

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

[DOI 10.35381/cm.v8i3.832](https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.832)

Modelo de gestión por procesos para cooperativas

Process management model for cooperatives

Cristian Javier Rosero-Cabrera
pg.cristianjrc99@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-7412-1575>

Ariel José Romero-Fernández
dir.investigacion@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Matías Santana-Paredes
pg.docentemcsp@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-9130-4987>

Recibido: 15 de abril 2022
Revisado: 10 de junio 2022
Aprobado: 15 de julio 2022
Publicado: 01 de agosto 2022

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

RESUMEN

Esta investigación se realiza con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión por procesos para el fortalecimiento institucional de la Cooperativa de Transporte Intercantonal "Huaca-Julio Andrade". De alcance es descriptiva pues caracteriza la gestión de los procesos en la compañía de transporte objeto de estudio. Se aplicaron encuestas y entrevistas dirigidas personal y gerente de la organización respectivamente. Entre los resultados más relevantes se pueden mencionar los siguientes: el 68% no tienen definidos los tipos de procesos realizados en su organización, ausencia de programas de capacitación e incentivos, ya que el 87% de los encuestados manifestó no formar parte de ellos, lo que genera un malestar en general en el ambiente laboral, así como también la ausencia de un modelo de gestión por procesos en la cooperativa.

Descriptores: Personal profesional; cooperativa; empresa en participación. (Tesaurus UNESCO).

ABSTRACT

This research is carried out with the objective of developing a process management model for the institutional strengthening of the Cooperativa de Transporte Intercantonal "Huaca-Julio Andrade". It is descriptive in scope because it characterizes the management of processes in the transportation company under study. Surveys and interviews were conducted with personnel and manager of the organization, respectively. Among the most relevant results we can mention the following: 68% do not have defined the types of processes carried out in their organization, absence of training and incentive programs, since 87% of the respondents said they were not part of them, which generates a general discomfort in the work environment, as well as the absence of a process management model in the cooperative.

Descriptors: Professional personnel; cooperatives; joint ventures. (UNESCO Thesaurus).

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

INTRODUCCIÓN

La importancia de un modelo de gestión por procesos radica en que sus principales atributos se enfocan en el trabajo sobre los procesos que tienen una influencia directa sobre la consecución de objetivos estratégicos, centrándose en el trabajo con los clientes y adoptando un proceso de mejora continua; para lo cual (Cano-Olivo & Orue-Carrasco, 2015), complementan que las empresas con un buen desenvolvimiento logístico obtienen una ventaja competitiva sobre su mercado, brindando un servicio de mayor calidad a su clientes formando una red entre estos, la empresa y sus proveedores , lo cual será la base del diseño de nuevos productos o servicios que se adecuen a este mundo globalizado.

Para (Hernández-Villanueva & Mosquera-Rodas, 2016), la transversalidad en la ejecución de los modelos de gestión es una de las propensiones más importantes en la región, iniciando con la acción de cambiar su visión acerca de cómo conseguir los objetivos, encaminándose a los principios de calidad total y optimización, para que de esta manera se logre hacer frente a los mercados nacionales e internacionales, los cuales están unidos más que nunca a raíz de los cambios tecnológicos experimentados en la última década .

En lo que se refiere hacia actualidad se puede mencionar que la gestión administrativa cómo la forma adecuada para la consecución de una meta planteada, razón por la que se basa en los principios básicos de la planificación, organización, dirección y control, haciendo necesario incorporar los insumos necesarios para evaluar la calidad educativa personificada en la innovación, la pertinencia y la competitividad educativa (Gómez-Ortiz & Topete-Barrera, 2018).

En complemento, (Godínez, 2014), resalta que esta se caracteriza por la optimización que brinda al sistema organizacional en la consecución de los objetivos planteados, apoyándose con la ayuda de las TICS en las etapas del proceso administrativo y su mejora hacia el proceso integrado. Así mismo, (González-González & Leal-Rodríguez,

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

2019), argumentan que la minería de procesos otorga una ventaja a las empresas al momento de trabajar con información real, detectando problemas al instante, más sin embargo no todas las organizaciones se encuentran en capacidad de desarrollar este tipo de procesos, ya que no cuentan con el ambiente adecuado para su perfecto funcionamiento.

Por otra parte, (Mallar, 2010), menciona que la gestión por procesos es una esencial herramienta para encaminar a una empresa hacia el logro de sus metas, ya que se detalla de manera simple cada proceso a realizarse con el fin de mejorar la atención hacia los clientes internos y externos. Mientras que para (Alonso-Torres, 2014), indica que los principales elementos que se relacionan con la aplicación del enfoque de procesos en los que se encontró principios tópicos desarrollados a base de resultados en los que se generó una segmentación en función de procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Otra contribución al tema de estudio lo hace (Ruiz-Fuentes, 2014), plantea que identificando principales factores para la caracterización y clasificación de estos, detallando de manera clara el uso de los mapas, diagrama y fichas de procesos organizando de una manera sistémica las acciones a seguir durante una gestión, lo que permitirá ejercer un eficiente manejo sobre los procesos, además de la información recabada por los indicadores factores principales para la realización de la toma de decisiones.

