



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**CONTROL POR PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN TOP MAN
SPORT**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS**

Autor:

Josue Martin Ango Santamaria

Director:

PhD. Osmany Pérez Barral

Ambato-Ecuador

Octubre 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JOSUE MARTIN ANGO SANTAMARÍA** con cédula de ciudadanía **1804211132**, autor del trabajo de graduación titulado: "CONTROL POR PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN TOP MAN SPORT", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2024



Josue Martin Ango Santamaria

CC: 1804211132

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**CONTROL POR PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN TOP MAN
SPORT**

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS**

Autor:

Josue Martin Ango Santamaría

Osmany Pérez Barral, PhD.

CC. 1753894599

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

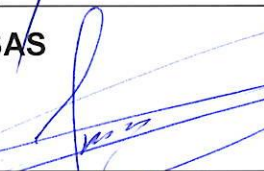
Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Octubre 2024


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

DEDICATORIA

A Dios, por dotarme de inteligencia, paciencia y sabiduría para seguir con fortaleza el camino de la vida.

A mis compañeros y profesores que han formado parte de mi proceso académico, a mis padres y hermanos, por brindarme la oportunidad de vivir, sentir y de crecer junto a ellos con su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme las bendiciones derramadas en mi vida y de los momentos duros que me han enseñado a seguir.

A todos mis profesores que han sido parte de mi experiencia universitaria, que me han compartido conocimiento y valores éticos.

A mi tutor Osmany Pérez quien con su conocimiento, paciencia y guía hizo posible el cumplimiento de uno de muchos objetivos por cumplir.

A mi padre y madre que con su esfuerzo y dedicación han permitido que mi vida tenga un ejemplo de tenacidad, valores y responsabilidad.

A mi hermano que es un compañero de vida, siempre ha estado junto a mi brindándome su apoyo y consejos.

RESUMEN

La empresa de calzado deportivo original tiene la necesidad de mejorar procedimientos relacionados con los procesos de la organización de manera inmediata, con lo cual, el tema releva su importancia en la búsqueda de solución a ciertas inconformidades presentes, con lo que, se ofrece una buena repartición de actividades para todas las áreas, definiéndose distintas acciones de manera detallada para todo el personal que mantiene relación con la organización.

Con relación a lo expuesto, el objetivo general centra su atención en analizar el control por procesos para la toma de decisiones en la empresa Top Man Sport. Para ello, se emplea una investigación descriptiva-explicativa, manteniéndose un enfoque cualitativo y cuantitativo para el análisis de los procesos y actividades que se ejecutan en la organización. Así mismo, se utilizan métodos teóricos y prácticos, que permiten profundizar en el tema planteado, sobre todo, en la creación de un procedimiento contextualizado a la empresa objeto de estudio. Dado lo descrito, el resultado se relaciona directamente al control por procesos para la toma de decisiones y a la asignación correcta de responsabilidades para el personal que influyen en los resultados del proceso de ventas y de inventarios.

Palabras claves: control por procesos, procesos, actividades, ventas.

ABSTRACT

The original sports footwear company has the need to improve procedures related to the organization's processes in an immediate way, with which, the subject highlights its importance in the search for a solution to certain present nonconformities, thus, offering a good distribution of activities for all areas, defining different actions in detail for all personnel who maintain a relationship with the organization.

In relation to the above, the general objective focuses its attention on analyzing the process control for decision making in the company Top Man Sport. For this purpose, descriptive-explanatory research is used, maintaining a qualitative and quantitative approach for the analysis of the processes and activities carried out in the organization. Likewise, theoretical and practical methods are used, which allow to deepen in the subject raised, especially in the creation of a procedure contextualized to the company under study. Given what has been described, the result is directly related to process control for decision making and to the correct assignment of responsibilities for the personnel that influence the results of the sales and inventory process.

Keywords: *process control, processes, activities, sales.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	3
1.1. Fundamentación teórica del control por procesos	3
1.2. Análisis de los modelos basados en el control por procesos	8
1.3. Variables que influyen en el éxito de los modelos de control por proceso	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	15
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	15
2.2. Características de la empresa Top Man Sport.....	18
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.1. Identificación y descripción de las actividades inherentes a los procesos en la empresa Top Man Sport.....	24
3.2. Análisis de control de procesos en la empresa Top Man Sport	30
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	36

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la eficiente gestión de los procesos se convierte en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, donde, el propósito del control por procesos es enmarcado, según Londoño (2023) por la dirección de bienes y seguros, dado que, cuenta con un proceso con documentación que no tiene una estructura actualizada, además, carece de documentación con características requeridas que impulsen una mejora en dichas actividades. Es por ello, que existe la necesidad como empresa de generar la información, instructivos para el cliente interno y externo, con el fin de estandarizar las actividades del personal que lo realice.

En tal sentido, hay que enfocarse en el giro de negocio en el que se vaya a trabajar, con el propósito de enfrentar desafíos operativos cambiantes según el contexto tecnológico actual, lo cual beneficia a la toma de decisiones y a la recolección de información. Al respecto, según Montoya (2011), el concepto de calidad es un factor que debe gestionarse en todas las áreas de la empresa y concretamente en los procesos, para lo cual, se han establecido modelos de gestión por procesos. Dado este contexto, se debe poner atención al tiempo empleado en cada acción y el costo que tiene cada operación, sin que, el concepto de proceso y calidad en la organización se vea afectado por no tener un sistema, modelo o manual que procure dar un buen servicio al cliente.

En función de lo descrito, la empresa Top Man Sport, se dedica a la comercialización al por mayor y menor de zapatillas y artículos originales. Se enfrenta a problemas de gestión por procesos que ejecuta operativamente, percibiéndose la dificultad o miedo de delegar responsabilidad a sus empleados. En este sentido, un empleado realiza varias actividades de verificación, lo cual, limita los resultados que se desean alcanzar en la organización. Relacionado a esto, existe una creciente competencia y un descontrol de la ejecución de los procesos que merman la eficiencia, eficacia y efectividad de esta, obstaculizándose su crecimiento por falta de capacidad en los mecanismos de gestión. Al respecto, se plantea como problema científico: ¿Cómo mejorar el control por procesos para

la toma de decisiones en TOP MAN SPORT?

Por consiguiente, la idea científica se centra en: si se propone un procedimiento de control por procesos, se contribuye a la mejora de la toma de decisiones en la empresa Top Man Sport. Para lo cual, se concibe como objetivo general: analizar el control por procesos para la toma de decisiones en la empresa Top Man Sport.

De esta manera, los objetivos específicos que se derivan en la investigación son los siguientes:

1. Sustentar teóricamente los procedimientos de control por procesos para la toma de decisiones en las empresas.
2. Diagnosticar los problemas de control por procesos que tiene la empresa Top Man Sport para la toma de decisiones.
3. Identificar los componentes para la mejora del control por procesos para la toma de decisiones en la empresa Top Man Sport.

Para ello, la investigación emplea una metodología descriptiva-explicativa con un enfoque cualitativo, para analizar en detalle los procesos y actividades específicos de la organización. Así mismo, utiliza métodos teóricos y prácticos, que permite la comprensión profunda del tema y la creación de un procedimiento adaptado a la realidad de Top Man Sport. Lo esencial de esta investigación radica en mejorar la eficiencia operativa, garantizándose la toma de decisiones efectiva y la posición competitiva de la empresa en un mercado en constante evolución, mediante una estructura de control por procesos, dado que, es una herramienta necesaria para superar los desafíos actuales para promover el crecimiento sostenible en el ámbito de la comercialización y dar un impulso directo a su desarrollo empresarial.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica del control por procesos

El origen del control por procesos se remonta a la revolución industrial del siglo XIX, adoptándose desde entonces un método sistemático para mejorar la eficiencia en las empresas y la estandarización de las operaciones de cada departamento, según Taylor (1911), quien fue el precursor de la teoría de administración científica, y quien propuso la idea de analizar los procesos de trabajo para identificar formas óptimas de realizar las tareas dentro de las organizaciones comerciales e industriales, colocándose las bases del control por procesos.

Es por ello por lo que, Lemos (2016) menciona que, para realizar un análisis de los procesos se necesita datos e información clara con respecto a las actividades realizadas para analizar el problema principal y establecer límites para controlar los procesos. En su trabajo, fundamenta ciertas conductas generalizadoras, con lo que, data cada paso del proceso para reducir actividades no inherentes al mismo y maximizar la eficiencia, eficacia y efectividad.

Asimismo, otros autores profundizaron sobre este tema de procesos, por ejemplo, Vega, Valdés, Moya y Herrera (2018), mencionan el estudio de Shewhart (1997), donde se desarrolla el concepto estadístico de los procesos, a través de los estudios para monitorear y mejorar la calidad de estos. Al respecto, Deming (2018), ahonda en la teoría y aplica los principios del control estadísticos de procesos, realizándose sus experimentos en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, un ejemplo para todas las industrias japonesas. Con ello, el autor buscaba cambiar la mentalidad para que todas las industrias aledañas no dejen de estar en constante evolución.

