la organización y esto ayuda a un mejor uso de los recursos, evita malgastarlos. También favorece la productividad y eficiencia de todas las áreas que la integran. Para lograr todas estas mejoras es necesario que la gestión de procesos trabaje en conjunto con los objetivos de la organización.

Implementar este enfoque de gestión no implica necesariamente realizar cambios en el organigrama de una empresa. Sin embargo, los nuevos procesos que se definen pueden revelar un rol que no es abordado por la estructura existente. El objetivo final de identificar y describir los procesos de una empresa es, sin duda, implementarlos de manera eficiente.

En la actualidad, las empresas eligen trabajar con modelos blandos, donde se pueden implementar cambios y adaptar las herramientas administrativas a los nuevos tiempos. Estos modelos tienen la ventaja de ser flexibles y permitir la adaptación constante que requiere el contexto actual. Las empresas de estructura rígida funcionan, pero las actividades se realizan de manera más fraccionada y muchas veces esto produce problemas en el intercambio y colaboración entre los departamentos y entre los trabajadores mismos.

Para que una empresa sea líder por posicionamiento, deberá establecer indicadores cimentados en la investigación de la opinión de sus usuarios finales, es decir de sus clientes, y de la cadena de distribución. Igualmente deberá considerar sus ventas con la de sus competidores de referencia y vigilar su posición en el mercado desde los aspectos de innovación, inversiones y la valoración que el cliente tiene de la empresa.

La gestión de procesos se puede definir entonces como un enfoque estructurado destinado a mejorar el rendimiento centrado en un diseño disciplinado y la ejecución cuidadosa de procesos comerciales de vanguardia (Robbi, 2006).

La gestión por procesos es, como lo explican Ramírez, Beltrán & Nieto (2015), volver a los orígenes en donde lo importante era el consumidor; produciendo con una calidad aceptable a precio razonable, adaptándose a los requerimientos del cliente, siendo éste último, el único que decide la calidad del producto o servicio.

Como menciona López-Picazo (2013), la gestión por procesos se caracteriza por descentralizar gran parte de la gestión de la calidad a los dueños de los procesos, quienes tienen responsabilidad directa de su ejecución. El propósito de la gestión por procesos es el resultado, contrario al modelo tradicional que persigue el desempeño o tareas individuales.

El autor considera que la gestión por procesos es una forma de organizar el trabajo con un enfoque al cliente, lo que permite la mejora continua y estructurada de gestión de los procesos, así como establecer objetivos de mejoras y la secuencia de los mismos.

De acuerdo con Llanes Font y Lorenzo Llanes (2017) para implantar la gestión por procesos es necesario que el sistema tienda al estado de equilibrio, lo que significa que todos los requisitos legales y otros aplicables requeridos por los clientes como de otras partes interesadas deberán cumplirse a largo plazo y de modo equilibrado, para alcanzar el estado de equilibrio.

Mediante su implantación se prepara a las organizaciones para que adopten cambios tanto internos como externos y permitan asegurar parte de su continuidad o existencia, siendo el primer paso para esto el correcto diseño de sus operaciones. Esta filosofía de dirección es de vital importancia en el sector de la Industria Ligera ya que en la actualidad juega un papel fundamental en la distribución de productos a la población y las empresas de manera general.

La Gestión por Procesos en Mipymes viene desde elaborar un producto de mayor calidad, un servicio extraordinariamente rápido, un trato amable, disponibilidad inmediata, mejores precios, o mayor rendimiento, todo esto significa la presencia en la mente del consumidor.

A escala internacional en los últimos años se ha priorizado el desarrollo de la microempresa por su rol para dinamizar la actividad económica. En ese ambiente las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipymes) están llamadas a contribuir para resolver un problema social enfocado en el aporte económico, que se genera en el entorno familiar y de pequeñas comunidades, de manera que se puedan estimular los elementos vinculados al desarrollo económico y social con empleos, además aportan a la solución de los problemas y las necesidades locales, con capacidad de dinamizar la economía y la gestión comercial de los productos, según calidad y su demanda en el mercado (Rodríguez & Avilés, 2020).

En razón a lo cual las Mipymes en América Latina son un componente fundamental del tejido empresarial, lo que se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. Ello se contrapone a su participación en el producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación

que contrasta con la de los países de la Unión Europea, donde esta cifra alcanza, en promedio el 56%.