La presente investigación se desarrolla con el objetivo de proponer un modelo de gestión en procesos para el fortalecimiento institucional de la Cooperativa de Transporte intercantonal “Huaca-Julio Andrade”.

MÉTODOS

La modalidad para emplear durante la presente investigación según su enfoque es mixta la cual recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos tanto cómo cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

problema, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio

Considerando las características de ambos enfoques, por una parte el enfoque cuantitativo al utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación al confiar en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población; en cambio en el enfoque cualitativo, al utilizarse primero en refinar preguntas de investigación y al basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones, observaciones y por su flexibilidad se mueve entre los eventos y su interpretación entre las respuestas para el desarrollo de la teoría.

Según la finalidad la investigación aplicada pues está encaminada a la evaluación de la gestión de los procesos de la compañía de transporte “Huaca-Julio Andrade”, la cual no cuenta con un modelo de gestión de procesos administrativos transformándose esto en un problema de solución inmediata.

Según el alcance la investigación es descriptiva en la cual se pretende analizar al fenómeno en toda su dimensión y sus componentes lo cual permite tener una idea clara científicamente fundamentada del desarrollo del problema. La población estuvo conformada por 53 empleados que forman parte la compañía de transporte. En vista de que el tamaño de la muestra es pequeño y no sobrepasa las 100 personas, por lo que se trabajó con la totalidad de la población.

RESULTADOS

El diagnóstico sobre los procesos de la cooperativa se dividió en dos partes que consisten en la encuesta realizada a los trabajadores de la organización y una entrevista al gerente de esta.

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

La entrevista realizada al gerente de la cooperativa de transporte intercantonal “Huaca-Julio Andrade”, los resultados fueron:

Pregunta 1: ¿Cuenta su negocio con Misión, Visión y Valores Organizacionales?

Si la organización cuenta con una visión y una misión, más no con valores organizacionales, procesos definidos, políticas, entre otros, en vista de que anteriormente los procesos se realizaban de manera empírica, y es a partir de la creación del puesto de gerencia que se inició con el diseño de estos elementos, por lo que algunos aún se encuentran en etapa de desarrollo.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las actividades básicas y motivos por el cual la organización compite con los rivales de la región?

En este punto hay que resaltar los precios asequibles hacia el cliente, ya que se trabaja con una tarifa menor a la de otras compañías, además se tiene una serie de rutas que comunican a pueblos del área rural con las principales ciudades de la provincia, siendo en algunas de estas rutas la única organización que brinda el servicio de transporte.

Pregunta 3: ¿Cómo se lleva a cabo la gestión por procesos en su organización?

La gestión por procesos históricamente se ha desarrollado de una manera empírica ya que era la junta de socios quienes dirigían el accionar de la cooperativa, razón por la cual se creó el departamento de gerencia con la finalidad de dar una organización administrativa y estratégica a los procesos, funciones y actividades que se realizan diariamente.

Pregunta 4 ¿Qué políticas aplica la empresa para lograr su crecimiento empresarial?

Las políticas establecidas que se han desarrollado son el trato justo a nuestros clientes, el buen estado en las unidades de transporte, el comportamiento de los empleados dentro y fuera de la organización, el manejo de tarifas asequibles a los clientes y la apertura de nuevas rutas que permitan conectar a diferentes puntos de la provincia.

Pregunta 5 ¿Cómo están establecidos los organigramas, reglamentos y manuales de la empresa?

Estos actualmente están en proceso de elaboración, en vista de que anteriormente no existían. Esta fue una de las razones principales de la creación del departamento de gerencia administrativa con lo cual se pretende dar una organización formal a la compañía.

Pregunta 6 ¿Considera que un Manual de gestión por procesos ayude a mejorar la imagen y estructura organizacional de la cooperativa?

La gestión por procesos es un punto clave dentro de cualquier organización, le otorga un toque formal a su estructura y permite conocer la realidad de la misma, mediante esto se puede determinar hacia donde se encamina la cooperativa. Razón por la cual se ha considerado importante la elaboración de un manual que sirva de soporte al desarrollo de las acciones efectuadas con el fin de conseguir un objetivo en común.

Luego de la realización de la entrevista al gerente de la cooperativa se procedió con su respectivo análisis, entre lo que se destaca:

En la primera pregunta se pudo conocer que debido al manejo empírico que ha llevado la organización desde su fundación, no se han realizado modelos estratégicos o de procesos, debido a esto la institución recién está iniciando con la construcción de su

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

estructura formal, debido a esto se cuenta con una misión, visión más no con el resto de sus complementos, los cuales son un soporte en la gestión. Esta pregunta se complementa con la número 3 y 5, en las cuales se evidencia la no existencia de organización estructural, en gran parte debido a la ausencia de la función administrativa desde la creación de la organización hasta hace apenas un año.