Por ejemplo, según Shewhart (1997), en Estados Unidos la empresa fabricante de armas Springfield empezó a implementar ciertos cambios en el sistema de producción en masa con piezas intercambiables, tomándose como base la mejora continua y el método sistemático en las organizaciones.

Con relación a lo planteado, las empresas tienen que estandarizar sus procesos, constituyéndose así, en una práctica crucial en la gestión empresarial a lo largo del tiempo. En este sentido, Franco y Velásquez (2000), propone un modelo de eficiencia operativa, identifica oportunidades, y expone la necesidad de conformar grupos para aplicar procesos consistentes que sean uniformes a las organizaciones y garanticen la calidad, eficiencia, eficacia y efectividad en la producción o prestación de servicios, con la finalidad de que alcance una estandarización. Al respecto, la identificación y evaluación de procesos ayuda a la identificación de cambios y mejoras de manera continua, y el control estadístico de calidad a gran escala, juegan un rol esencial en cada creación e innovación de productos y servicios.

Por consiguiente, al plantear aspectos vinculados a la mejora de procesos es necesario referirse al proceso de Deming, según Espinoza (2020), menciona que, es ideal el ciclo de Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PDCA). En este sentido, es útil controlar el tipo prueba y error convirtiéndose en una herramienta aplicable a cualquier actividad, enfatizándose así, en la importancia de ser evaluado y en la adaptación de la mejora de los procesos. Por lo tanto, evaluar implica medir, analizar y revisar procesos en función de métricas deseables para la identificación de progresos que contribuyan a la toma de decisiones.

Dado el contexto descrito, el control expuesto por Martínez (2015), destaca la importancia de supervisar la gobernanza empresarial, así mismo, enfatiza en la regulación y la supervisión externa, a menudo ejercida por entidades gubernamentales o reguladoras para asegurar la transparencia, rendición de cuentas y el cumplimiento de normativas nacionales e internacionales, que constituyen estándares éticos en las organizaciones.

En un contexto más amplio, autores como Medina, Nogueira, Hernández y Comas (2019), contribuyeron a la comprensión como necesidad de mostrar las actividades que realmente ocurren, para documentar los errores o fallas que se cometen en el proceso, lo que, hace factible determinar riesgos y puntos críticos de control. Además, estos autores, recomiendan el análisis de las normas ISO desde enfoques

estratégicos, de calidad y medioambientales, con el objetivo de no considere la perspectiva financiera ni la de procesos, pues esto favorece la evaluación integral de la gestión en una empresa. De la misma manera, insisten en la estandarización y evaluación de procesos como prácticas fundamentales en la gestión empresarial moderna.

Asimismo, según Gonzáles (2021) refiriéndose a la gestión de procesos, garantiza la identificación, definición de las actividades y tareas de cada puesto de trabajo, de tal manera, que se realice siempre de la misma forma. Sin embargo, el propósito de la mejora continua es rediseñar los procesos en el caso que fuese necesario adaptarse a los cambios del mercado y a las demandas del cliente. En conjunto, estas prácticas buscan no solo estandarizar y evaluar los procesos actuales, sino también, perfeccionarlo constantemente para garantizar la competitividad y eficiencia empresarial.

A criterio de los autores mencionados, el origen de cada actividad llega a dar una única solución a través de la evolución que se desarrolle dentro de la organización. Al respecto, el siglo XX trajo consigo diversas variantes que ayudan a la gestión de la calidad total y la introducción de normas ISO, insertándose con ello, conceptos modernos de gestión por procesos. Esta visión, enfatiza en la producción en masa y el aseguramiento de la calidad, la identificación y corrección de errores; y, la optimización continua del proceso. Con lo cual, este enfoque continuo en evolución mediante la aplicación de tecnologías avanzadas, sistemas de gestión empresarial y métodos ágiles de control, contribuye a la gestión más eficiente de los procesos en diversos sectores industriales y comerciales.

Debe recalcar, que lo más significativo de cada proceso según lo menciona Herrera (2010), con respecto a las ISO 9001 / 2018 en forma general, es la evolución de procesos que ha experimentado, mediante una transformación significativa a lo largo del tiempo. Pues, inicialmente, las evaluaciones se centraban en la eficiencia y la productividad, al priorizar la optimización de la producción y la reducción de costos en las empresas. Sin embargo, con el surgimiento de la gestión de la calidad total en la década del 50, la norma ISO creada, pudo enfocar de forma

más integral en los procesos: calidad, fiabilidad y satisfacción de los clientes, reconociéndose así, la importancia y necesidad de la excelencia en la entrega del producto o servicio.

Dado el contexto descrito, el control interno y externo en una organización ha sido discutido y desarrollado por varios expertos en el campo de la gestión empresarial y la auditoría. Respecto al control interno, Carrillo (2023) considera que, permite establecer sistemas internos que regulen, supervisen los procesos y actividades organizacionales, de tal manera que, se sustenten las buenas prácticas basadas en la ética. Para ello, argumenta que, esta herramienta no solo se limita a la implementación de políticas y procedimientos, sino que, se centra en la prevención y detección de fraudes mediante la creación de un ambiente ético y de confianza.

En función de lo expresado, Hartmann, Kraus, Nilsson, Anthony & Govindarajan (2020) exponen sobre la naturaleza del control de gestión que, existe un equilibrio entre la medición y evolución del rendimiento para asegurar una gestión efectiva y responsable en las organizaciones modernas. Por este motivo, los expertos y sus enfoques han trascendido con su contribución en la comprensión e implementación de los sistemas de control interno y externo en las organizaciones, resaltándose desde entonces, la importancia de la herramienta de la supervisión, regulación y eficiencia de las operaciones empresariales, con el fin de asegurar que los procesos, productos y servicios cumplan con los requisitos de los clientes.

Es así como, con el surgimiento de metodologías más ágiles y flexibles en el ámbito empresarial, la evaluación de procesos ha evolucionado hacia un enfoque más holístico. Dado que, ahora se toma en cuenta la eficiencia operativa, la capacidad de adaptación, la innovación y la capacidad de respuesta ante cambios en el mercado. Esto ha conllevado, a la implementación de sistemas avanzados que funcionan con el análisis de datos, la adopción de la automatización de procesos e información; y, con las prácticas dinámicas de mejora continua.

Al respecto, y relacionado con la innovación la gestión y medición son asumidas con normalidad, según Baraybar (2011), propone la utilización del sistema de

desempeño que integra indicadores financieros y no financieros, con el cual, se puede lograr y medir los objetivos operativos, por ejemplo, el cuadro de mando integral, evalúa el desempeño económico-financiero dentro de la empresa, que incluye, procesos de compra y almacenamiento de inventarios en diversas dimensiones, con la finalidad, de contemplar aspectos como: eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, riesgo y responsabilidad social.

Al criterio señalado, se agrega el estudio de Bonilla, Amarillo y Calderón (2020), quienes consideran que la elección de un mejor método es un reto organizacional, al identificar las ventajas y desventajas de las actividades actuales. Es así, que se analizan las actividades que brindan un valor agregado a la gestión para que no padezca de competitividad, enfocándose todo el tiempo en la cadena de valor y en las actividades de cada empleado.

A partir de lo expresado, hay que plantear que, existen otros factores que influyen en los procesos y que son expuestos por Blanco, Gallach, Moreno y Parés (2016), al relacionar las crisis como un agente depurador donde sobresalen las empresas con productividad y eficiencia, donde la actividad a estudiar dentro de cada organización debe ser enfocada al mejoramiento y empoderamiento de los resultados del mercado. En este sentido, se trabaja para alcanzar dos objetivos esenciales: mantenerse en el mercado competitivo y aumentar la productividad la rama comercial.

Con respecto a la estandarización de procesos, Valera & Sutton (2021), consideran que, la sostenibilidad de la mejora continua en los procesos permite desarrollar la teoría en base a los hallazgos que surgen dentro de las organizaciones. Con lo cual, se vuelve beneficioso optimizar su operación logística, ser ágil y competitivos, crecer laboralmente y ser reconocidos por los clientes externos. Además, el proceso se guía por hallazgos relevantes en la recopilación de datos, apertura a hechos empíricos; y, por el aumento de la posibilidad de descubrir posibles mejoras. Por lo tanto, constituye una construcción consistente de conceptos y de relaciones sistemáticas que representan la realidad de una empresa.

Finalmente, relacionado a las áreas de una organización y al tema de control por proceso, esta debe funcionar como un sistema integral, por ejemplo, en el área de *marketing* según Mullins, Walker y Jamieson (2019), la empresa debe adaptarse a la era digital, dado que, esto influye en las ventas y atención al cliente, dado que, estos últimos son cada vez más exigentes en cuanto a calidad del producto o servicio que consumen, con lo cual, los procesos de este deben ser revisados proactivamente para aportar a los resultados futuros de la organización.