La comparación con la Unión Europea es significativa, porque en los países que forman parte de esa comunidad de Estados las Mipymes constituyen un componente fundamental, dinámico e integrado de la estructura productiva para esas empresas, en ese sentido es importante contribuir a aumentar el desarrollo a través de la introducción de cambios tecnológicos y organizativos (Dini, Stumpo & Eueopea, 2020).

A nivel mundial existen diferentes formas de definir las Mipymes según las necesidades de cada país, la conformación específica de las empresas, y la facilidad de clasificación y obtención de información. Algunas de las variables más utilizadas son el número de empleados, el nivel de ventas y la inversión en activos, así como el tamaño del mercado, el valor agregado, la separación de funciones básicas y el valor del capital invertido (López Salazar, Contreras Soto & Molina, 2011).

Las características generales de las Mipymes son: a) sociedad establecida por una o dos personas quienes aportan el capital; b) la administración es empírica en muchos casos, debido al capital cultural del empresario; c) el dueño realiza las funciones de “hombre orquesta”; d) generalmente el mercado que atienden es local; e) su crecimiento se basa principalmente en la reinversión de utilidades; y, f) tienen ventajas fiscales (López Salazar, Contreras Soto & Molina, 2011).

El autor considera que a partir de emprendimientos e ideas de los actores económicos las Mipymes constituyen un sector de mucha importancia y cada día toma más auge en la Economía Mundial, donde aportan grandes beneficios al desarrollo social y económico.

La sociedad cubana está inmersa en un proceso de transformaciones que son el resultado de la evolución lógica del complejo período de construcción del socialismo, marcado por su carácter esencialmente contradictorio y heterogéneo. Desde el punto de vista económico, esto se concreta en la coexistencia de relaciones sociales de producción (RSP) de tipos y formas de propiedad esencialmente diferentes y contradictorias entre sí, que son expresión de los niveles de desarrollo de las fuerzas productivas y, en consecuencia, de los grados desiguales de socialización de la producción.

Cada tipo y forma de propiedad sobre los medios de producción genera contradicciones específicas, y está representado por una clase social determinada y con sus respectivos intereses económicos a defender, porque de su realización económica depende su propia existencia. En esta amalgama de relaciones de propiedad, el desafío consiste en crear las condiciones para el desarrollo de la propiedad social socialista hasta hacerla dominante, pero respetando la necesidad de existencia del resto de los tipos y formas de propiedad.

Relacionado con esta necesidad del sistema socialista cubano en construcción, se pretende que entidades económicas basadas en los tipos de propiedad: pequeña propiedad privada y pequeña y mediana propiedad privada capitalista (conocidas internacionalmente a partir del término Mipymes: micro, pequeñas y medianas empresas), constituyan un complemento eficiente y armónico de la empresa estatal socialista.

Si bien esta última conserva en sus manos los medios de producción fundamentales y en los que descansan las estrategias productivas más importantes del país, no está aún en condiciones de garantizar por sí sola todo el ciclo de reproducción que necesita su economía.

Es necesario destacar que, en este criterio, el aspecto cuantitativo referido al monto de ingresos, que expresa la forma concreta en que tiene lugar la realización económica de este tipo de empresas, es reflejo del lugar que ocupan en el complejo de relaciones, asociadas al tejido socioeconómico en que descansan. Ellas aprovechan ciertas condiciones que surgen como necesidad de la reproducción de las formas de propiedad dominantes y, a su vez, las facilitan, lo que las coloca en una franja de dependencia y subordinación respecto a la gran propiedad.

En Cuba a lo largo de los años se ha conformado un tejido empresarial diverso, con la inclusión de nuevos actores económicos como son el trabajo por cuenta propia y las cooperativas no agropecuarias, los cuales han potenciado las bases para que estas formas no estatales de gestión se abran paso cada vez más.

En el 2020 con el perfeccionamiento de sus actores económicos Cuba incluye una nueva forma de gestión con el fin de favorecer y mejorar la economía del país, las Mipymes. La aprobación de esta nueva forma de gestión tiene como antecedente al Modelo Económico y Social aprobado en el año 2016, donde se concibieron por primera vez la creación de Mipymes y su inserción de conjunto con los demás actores económicos existentes, para favorecer las transformaciones económicas como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.