Lo anterior, corrobora la necesidad de un control exhaustivo en cada proceso que se ejecuta en la organización. De esta manera, se coincide con Álvarez, Zurita y Álvarez (2020), al insistir en la modificación de los procesos que no estén alineados con el nuevo enfoque de la economía digital, a partir del aprovechamiento de la tecnología total para mejorar procesos productivos, ventas y grado de aceptación de los clientes.

1.2. Análisis de los modelos basados en el control por procesos

El análisis de los modelos basado en el control por procesos es esencial para comprender el cómo se debe ejecutar y qué provecho o utilidad reporta el control en la toma de decisiones de una empresa. Dado este criterio, es necesario referirse al modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM), propuesto por Deming (2018). El cual describe un enfoque holístico hacia la calidad, involucra a los empleados de todos los niveles jerárquicos a la búsqueda de la mejora continua, y direcciona a la reducción de desperdicios de los procesos, contribuyéndose a la eliminación de las actividades que no agregan valor ni al cliente ni a la empresa.

En función de lo expresado, el involucrar a los colaboradores de la empresa ayuda a mejorar la moral y el compromiso de estos a realizar de mejor manera su trabajo para satisfacer los gustos y necesidades de los clientes, según sus expectativas y confianza en la organización. Con relación a esto, hay puntos por considerarse del modelo de Deming (2018) por ejemplo, el costo de implementar alcanza valores muy altos, significa una inversión en capacitación, consultorías y tecnología; y,

puede llegar a ser muy complicado hacer inversiones de esta magnitud en empresas pequeñas.

En tal sentido, existe un modelo que se basa en la eliminación de los desperdicios en los procesos de producción, conocido como *Lean Manufacturing*, mencionado por Socconini y Reatro (2019), en el cual, se busca la reducción de estos y promueve una cultura de mejora continua, fomentándose la participación de los empleados en la identificación y solución de problemas, lo que, conduce a procesos más eficientes y flexibles. Asimismo, permite la entrega de productos y servicios de mayor calidad a un precio más bajo y en menos tiempo, empleándose para ello, el principio de producción justo a tiempo (*Just in time*), dado que, reduce la necesidad de tener inventarios o *stop* dentro de la empresa, lo cual libera capital y espacio de almacenamiento.

Con respecto al modelo mencionado, lo respalda Tejada (2019), pues, plantea que, es adaptable y aplicable si se toma en cuenta algunas modificaciones y enfoques específicos. Este sistema se caracteriza por los equipos de trabajo capacitados y agrupados, donde prima el compromiso por la optimización de los procesos de fabricación. Es así que, los principios de *Lean Manufacturing* gestionan la eficiencia y la calidad de variedades de contextos empresariales, que incluyen: venta minorista; y, mayorista.

Otro modelo es el *Activity Based Costing* (ABC), que se basa en asignar costos a las actividades que genera la empresa desde sus procesos, lo cual permite una mejor gestión de los resultados desde la eficiencia, eficacia y efectividad con que se ejecutan estos en todas las áreas funcionales de la organización (Pérez, 2008). Este modelo fue abordado por Cooper (1988), con la finalidad, de identificar el momento necesario para implementar un sistema ABC, para ayudar a que se asigne de manera más precisa los costos de las actividades secundarias a las primarias de cada proceso, lográndose con ello, una mejor información para la toma de decisiones más proactiva. En esta investigación, no es factible realizar este modelo basado en costos por su naturaleza analítica-descriptiva, primero se sugiere identificar los procesos.

Con respecto al criterio anterior, se coincide con Garrison, Noreen y Brewe (2021), cuando identifican los costos por departamentos (incluye procesos). Esto quiere decir, que se debe prestar máxima atención a la gestión de los procesos, pues ello, contribuye a la disminución del costo operativo. De esta manera, se pueden identificar las áreas ineficientes en los procesos operativos, proponerse mejoras para la optimización de los recursos que se ponen a disposición de los procesos. En este sentido, se reconoce la complejidad del sistema ABC, puede ser difícil mantener en constante actualización de datos, lo que, puede generar en un inicio una resistencia al cambio por parte de los empleados de la organización (Pérez, 2008).

Desde otra perspectiva, la gestión de la empresa a través de la ISO 9001, pretende la mejora de la eficiencia y la eficacia en cada proceso. Esta ISO, fue creada en el 1987, con la cual, se pretende dar un giro al negocio mediante la estandarización de los procesos operativos de toda la organización. Esta, a su vez, contribuye con el seguimiento a la gestión de inventarios para el abastecimiento de los procesos en el menor tiempo posible, garantizándose así, mejor consistencia y eficiencia en las existencias de la rotación de los inventarios, al salir los insumos a la producción o prestación de servicios de acuerdo con lo establecido por cada proceso de operación.

En tal sentido, se puede establecer controles y procesos más rigurosos mediante la aplicación de la ISO 9001, que favorece la reducción del inventario por períodos relacionados con: incidentes en el realizable, deterioro, pérdida o robo, lo que, contribuye a una aplicación rentable de los activos en la empresa.

Por otra parte, el modelo de Reingeniería de Procesos, lo menciona Hammer y Champy (2009), se basa en el rediseño radical de los procesos para lograr mejoras significativas en la eficiencia y la eficacia de estos, a través de análisis que se relacionan con: diseño y rediseño de procesos, optimización de procesos en la fabricación, adaptación de procesos, identificación y eliminación de actividades innecesarias o reiteradas, así como, la simplificación y automatización de procesos.

Lo anterior indica que, la reingeniería de procesos se asocia a la eficiencia de la cadena de suministro, la gestión de inventarios, el proceso de ventas, atención al cliente, logística de distribución, entre otros aspectos, que ayudan a mejorar la competitividad, la rentabilidad y la satisfacción del cliente.

Otro de los modelos asociados al control de los procesos desde diversas dimensiones es el Cuadro de Mando Integral (CMI), diseñado y propuesto por Kaplan y Norton y mencionado por Bustos, Prats (2013), esta herramienta favorece a que la empresa tenga una visión integral con respecto al desempeño de la organización, incorpora indicadores financieros, clientes, procesos internos y de aprendizaje; y, crecimiento. Esto facilita la alineación de las actividades diarias con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurándose así, que todas las acciones contribuyan directamente al logro de la visión y misión de esta.

Además, el CMI, contribuye al cálculo y análisis de los indicadores claves de rendimiento (KPIs) de las empresas, lo cual, permite tomar decisiones desde diferentes puntos de vistas asociadas a las dimensiones que le conforman. De esta manera, se puede monitorear los resultados de todas las áreas funcionales, por ejemplo: ventas, bodega, *marketing*, comercialización, prestación de servicios, producción, entre otros.

Con respecto al tema mencionado, en el área de inventarios se puede adaptar el modelo *Economic Order Quantity* (EOQ), mencionado por primera vez por Harris (1990). dado que, permite determinar el tamaño del pedido óptimo que minimiza el costo total del inventario, esto incluye: costo de compra, almacenamiento y el costo de ruptura de *stock*. Este modelo es aplicado por Causado (2015), el cual facilita entender la demanda constante y uniforme con la que se debe tratar los productos para no sobrepasar el tiempo considerado para la fluidez en la empresa. De esta manera, se controla que el costo de almacenamiento no se incremente.

Relacionado a lo expuesto, existe el Modelo *Reorder Point* (ROP), que ayuda a establecer un punto de orden que indica cuándo se debe realizar un nuevo pedido mencionado por Harris (1990). Según Landeta, Cortés y Zermeño (2015), considera

el nivel mínimo de *stock* y su tiempo de entrega para evitar una rotura de rotación. En consecuencia, su ventaja es que contribuye a reducir el riesgo de roturas de almacenamiento y a mantener niveles de inventarios razonables para no tener un estancamiento en las ventas para la evolución de la empresa.

En contraste a lo mencionado, el modelo de gestión del ciclo de vida del cliente, según Torres y Santos (2018), permite una comprensión profunda de las necesidades, preferencias y comportamientos de los nichos de mercado. Además, contempla la fidelización de los clientes, la optimización de los recursos y de cómo mejorar la rentabilidad dentro de la industria comercial al incursionar con esta herramienta. Con respecto al estudio de los autores mencionados, se distingue el control de una adecuada asistencia, con la finalidad de que el cliente se acerque a cualquier servicio brindado.

Una vez, abordados los diferentes modelos que tienen alguna implicación directa e indirecta en los procesos de una organización, se procede a desarrollar el epígrafe relacionado con las variables que influyen en el éxito de los modelos.

1.3. Variables que influyen en el éxito de los modelos de control por proceso

Una de las variables que influyen directamente en el control de los procesos es la cultura organizacional. Al respecto, Schein (2010), se centra en la comunicación, en cómo se forma el personal, en la manera que se transmiten las metas y se mantiene la cultura organizacional dentro de la empresa. Se toma en cuenta la conducta del empleado dentro y afuera de la misma, lo que, influye en una buena o mala imagen a través del producto o servicio que se entrega, a través de la ejecución de los procesos.

Asimismo, otra variable es la eficiencia de la cadena de producción. Al respecto Lendínez (2019), menciona la eficiencia del modelo de Kaban, se volvió un modelo para la industria manufacturera, donde puede apreciarse algunos factores que influyen en los procesos, como son: planificación, gestión, control y medición, dado que, favorece a la obtención de información desde el proceso de reabastecimiento

que el cliente demanda, hasta que se consigue el producto de manera proactiva en el momento de su ejecución, detectándose las deficiencias, despilfarros, improductividad, mal aprovechamiento de la jornada laboral; e, imprevistos que merman los resultados finales de la empresa.

A su vez, otra variable es la supervisión de los procesos, dado que, se busca la eficiencia, eficacia y la efectividad de estos en todo momento, tratándose de alcanzar alta productividad, rendimiento, crecimiento de ventas, entre otros, que garantizan mejores resultados finales para la organización, contribuyéndose así, a que esta sea más competitiva en el mercado. En concordancia con ello, se menciona a la calidad con que se ejecutan los procesos, considerándose el término de mejora continua, esto garantiza que pueda alcanzarse una mayor satisfacción de las expectativas de los clientes.

Al respecto, Sánchez (2013), destaca la importancia de tener una forma de controlar y medir de manera estandarizada la calidad de los productos para la minimización de los riesgos y la satisfacción de los consumidores. Esto sin lugar a duda, atrae nuevos clientes a la empresa y, por ende, hacer crecer las ventas de los productos que se comercializan en la empresa.

Otra variable está relacionada a los procesos de ventas, pues a mayor producción o gestión de servicios, se logran mejores resultados que inciden en la rentabilidad de la organización, donde de alguna manera, incide el desempeño de los empleados en los procesos y actividades que ejecutan para lograr sus propósitos.

De igual manera, está presente la variable habilidades de negociación y gestión de relaciones con los clientes, dado que, se relaciona a la materialización de la venta final del producto con los clientes, lo cual se asocia al proceso de ventas y al cumplimiento de los objetivos de comercialización (cuotas establecidas). En este sentido, se concuerda con Velázquez y Chávez (2020), quien se centra en la eficiencia a través del estudio del movimiento y estandarización de procesos y actividades, con la finalidad de ahorrar tiempo y recursos (materiales y económicos) con respecto al trabajo.

La variable de tendencias de la moda también influye en los procesos, porque puede traer consigo un rediseño o la creación de nuevos procesos en la producción o en la gestión de productos para prestar un determinado servicio. Asimismo, puede conllevar a la adquisición de nuevas tecnologías para lograr ejecutar las actividades que le son inherentes a estos con mayor productividad, rendimiento y calidad, lográndose con ello un impacto favorable en la moda de diversos segmentos de mercado.

La variable de precios competitivos se relaciona de igual manera a los procesos y a su control, pues a medida que se sea más exigente con la mejora continua de estos, los precios pueden variar, incluso, en función de los costos que se asumen. En función de ello, Bonilla, Díaz, Kleeber y Noriega (2010), se refieren a la estandarización de procesos para la mejora continua de la industria y ofrecen un marco analítico a las empresas, contribuyéndose así, a la ventaja competitiva en términos de precios y mercado. Esto conlleva al análisis de la combinación de la eficiencia operativa con los resultados finales de la organización, mediante la ejecución efectiva de los procesos y actividades.

La variable de eficiencia operativa hace referencia a maximizar la producción de bienes y servicios, utilizándose los recursos disponibles de manera óptima en cada uno de los procesos que se ejecutan. Al respecto, se coincide con Taylor (1911), con que, el mejoramiento de la productividad y la eficiencia en el trabajo mediante la aplicación de principios científicos a la gestión, trae consigo progresos en el control de los procesos, dado que, se puede contar con un enfoque estandarizado con respecto a las actividades realizadas, que, combinado con el criterio de Deming (2018), se puede disminuir los desperdicios y alcanzar una eficiencia operativa más elevada, mediante criterio sistemático relacionado con el proceso de retroalimentación entre los empleados y los directivos.

Todo lo expuesto, conduce a tratar en el próximo epígrafe la metodología que se aplica en este estudio, con la finalidad, de lograr como resultado final un análisis profundo sobre el control por procesos en la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

Para realizar un análisis del control por procesos en Top Man Sport, es importante identificar los tipos, métodos y enfoques de investigación que se ajustan a la realidad de esta organización, con el propósito de que se puedan mejorar los resultados finales y se puedan tomar decisiones que contribuyan a la eficiencia operativa de los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes. Al respecto, existen diversos tipos de investigaciones con las que puede confluir el tema que se aborda, por ejemplo:

- Investigación Acción Participativa (IAP), se basa en la colaboración entre investigadores y participantes para identificar problemas, desarrollar soluciones y promover el cambio social. Este enfoque lo respalda Pereda y Prada (2015) que, menciona a Lewin (1947), y donde estudian los resultados palpados en un grupo de personas, este enfatiza en la importancia de los aportes de los involucrados para mejorar el enfoque cíclico en la investigación. Al respecto Zapata y Roldan (2016) describen que, se alternan con fases de acción, observación de conductas, mejora de los resultados a raíz de los problemas o situaciones de conflicto encontradas para la toma de acciones que se fundamenta en base al conocimiento y la experiencia.

El tipo de investigación mencionado se emplea en la empresa objeto de estudio (Top Man Sport), pues se involucran a los empleados y directivos para que aporten sobre los procesos que ellos ejecutan. Se considera relevante para recolectar la información necesaria. Es así, que este tipo de investigación utiliza técnicas de observación minuciosa, entrevistas y análisis para entender las prácticas culturales y los significados compartidos en estos grupos.

- Investigación de campo, según Gonzáles (2021), se refiere al lugar y el tiempo donde se desarrolla el fenómeno.

Es decir, que se aplica esta investigación para conocer el lugar de las actividades y como esta se maneja en la actualidad y qué resultados se pueden alcanzar con la gestión por procesos de la empresa (..Top Man Sport).

Los tipos de investigación anteriores son algunos ejemplos que se pueden aplicar a estos tipos de estudios que se presentan. No obstante, se considera que el más apropiado y que puede aportar más para el análisis de la empresa Top Man Sport es el tipo descriptivo-explicativo. Que según Creswell (1994), el descriptivo se utiliza para observar el comportamiento, registrar las actividades y describir el comportamiento natural sin manipulación, ni intervención por parte del investigador. Esto ayuda a tener una visión general de la empresa, por lo que, se requiere recopilar las actividades efectuadas y agruparlas en su proceso pertinente, con la finalidad de que se emita un juicio para corregir y simplificar procesos que contribuyan al mejoramiento del ambiente de trabajo.

Al respecto, el método descriptivo comprende la naturaleza y las características de un fenómeno sin que este ocurra tan solo por sus cualidades o relaciones causales según los comportamientos registrados. Se fundamenta a través de Hernández (2018), al mencionar que, se utiliza para describir características de un determinado grupo. Por ende, este tipo de investigación se refleja en definir cómo se maneja el proceso de gestión para el análisis de los procesos en la empresa Top Man Sport. Por ello, se pretende conocer de manera más detallada los pasos que siguen los procesos para ejecutar sus actividades en cada área funcional. De la misma manera, Creswell (1994) corrobora que, permite a los investigadores generar preguntas de investigación, mediante encuestas o entrevistas para conseguir más información significativa.

El tipo de investigación explicativo es empleado para el estudio de la empresa Top Man Sport, y se fundamenta en los criterios de Fisher (1935), dado que, busca identificar relaciones con respecto a la causa de las variables, es decir, permite determinar factores que influyen en otras empresas y por qué les afecta. Se combina este tipo de investigación por particularidad que tiene el negocio objeto de estudio, pues, se busca el beneficio empresarial y que pueda ser replicado a las

diversas empresas que pertenecen a la organización objeto de estudio.

En tal sentido, la aplicación de la investigación explicativa en la empresa Top Man Sport, busca retroalimentación sobre el control de los procesos y actividades que se ejecutan para prestar un servicio rápido, eficiente, eficaz y efectivo a los clientes, basado en actitudes, normas y experiencias de los empleados de la organización objeto de estudio, con el propósito de que se pueda lograr la estandarización de estos. Este tipo de investigación utiliza métodos rigurosos para establecer conclusiones sobre la causalidad de las anomalías en el funcionamiento de los procesos, los cuales, se pueden evidenciar con los métodos teóricos aplicados al estudio, entre los que destacan: análisis y síntesis.