Posteriormente, en el año 2019 con la aprobación del nuevo texto constitucional se concibió por primera vez a la propiedad privada como una forma de propiedad dentro del Modelo Económico cubano y es aquí donde las Mipymes pasan de ser una idea a una realidad en el contexto cubano. Si bien no es un tema novedoso internacionalmente, sí lo es para el país.

Con el fin de perfeccionar el trabajo de las Mipymes se aprobaron una serie de normas jurídicas, entre ellas el Decreto-Ley No. 46-2021. Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas, que tiene el objetivo de facilitar la inserción de estos actores en el proceso de ordenamiento cubano y autoriza su constitución como personas jurídicas para ejercer sus actividades económicas.

El necesario desarrollo de la definición normativa del término Mipymes, obligó a que de acuerdo con las características del ámbito económico de cada Estado se utilizaran diferentes criterios para poder llevar a cabo una clasificación exitosa y que efectivamente pudiera accionar de manera objetiva sobre las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes. Diferentes criterios se han utilizado para llevar a cabo la segmentación, siendo los más recurrentes los de la cantidad de empleados, el nivel de ventas anuales y el valor de los activos.

En el marco del proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano, se considera oportuno un diseño para la gestión de Mipymes en el país, partiendo de que este es un conjunto de elementos que están dinámicamente relacionados entre sí para alcanzar un objetivo.

A continuación, se exponen las concepciones para realizar el procedimiento.

Para que un procedimiento sea eficaz desde su concepción hasta su posterior desarrollo e implementación este debe cumplir con dos aspectos: estar integrado a la gestión de la organización debiendo para ello tener en cuenta un conjunto de estrategias y objetivos, así como tener en consideración las bases teóricas para diseñar procedimientos, lo que se sustenta en especificar un conjunto de premisas y principios que justifican e identifican a la organización con los resultados que de su aplicación se deriven.

Este procedimiento comprende las actividades implicadas desde la creación del grupo de trabajo, clasificación del sistema de producción, identificación de la demanda potencial, determinación de las capacidades productivas, establecimiento del punto de equilibrio, identificar elementos a optimizar; elaboración del mapa de procesos, determinar el horizonte de control; medición de los indicadores, análisis de la efectividad del sistema, para hacer las propuestas de mejoras, hacer el diagnóstico del sistema de producción.

Las entradas del procedimiento son:

- Indicadores de desempeño vinculados a la producción y los servicios.
- Criterios necesarios para la clasificación de los sistemas de producción.
- Disponibilidad de los recursos.
- Requisitos asociados a la producción y los servicios.

Salidas:

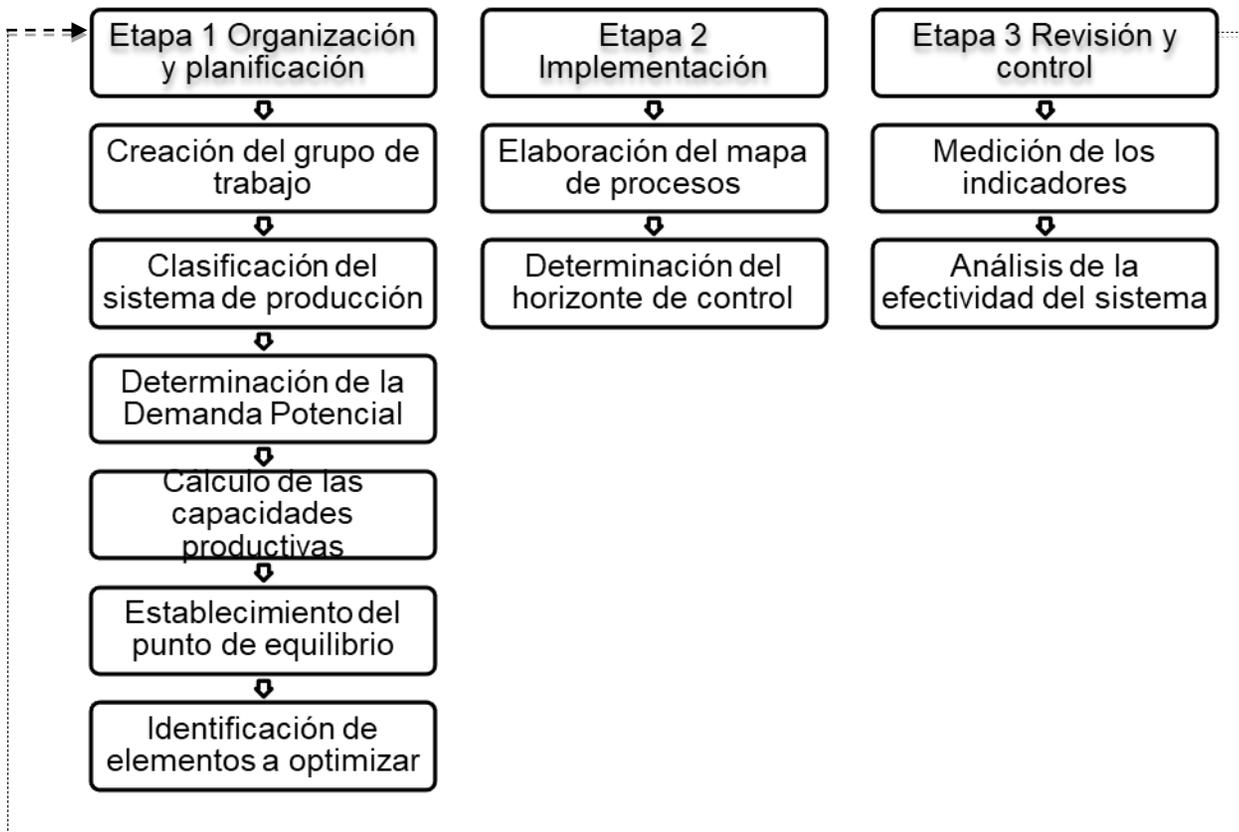
- Clasificación del sistema de producción.
- Elementos para determinar el punto de equilibrio, la optimización de los elementos identificados.