De la misma manera, hay que reconocer que la literatura consultada expone tres tipos de enfoques, por ejemplo: cuantitativo, cualitativo y mixto, los cuales se describen a continuación:

- Enfoque cuantitativo, se basa en la recolección de datos numéricos, para así, describir anomalías y probar hipótesis. Al respecto, Comte (1839), enmarca que, las investigaciones se deben basar en evidencia y no en especulaciones. Asegurándose que, la información obtenida sea palpable con la realidad para que se pueda lograr un análisis estadístico adecuado. No se aplica en la empresa Top Man Sport, pues no se ajusta al planteamiento de los objetivos que se desean alcanzar con respecto a la gestión por procesos.
- Enfoque cualitativo, comprende los fenómenos sociales desde una visión holística, explorándose significados, experiencias y contextos. Para ello, se emplean herramientas como: entrevistas, observación directa, y análisis de contenido, para examinar la complejidad y subjetividad de los fenómenos estudiados. Al respecto, Weber (1913), analiza y comprende la realidad social, y construye teorías que caracterizan las esencias sociales, facilitándose el estudio de las actividades, lo que, ayuda a comparar y contrastar diferentes casos. Este enfoque se aplica en Top Man Sport, porque favorece al análisis de los factores que influyen actualmente en la ineficiencia de los procesos y contribuye a que se puedan hacer propuestas para mejorarlos.

No obstante, según Espinoza (2020), la investigación cualitativa debe ir de la mano de la ética para poder obtener resultados coherentes y reflexivos, lo cual es coherente con todo tipo de investigación que se realiza en cualquier campo del saber.

- Enfoque mixto, combina elementos de estudios cuantitativos y cualitativos. Según Creswell y Clark (2007), reúne diferentes disciplinas, donde la perspectiva es amplia y diversa, siendo así, una investigación con un enfoque flexible, no se limita a un método rígido, pues permite adaptarse a los enfoques y a las características únicas de la empresa. Este no se aplica en la empresa Top Man Sport.

La investigación que se realiza en la empresa Top Man Sport no quiere de un enfoque cuantitativo, pues, el objeto de estudio se centra en la identificación de los procesos y su gestión. Para ello, se propone una idea científica a defender y no una hipótesis, por lo que, tampoco se podría utilizar el enfoque mixto. Al respecto, se ha decidido utilizar el enfoque cualitativo y los métodos teóricos de análisis-síntesis e inducción-deducción. Esto contribuye a que el análisis que se realiza en la investigación sea completo e integral y bien fundamentado por los criterios de los autores consultados. Por ejemplo, Abela (2002), hace énfasis en la obtención de información que definan la situación en la que se encuentra el objeto de estudio, en este caso el desorden de los procesos y las actividades que le son inherentes a la organización objeto de estudio.

2.2. Características de la empresa Top Man Sport

Top Man Sport, es una empresa familiar de origen Ambateña, lleva más de 30 años en el mercado, su razón es la comercialización al por mayor y menor de productos originales de marcas reconocidas a nivel mundial, ofrece productos de alta calidad. Su fortaleza en sus inicios fue tener como apoyo a sus familiares, con el fin de progresar la rentabilidad de la empresa, obteniéndose costos bajos en la contratación de empleados.

La empresa es pequeña, no cuenta con una estructura organizativa centralizada como tal por su tamaño, pero no descuida la distribución de actividades, como: compras, ventas, *marketing*, atención al cliente y bodegas. Por otra parte, la toma de decisiones estratégica se realiza en un consenso entre el propietario de la empresa y el equipo directivo compuesto por los hijos del dueño del negocio.

Los principales productos de la empresa son: zapatillas, mochilas, gorras, medias, balones, guantes de fútbol, camisetas, chompas, pantalones deportivos de marcas reconocidas y exclusivas importados de: Estados Unidos; China; Vietnam; e, Indonesia. La naturaleza de la empresa es garantizar el estilo de vida con productos actuales y con tecnología de avanzada en zapatillas, que faciliten un mejor manejo de las actividades cotidianas de cada consumidor.

La empresa se enfoca en un grupo de personas jóvenes y adultos que buscan alcanzar un estilo de vida que sea proporcional al cuidado de su salud, sin dejar de estar actualizados con respecto a los cambios de la moda, sin obviar la calidad que le dan a su cuerpo, considerándose, como desafío, proveer de mercadería nueva a los consumidores para que sientan seguridad de los productos que ofrece la empresa.

Los clientes de los locales 1 y 2 de la empresa son de la clase social media-baja, por ello, realizan la apertura del punto 3 para llamar la atención de los clientes amantes de las zapatillas de la clase social media-alta. Al respecto, Top Man Sport promueve la creatividad al realizar sus publicaciones en sus redes sociales, a través de sus empleados, con slogan relacionados a: pasión por la moda, tener un estilo de vida saludable; y, superación cotidiana como persona. Además, tiene un enfoque centrado en un mejor trato con el cliente. Al mismo tiempo por ser una empresa familiar, tiene valores como: respeto, calidad, innovación; y, compromiso con la satisfacción del cliente.

Cabe destacar que, la empresa se enfrenta a la competencia de tiendas que venden zapatillas originales en Ambato, que, a su vez, se encuentra aledañas a los puntos de venta actuales, tales como: Galería del Zapato, Wilson Sport, Sport Action, entre

otras. Sin dejar a un lado a uno de los grandes importadores en el país que es Marathon, la cual manifiesta una manera agresiva de dominar el mercado, en la que tiende a dañarlo por intentar alcanzar una magnitud de ventas positiva.

Por consiguiente, la empresa realiza viajes seguidos con algunos de los empleados a cargo de los pedidos de zapatillas a los países con mayor tráfico, para observar la moda que se traslada al Ecuador, con el fin, de ser la tienda con mejores modelos y precios de Ambato. Asimismo, la empresa objeto de estudio, realiza capacitaciones a los empleados para adquirir mejores modelos, ideas; y, comprensión de las tendencias actuales.

Con respecto al proceso de importación, la empresa cuenta con relaciones internacionales sólidas con los distribuidores, dado que, le permite realizar preventas de modelos más actualizados. En este sentido, existe el personal que se encarga de la etiquetación aduanera, legalización de la mercadería para ser comercializada en el Ecuador sin problemas de impuestos. Asimismo, los empleados que se responsabilizan de la logística de la mercadería garantizan discreción en cuanto a nombres y datos monetarios.

Para la gestión de inventarios utilizan un sistema contable, que ayuda con la generación de etiquetas con códigos de barras para revisar y controlar la mercadería anterior y actual. A su vez, optimiza el tiempo en la recolección de códigos y agiliza el proceso de facturación. De esta manera, el sistema realiza reportes del inventario actual y su ubicación, evitándose roturas de *stock* al brindar un reporte ágil.

La empresa ofrece una experiencia de compra en línea exclusiva mediante las redes sociales, donde se aprecia una variedad de modelos que no todas las empresas pueden llegar como categoría de zapatillas o accesorios. Para sus procesos, cuenta con 7 empleados de planta y 6 más como trabajadores eventuales, según la temporada. Esta empresa tiene una relación de puestos de trabajo como se muestra a continuación:

Oficina Top Man Sport:

1. Contador

Local 1:

1. Empleado 1 (Supervisor- Realiza pedidos)
2. Empleado 2 (Vendedor)
 - a. Temporal 1 (Vendedor)
 - b. Temporal 2 (Vendedor)

Local 2:

3. Empleado 3 (Supervisor- Realiza pedidos)
4. Empleado 4 (Vendedor)
 - c. Temporal 3 (Vendedor)
 - d. Temporal 4 (Vendedor)

Local 3:

5. Empleado 5 (Supervisor- Realiza pedidos)
6. Empleado 6 (Supervisor- Realiza pedidos)
 - e. Temporal 5 (Vendedor)
 - f. Temporal 6 (Vendedor)

Los trabajadores eventuales son los que están posicionados con letras y los de números son los de planta. Con ellos, la empresa ha conseguido éxitos en ventas correspondiente al año 2023, en el cual alcanzaron un \$1 millón en ventas y con respecto al 2022 alcanzaron \$ 900 mil dólares americanos.

2.3. Caracterización de los procesos actuales de la empresa Top Man Sport

Se debe tener en cuenta que con los procesos actuales la empresa Top Man Sport ha logrado mantenerse en el mercado durante más de 30 años, considerándose

así, su principal punto a favor que es una empresa familiar, lográndose en todo este tiempo un crecimiento favorable como organización y desde el punto de vista económico financiero.

En la empresa Top Man Sport, existen procesos no establecidos pero repetitivos, que se realizan en las distintas áreas de la organización, a partir de los datos recopilados en la misma, pudiéndose identificar en la actualidad los siguientes procesos:

Apertura de la tienda:

- Aperturar a las 9:30 am, abren la puerta principal y se procede a ingresar el código de seguridad de la empresa.
- Prender las máquinas de facturación e impresión de facturas.
- Colocar las llaves del local en un lugar seguro.
- No llevar un registro exacto de las entradas y salidas de los trabajadores.

Apertura y cierre de la caja

- Contar y depositar el dinero del día
- Supervisar los procesos de cajas, lo realizan el dueño o los supervisores (hijos del dueño).

En reiteradas ocasiones, existen reclamos por parte de los supervisores para que realicen el cierre de caja diario, hay ocasiones que se olvidan por el apuro de salir pronto, pero lo hacen al día siguiente.

Limpieza

- Barrer las bodegas, el frente del local y dentro de la tienda.
- Trapear el interior la tienda: local, bodegas y gradas.
- Limpiar los espejos externos e internos de la tienda.
- Limpiar las tablillas, pared y muebles donde exhiben la mercadería (mochilas, medias, mochilas, entre otros).

Organización de la bodega

- Clasificar según el tipo de mercadería que compran. En este caso, los productos se dividen en categorías: marcas de zapatillas, una vez ordenados los artículos, en otro lugar se da cabida a ropa, mochilas, calcetines y complementos. Los productos con mayor facturación se colocan más cerca de la entrada para acelerar las ventas.
- Organizar la mercadería, por ejemplo, la que sea única en bodega la colocan en un sitio específico para no mezclarla.

La mercadería que está por llegar a la bodega, con unos días de anticipación tienen que preparar un lugar en el almacén, dar vueltas para no dejar separación de mercadería y causar problemas.

Ventas

- Elaborar plan de ventas, no tienen como tal un plan establecido.
- Supervisar niveles de ventas, solo se basa en la exigencia del supervisor sobre los empleados para vender más.

Marketing

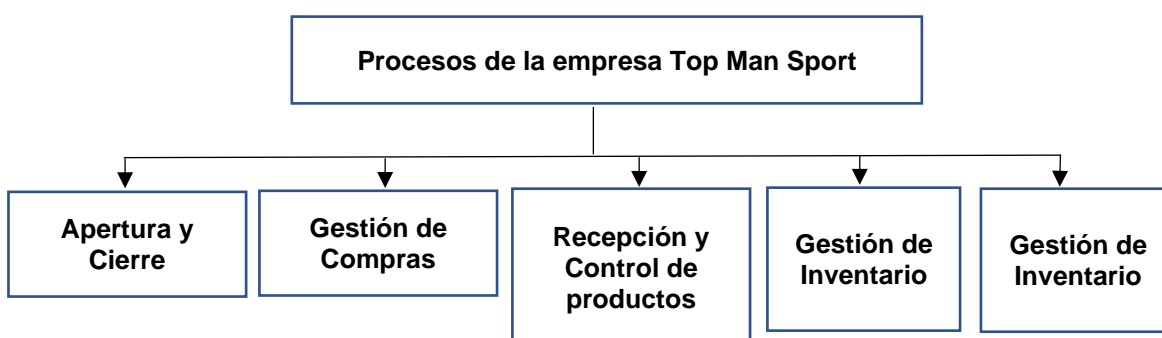
- Elaborar plan de *marketing*.
- Posicionar la marca, se ha logrado con el transcurso de los años en el mercado.
- Publicitar sistemáticamente, cuenta con una publicidad continua en una sola radio, manejan sus redes sociales, pero de manera muy esporádica. No tiene una comunicación alta con sus consumidores

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Identificación y descripción de las actividades inherentes a los procesos en la empresa Top Man Sport

En esta fase se reflejan las actividades propias de la empresa, hay ciertos procesos que son necesarios para la toma de decisiones y ayudan a que Top Man Sport siga considerándose una empresa exitosa. Es importante tener en cuenta los procesos de la empresa para analizar mejoras en su desempeño. Para controlar los procesos, es necesario que se identifiquen los componentes claves dentro de la organización. Hay algunos componentes importantes a mencionar que se debe ejecutar mediante el procedimiento que se propone, el cual se resume en el siguiente esquema y se explica a continuación:

Figura 1. Procesos de la empresa Top Man Sport



Fuente: elaboración propia

Proceso de Apertura y Cierre

1) Llegada del personal

El personal llega a la tienda 10 minutos antes de abrir la empresa. La apertura oficial es a las 9:30 am, incluye varias tareas claves en el siguiente orden:

- Abrir a las 9:30, abren la puerta principal y se procede a ingresar al código de seguridad de la empresa.
- Colocar en su sitio los candados y los tapa candados.
- Encender las máquinas de facturación e de impresión.

- Guardar las llaves del local que se le entrega al personal que supervise ese día y colocar en un lugar seguro.
- Se debe llevar un registro exacto de las entradas y salidas de los trabajadores, para tener el control adecuado del personal
- El tiempo calculado para este proceso es de 5 a 10 minutos.

2) Limpieza y Organización

Se sugiere dejar limpio y ordenado el local de venta para ayudar a la temprana apertura del siguiente día. Para ello, se sigue el siguiente procedimiento

- El tiempo estimado es de 20 minutos, en adicional 10 minutos de lavado de la implementaría, en total de 30 minutos.

La rutina de limpieza descrita destaca la importancia de mantener un perfecto ambiente de trabajo y ventas. Todo esto asegura que, la tienda se encuentre presentable y atractiva a los clientes. Este nivel de atención al detalle enfatiza en la limpieza y no sólo contribuye a una mejor experiencia de compra, sino que, refleja el compromiso con la higiene y el orden que es fundamental para el éxito y la reputación de la tienda.

3) Preparación de Caja Registradora

El tiempo calculado para este proceso es de 10 minutos para la apertura y para el cierre entre 10 minutos y 15 minutos. La apertura de la caja comprende ciertos pasos (procedimiento) claves:

- Crear el fondo de caja chica que puede ser de 100 o 150 dólares.
- Hacer la reposición de caja chica diariamente con los documentos de respaldo como facturas.
- Llevar un registro interno en el sistema contable y un registro mediante plataformas digitales para los cuadros de caja.
- Si existiese un excedente, depositar en la cuenta de la empresa.

- Si existiese un faltante, investigar y dar solución inmediata.
- El proceso de revisión los hace el dueño o los supervisores asignados.
- Depositar el dinero en el banco.

Para evitar reclamos por parte de los supervisores, no saltarse el cierre de caja, hacerlo apenas pueda, debe considerarse que, en ocasiones hay clientes en el local.

Proceso Gestión de Compras

Este proceso varía en dependencia de las importaciones o compras a los vendedores oficiales en el Ecuador. En el caso que se vaya a importar o comprar (nivel nacional), se sigue el siguiente procedimiento:

- Contactar a los proveedores del extranjero para adquirir la mercadería.
- Identificar la mercadería.
- Seleccionar la mercadería.
- Iniciar el trámite de importación.
- Comprar la mercadería
- Recepcionar la mercadería en bodega.
- Organizar la mercadería en bodega.
- Distribuir la compra a las tiendas de la empresa.
- Exhibir la compra en las tiendas de la empresa.

Proceso de Recepción y Control de Producto:

Todos los artículos adquiridos deben seguir este procedimiento:

- Extraer los bultos la mercadería.
- Ordenar la mercadería por marcas.
- Ingresar al sistema de los datos de cada artículo: marca, descripción del producto, precio

1 Etiquetado y Control de Producto

- Cada producto tiene que recibir su código de barras, el cual es colocado por el sistema propio de venta. Se siguen los siguientes pasos:
- Etiquetar todos los productos
- Verificar el buen estado del producto, caso contrario proceder a su devolución.
- Registrar el inventario de las compra y venta de toda la mercadería que ingresan a los locales.

El tiempo estimado en etiquetar un producto es de un minuto por par de zapatos, empacado individualmente. Esto como ejemplo del tiempo que demora esta actividad por artículo adquirido. En el caso de que el producto no se encuentre en buen estado, por ejemplo: zapatos machados, descocidos o no coincidan la talla. Se procede a notificar al supervisor, para que se proceda con la notificación al proveedor y se solucione el caso. Este proceso puede demorar entre 1 o 2 semanas, dependiendo el proveedor, ya sea, nacional o internacional.

Proceso de gestión de Inventario (Bodega)

En la bodega, aparte de las adecuaciones existentes se sugiere los siguientes pasos:

1. Rotulación o dirección

- Señalar de manera adecuada donde está ubicada la mercadería para poder dirigirse de manera más rápida cuando la soliciten los clientes.
- Poner rotulación para identificar el pasillo en el cual está ordenada la mercadería.