Con el diseño de este procedimiento se incrementa el nivel de gestión de la producción y servicios y de las empresas, el empleo eficiente de los recursos, para satisfacer a los clientes y las partes interesadas con productos competitivos.

Las etapas con que cuenta el procedimiento son:

Figura 1

Procedimiento para gestionar Mipymes



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

En un mundo tan competitivo y demandante como el que vivimos, el lograr humanos con recursos y competencias a la altura de los avances científicos tecnológicos es lo que proveerá al mundo de ser capaces de liderar para organizar y controlar el ritmo acelerado de desarrollo que se prevé en las próximas décadas.

Desde esta perspectiva, es posible comprender la lógica bajo la cual las Mipymes se diversifican, complejizan y tienen tendencias particularizadas de desarrollo, que en cada caso pueden estar asociadas a elementos como el número de trabajadores, formas de

financiamiento, inversión en activos, valor del capital invertido y nivel de ventas; aspectos que algunos autores han empleado para definirlos esencialmente.

Referencias bibliográficas

- Díaz, E. S., Matadamas, L. S., & Morgan, J. (2015). *Gestión por procesos como factor de competitividad de PYMES del sector industrial en el estado de Querétaro*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U. (2020). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- López Salazar, A., Contreras Soto, R. & Molina Sánchez, R. (2011). La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 261-283. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/issue/view/301
- López-Picazo-Ferrer, J. J. (2013). *Manual para el diseño de procesos*. Unidad de Calidad Asistencial. Área I Murcia-Oeste Arrixaca.
- Llanes-Font, M., & Lorenzo-Llanes, E. J. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1), 75-89. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181549596007/html/>
- Orlandi, P. (2006). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional*. White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador–CEDEX. Universidad de Palermo, Argentina.
- Palomo González, M. Á. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25-31. <http://eprints.uanl.mx/10226/>
- Palomo González, M. Á. (2006). La integración de los conceptos de gestión en las PYMES. *Ingenierías*, 9(32), 52-58. <http://eprints.uanl.mx/10325/>
- Ramírez, L. S. M., Beltrán, J. M., & Nieto, E. S. D. (2015). Gestión por procesos como factor de competitividad de PYMES del sector industrial en el Estado de Querétaro. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 9(1), 816-832. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/45>
- Robbi, A. (2006). *Alinhamento da gestão por processos e estratégia : aplicação em uma organização de ensino militar*. <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/384784>
- Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>

Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., & Hernández-Peña, A. M. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 19(4), 1-11.
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.ciencias.holguin.cu/revista/article/download/271/69/441&ved=2ahUKEwiehd3n8amJAxXZTTABHY9kiUsQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw0GiSW2ttDpfJ6qhBNqUSCE>

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores: Los autores participaron en la búsqueda y análisis de la información para el artículo, así como en su diseño y redacción.