2. Clasificación

- La bodega se ordena por:
- Curva: Infante; Preescolar; Mujer; y, Hombre

- Marcas: Nike; Adidas; Skechers; y, Vans
- Modelos: Casual; Correr; y, Montaña
- Tallas: (5; 5,5; 6; 6,5; 7; 7,5; y, 8)

El tiempo estimado para acomodar la mercadería del día es de 10 a 15 minutos. Pero si es para acomodar la bodega por que llegó nueva mercadería, es de 30 a 45 minutos. En este sentido, los sistemas de clasificación y manipulación de mercancías en tienda se diseñaron para: maximizar la eficiencia, optimizar las ventas, organizar los productos en categorías específicas (diferentes tipos de zapatillas, mochilas, cartucheras, canilleras, balones y ropa deportiva), facilitar a los empleados la búsqueda de productos; y, medir la experiencia de compra de los clientes. Por lo que, se deben colocar los productos más vendidos cerca de la entrada, con el propósito de que se gestionen las ventas con mayor facilidad y que los clientes no se molesten por la espera.

Proceso de Ventas

El proceso de ventas es sumamente importante, pues, contribuye a los ingresos económicos y a la sostenibilidad de la empresa. Para ello, se sigue el siguiente procedimiento:

1. Atención del cliente

- Saludar y dar la bienvenida al cliente.
- Dejar que el cliente entre y mire el *stock* existente en exhibición.
- Abordar al cliente, para ayudarlo a que consiga la mercadería que desea y así satisfaga su gusto y necesidad.
- Explicar lo necesario y no ahondar en esclarecimiento del producto, debido a que puede darse el caso que ingresen algunos clientes a la vez.
- Ayudar a los clientes a encontrar su producto deseado, ofreciéndose información esencial y concreta sobre el artículo solicitado.
- Direccionar al cliente sobre las formas de pago, devoluciones y cambios del producto.

- Informar sobre promociones existentes de temporada: día del Padre, día de la Madre, Navidad, otras.
- Capacitar al equipo de ventas en forma grupal y personal constantemente, según se requiera, pues debe considerarse que llegan modelos a la moda que presentan distintas especificaciones, con lo cual, debe hacerse una pequeña introducción de cómo realizar su trabajo correctamente.
- Analizar los aspectos necesarios para aumentar las ventas, por ejemplo: cuando cierren la venta, dejar que termine el encargado de la caja y que el vendedor atienda a otro cliente.

2. Marketing

El proceso de *marketing* es esencial para la promoción, comunicación y captación de clientes. En función de esto, se siguen los pasos siguientes:

- Dedicar más tiempo para la publicidad en redes sociales.
- Crear espacios ambientales para que el cliente visualice la mercadería que hay en la tienda.
- Mantener las vitrinas de exposición de mercadería en forma atractiva para los clientes potenciales y fidelizados.
- Organizar los productos en la tienda de manera interesante y accesible al tamaño estándar de los clientes.
- Implementar estrategias de *marketing* visual para promociones y descuentos, puede ser en pantallas exteriores e interiores.
- Ofrecer formas de pago atractivas al cliente. Ejemplo: con una tarjeta de crédito, el pago se inicia en dos meses a partir de la fecha de compra.

El tiempo estimado de este proceso es de 15 a 20 minutos por foto o video diseñado para las redes sociales. Esto depende del contenido a grabar, si es la adecuación de las vitrinas se demoraría. Luego de explicado cada uno de los procedimientos a seguir para que cada proceso se ejecute con eficiencia, eficacia y efectividad, se procede a tratar en el próximo epígrafe el análisis del control de los procesos en la empresa Top Man Sport.

3.2. Análisis de control de procesos en la empresa Top Man Sport

Dados los datos y resultados cualitativos obtenidos de Top Man Sport, mediante encuesta realizada, se puede analizar las mejoras en función a los procesos e mencionados, dado que existen algunas deficiencias en ciertas instancias específicas por área, con lo cual, se confirma que dentro de cada proceso se pueden subdividir actividades más directas a cada operación que se realiza. Esto conduce a que exista conexión entre los empleados y los directivos, entre los empleados y los clientes; y, entre los clientes y las diferentes tiendas que tiene la empresa según el segmento de mercado que acuden a ellas. Asimismo, el análisis incluye los tiempos de ejecución de los procesos, factor esencial para que los clientes se sientan satisfechos con el servicio que se oferta desde su llegada hasta la salida de establecimiento.

Al respecto, el análisis descriptivo corroboró los tipos de actividades que eran inherentes a los procesos operativos de la empresa Top Man Sport, donde se pudo apreciar que, existe un limitado control de la ejecución de los procedimientos que garantizaban el funcionamiento integral de los procesos, lo cual, limitaba la fluidez en la atención al cliente y en sus niveles de satisfacción. Esto trajo consigo que se incumplieran con los tiempos de las operaciones, con lo cual fue necesario establecer mejora a la gestión de los procedimientos como bien se explicó, por ejemplo; nueva reorganización de los procesos de la empresa.

En Top Man Sport, la mayoría del personal considera que, si hay procesos, esto implica que la comunicación interna y la capacitación en procesos debe ser efectiva para que todo el personal identifique claramente cada una de las actividades a realizar. Es por ello, que se sugiere reforzar la comunicación para reducir el porcentaje de desconocimiento, implementar programas de formación como capacitaciones y actualización periódica para asegurarse que se encuentren informados. Pues, hasta el momento no se obtienen los resultados que espera la dirección de la empresa. Esto limita su nivel de competitividad en un mercado agresivo y amplio en la ciudad de Ambato.

Para todas las actividades que se ejecutan en los procesos operativos, es necesario supervisar el nivel de optimización de los tiempos en la atención de los clientes que llegan a la empresa Top Man Sport. Esto incluso, contribuye a: incremento de la productividad, mejora de la calidad en el servicio, disminución de los costos operativos, aumento de las ventas, mejora la rentabilidad; y, sostenibilidad de la organización.

Los procesos más demorados en la empresa Top Man Sport, se centran en: recepción de mercadería, organización de las bodegas de inventario, etiquetado, arreglo de los productos en bodega, y, exposición de los productos en vitrina, pues el espacio es muy limitado en las tiendas de la empresa. Esto, obstaculiza la visualización del cliente de cierta manera, con lo cual, debe mejorarse estos factores para ofrecer una mejor atención a los clientes brindándoles más espacio, mientras recorren el establecimiento para identificar sus artículos.

Existe una limitada formación y capacitación a los empleados, lo cual repercute en la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos que ejecutan, esto sin duda, afecta a los resultados finales de la organización, los cuales pueden ser mejores si cada empleado sabe qué actividad va a hacer y en qué tiempo debe lograrlo. Asimismo, la actualización acerca de las modas y los productos, les amplía el conocimiento cultural sobre las características y especificaciones de los artículos que vende y contribuye a un mejor trato con los clientes.

Dada la experiencia en el mercado de Top Man Sport, los directivos y empleados deben entender que todos los procesos deben estar en función de los clientes, pues, podrían captar más de los potenciales y convertirlos en fidelizados. En este sentido, deben valorar como atender a los consumidores con más rapidez sin perder la calidad de atención durante todo el proceso de servicio de venta. Por ejemplo, deben incorporar en una pantalla digital interna como proceso informativo los beneficios que puede reportar el uso de cada una de las mercaderías con mensajes de al menos de 30 segundos, esto disminuye el tiempo de explicación sobre el producto, pues ya ha recibido todo lo que necesita

conocer para decidir la compra.

La empresa al contar con un gran *stock* de mercadería se contrapone con el espacio físico de las tiendas y bodega de inventarios, lo cual incide negativamente en las labores de los colaboradores, pues, les cuesta trabajo saber con exactitud las tallas existentes. Para ello, debe considerarse la posibilidad de adquirir una máquina o aplicación exclusiva para las tiendas, que permita hacer consulta de las cantidades en existencias en la bodega. Esta máquina o herramienta de aplicación debe funcionar en red interna entre las tiendas de ventas, pues contribuye a la reducción del tiempo de atención al cliente.

En tal sentido, se puede potenciar la atención a los clientes, mediante una rápida comunicación entre empleados sobre: novedades de productos, promociones de artículos, nuevas formas de pago, entre otros aspectos, que contribuyan a una mejor información de la forma de gestionar las ventas.

A su vez, podría pensarse en una herramienta informática, que comunique todo lo expresado y actualice la información automáticamente en las máquinas registradoras, esto puede incluir: etiquetas de los productos, secciones donde se encuentra la mercadería, actualización de precios, entre otros elementos que favorecen la fluidez de los procesos de atención al cliente. Para todo esto, se sugiere crear un grupo de WhatsApp, con la finalidad de ahorrar tiempo y esfuerzo de los colaboradores, pues en ocasiones, la mercadería del local 1 la necesitan en el local 2, lo cual demora el proceso de venta. Esto último corrobora, que existe posibilidades de mejorar la estructura de los procesos existentes.

Con respecto a los cierres de caja se recomienda la utilización de Google y sus hojas de cálculo, de forma tal, que se diseñe una plantilla para que los cierres de caja sean más cómodos y ágiles. Este proceso contribuye a que los empleados no se queden tanto tiempo en las tiendas, pues con ello, una vez terminada su jornada laboral se realiza el cierre de caja. Esto, humaniza más el trabajo y el respecto a trabajador y su familia.

Finalmente, lo expresado, debe ser parte de una filosofía de cambio organizacional cada cierto tiempo, dado que, todo proceso es perfectible, sobre todo, en este siglo donde pudiera establecerse la compra en línea para darle otra opción a los clientes de no tener que dirigirse hasta la tienda para realizar sus compras y satisfacer sus gustos y necesidades. Respecto a esto último, tiene que evaluar esta posibilidad si quieren incrementar sus ventas, aumentar sus rentabilidades y expandirse en el mercado a nivel nacional e internacional.

CONCLUSIONES

- Los autores consultados en la literatura contribuyeron con sus conceptos y definiciones a la realización de un análisis integral sobre la gestión y control por procesos en la empresa Top Man Sport, identificándose así, los que deben corregirse en función de las actividades ineficientes que le son inherentes en estos momentos dentro de la organización.
- El estudio realizado se fundamentó en una investigación descriptiva-explicativa con un enfoque cualitativo, lo cual, permitió diagnosticar los problemas existentes para buscarle solución con los resultados de la investigación.
- La metodología empleada, favoreció a la obtención de información para que la propuesta se enfocara en la mejora de la gestión por procesos en la empresa Top Man Sport, con la participación de directivos y empleados.
- Identificados los errores en los procesos que se ejecutan en la actualidad, se procedió a la propuesta de corrección de estos, queriéndose lograr con ello, que no existan ineficiencias en las operaciones que se realizan en las diferentes áreas funcionales, considerándose así, nuevas formas de reorganización del trabajo en la empresa Top Man Sport.

RECOMENDACIONES

- Realizar controles periódicos para supervisar el cumplimiento de los procesos, e identificar así, los factores que influyen negativamente en los resultados de la empresa Top Man Sport, a partir del análisis realizado.
- Mejorar la comunicación interna y externa entre empleados y directivos de la empresa para poder efectuar los procesos acordes a cada situación, de forma tal, que garantice un mejor servicio a los clientes a partir de las actividades que pueden agregar valor a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. *Sociología Universidad de Granada*, 8-19.
- Álvarez, G. O. C., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465.
- Álvarez, G. O. C., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465.
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1, 66-78.
- Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». *Esic Editorial*, 12-13.
- Blanco, I., Gallach, H. C., Moreno, R. M., & Parés, M. (2016). El papel de la innovación social frente a la crisis. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, 249-260.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2010). Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas. *Universidad de Lima, fondo editorial*, 220.
- Bonilla, V. E., Amarillo, A. Y. C., & Calderón, J. A. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(3), 1-20.
- Bustos, F. G., & i Prats, J. T. (2013). Cuadro de mando integral. *Ediciones Díaz de Santos* 464-467.

- Carrillo Mariaca, E. L. (2023). Propuesta de diseño de un sistema de control interno para mejorar el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú SAC.
- Castillo, J. (2019) Desarrollo de un plan de mantenimiento, basado en el modelo de gestión de calidad TPM, con enfoque sistemático para equipos críticos dentro de una edificación y sus instalaciones. Guatemala.
- Causado Rodríguez, E. (2015). Modelo de inventarios para control económico de pedidos en empresa comercializadora de alimentos. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(27), 163-177.
- Cooper, R. (1988). The rise of activity-based costing-part two: When do I need an activity-based cost system?. *Journal of cost management*, 41-48.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis*, reissue. MIT press, 255-317.
- Espinoza Arias, AM (2020). Propuesta de mejora continua en el proceso de producción de una planta de plásticos mediante la metodología PDCA y fabricación esbelta. *Pontificia Universidad Católica del Perú*, 8-31.
- Espinoza, E. (2020). El plagio un flagelo en el ámbito académico ecuatoriano. *Universidad Y Sociedad*,12(3), 407-415.
- Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios gerenciales*, 16(76), 27-35.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting*. McGraw-Hill. McGraw-Hill, (1), 71-73.
- González Albuja, C. L., & Taborda Ramos, L. L. (2016). Propuesta para la estandarización de los procesos de producción de la empresa Calzado Gioginna. *Universidad Católica de Pereira*, 44-56.

- Harris, F. W. (1990). How many parts to make at once. *Operations research*, 38(6), 947-950.
- Hammer, M. y Champy, J. (2009). *Reingeniería de la corporación: Manifiesto por la revolución empresarial*, a Zondervan. Summaries, 4-9.
- Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R., & Govindarajan, V. (2020). *EBOOK: Management Control Systems*, 2e. McGraw Hill, 226-234.
- Herrera, TJF y Schmalbach, JCV (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. *Eumed – Universidad de Malaga*. 11-50.
- Izar Landeta, J. M., Ynzunza Cortés, C. B., & Zermeño Pérez, E. (2015). Cálculo del punto de reorden cuando el tiempo de entrega y la demanda están correlacionados. *Contaduría y administración*, 60(4), 864-873.
- Jaramillo Garza, R., & Jaramillo Garza, J. (2014). Modelo de reingeniería de procesos de negocios. *Vinculatégica*, (1), 872-893.
- Lemos, P. L. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Fundación Femetal, 50-60.
- Lendínez, L. C. (2019). Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *3c Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(1), 30-41.
- Lewin, K. (1947). Fronteras en dinámica de grupos: concepto, método y realidad en las ciencias sociales; equilibrios y cambio sociales. *Relaciones humanas*, 1 (1), 5-41.

- Londoño Sepúlveda, D. A. (2023). Diseño de manual de procesos y procedimientos para el control por procesos de la Dirección de Bienes y Seguros de la Gobernación de Antioquia. Repositorio Institución Universidad de Antioquia, 22-50.
- Martínez Peraza, E. G. (2015). Gobierno Corporativo: Origen y Desarrollo. Universidad Militar Nueva Granada, 13-15.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Montoya De Bedout, N., & Aguilar Villegas, M. (2011). Diagnóstico de la gestión por procesos en los hoteles del Municipio De Medellín. *Escuela de Ingeniería de Antioquia*, (1),13-20.
- Mullins, J., Walker, O., & JAMIESON, H. B. Y. B. (2019). *Marketing*. Edinburgh Business School, 10-20.
- Pereda, C., & De Prada, M. A. (2015). Investigación-acción participativa y perspectiva dialéctica. *Arxius*, Universidad de Valencia, 57-58.
- Pérez Barral, O. (2008). Modelo conceptual ABC/ABM a partir del estudio de variables de éxito para empresas cubanas. Tesis de doctorado en Ciencias Económicas. Matanzas: Universidad de Matanzas, Facultad Industrial-Economía, Programa Doctorado Presencial en Ciencias Económicas.
- Pérez Barral, O. (2008). Teoría y práctica del Sistema de Gestión y Costo Basado en Actividades en instalaciones hoteleras. Primera edición. Editorial PIO XII. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Pág. 23-77.

- Romero Vega, L. E., Valdés Luna, L. C., Pastor de Moya, J. G., & Herrera Acosta, R. J. (2018). Control estadístico para el monitoreo del proceso de corte de pastillas de jabón. *Ingeniería y Desarrollo*, 36(2), 455-468.
- Sánchez, J. A. (2013). Instrumentación y control básico de procesos. Ediciones Díaz de Santos, 30-45.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. Jossey-Bass, 42-60.
- Shewhart, W. A. (1997). Control económico de la calidad de productos manufacturados. Ediciones Díaz de Santos, 362-370.
- Socconini, L., & Reato, C. (2019). *Lean Six Sigma. Sistema de gestión para liderar empresas*. Libros de Marge, 64-70.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, Cornell University Library, 80-90.
- Tejeda, AS (2011). Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos. *Ciencia y sociedad*, 40(2), 276-310.
- Torres, L., & Santos, J. (2018). Del ciclo de vida del producto al ciclo de vida del cliente: Una aproximación hacia una construcción teórica del ciclo de vida del cliente. *Revista investigación y negocios*, 11(18), 100-110.
- Varela, T. V., & Sutton, L. H. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Investigación en educación médica*, 10(40), 97-104.

- Velázquez-Mancilla, J. E., Fierro-Xochitotl, M. C., & Chávez-Medina, J. (2020). Estandarización del proceso de confección, a través de la ingeniería de métodos, para aumentar la productividad, en una empresa del ramo textil en el estado de Puebla. *Revista de Ingeniería*, 4(13), 1-7.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y sociedad*, 9(3), 247-252.
- Yerrén, R. H. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335.
- Zapata, F., & Rondán, V. (2016). *La investigación-acción participativa*. Instituto de Montaña. Perú, 1-58.