En cuanto a la segunda pregunta se evidencia que existen varias fortalezas a destacar en la cooperativa como lo son el precio y la variedad en el servicio de rutas, factores clave que le han permitido permanecer en el mercado y sobresalir de entre la competencia, lo que se relaciona con la pregunta número cuatro ya que estos aspectos que caracterizan a la organización se han establecido como políticas institucionales

Finalmente, en la pregunta número 6 se destaca la importancia del desarrollo del modelo de gestión por procesos para la cooperativa y la forma como este ayudará en la optimización de recursos.

Entre los principales resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta realizada a los 53 empleados de la cooperativa de transporte intercantonal “Huaca Julio-Andrade”, quienes conforman el 100% de la población se encontraron los siguientes resultados:

Pregunta 1. ¿Los procesos, políticas y reglamentos de la organización están definidos y difundidos a todos los miembros de la institución?

Tabla 1.
Políticas de la organización.

Respuesta	Resultados
Totalmente	17%
Parcial	47%
Desconoce	36%

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

En la tabla 1 únicamente el 17% manifestaron que los procesos, políticas y reglamentos en la organización han sido socializados de una manera clara, un 47% muestra un desacuerdo con respecto a esto mientras el 36% no conoce sobre el tema.

Pregunta 2. ¿Cuenta la Organización con una estructura orgánica?

Tabla 2.
Estructura orgánica.

Respuesta	Resultados
Si	27%
No	43%
Desconoce	30%

En cuanto a la segunda pregunta el 27% de la población investigada manifestó que, si se cuenta con una estructura orgánica, el 43% menciono que no y el 30% lo desconocía.

Pregunta 3. ¿Cómo es la contratación de nuevo personal en su institución?

Tabla 3.
Proceso de Selección.

Respuesta	Resultados
A través de un proceso de selección establecido	9%
Por mutuo acuerdo	70%
Desconoce	21%

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

Se observa en la tabla 3 que el 9% respondió que la contratación de personal se realiza mediante un proceso de selección establecido, un 70% manifestó que este se lo realiza mediante mutuo acuerdo entre los directivos de la organización y las personas contratadas, mientras que existía 21% quienes no conocían sobre esto.

Pregunta 4. ¿En qué se basan los empleados de la cooperativa, para ejercer sus funciones y llevar a cabo los procesos asignados?

Tabla 4.
Manual de funciones.

Respuesta	Resultados
Mediante el reglamento institucional	6%
En base a la experiencia adquirida con el tiempo	68%
Desconoce	26%

Para la tabla 4, mientras el 6% de la población investigada manifestó que se basa en el reglamento institucional de la cooperativa para realizar sus funciones y llevar a cabo sus procesos, el 68% manifestó que esto se realizaba en base a la experiencia adquirida con los años, y el 26% desconocía el tema.

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

Pregunta 5. ¿Conoce usted los todos procesos que se llevan a cabo en su organización?

Tabla 5.
Procesos de la organización.

Respuesta	Resultados
Totalmente	23%
Parcial	7%
Desconoce	70%

En lo referente a la tabla 5 el 23% del personal conoce los procesos que se llevan a cabo en la organización, existe un 7% quienes poseen un conocimiento parcial de estos, mientras que el 70% afirma desconocerlos.

Pregunta 6. ¿Con que frecuencia se han realizado programas de capacitación en la cooperativa, los cuales permitan mejorar la realización de su trabajo, dotándole las facilidades necesarias para el desempeño de sus funciones, actividades y tareas?

Tabla 6.
Capacitaciones.

Respuesta	Resultados
Anualmente	13%
Nunca	87%

La tabla 6 se evidencia que únicamente el 13% de la población investigada ha recibido algún tipo de capacitación con referencia a su puesto de trabajo mientras el 87% argumenta que esto nunca se ha realizado.

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

Pregunta 7. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño de cada empleado en su organización?

Tabla 7.
Evaluación del desempeño.

Respuesta	Resultados
Anualmente	15%
Nunca	85%

Se observa en la tabla 7 que el 15% menciona que en la organización se realiza una evaluación al desempeño de los trabajadores anualmente, en cambio el 85% restante argumenta que esto no se efectúa.

Pregunta 8. ¿La organización lleva a cabo algún sistema de incentivos?

Tabla 8.
Sistema de incentivos.

Respuesta	Resultados
Si	13%
No	87%

Se observa en la tabla 8 que el 13% argumentó que existen sistemas de incentivos a los empleados, lo contrario del 87% restante quienes mencionaron que esto no se realizaba en la organización.

En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en la cooperativa de transporte intecantonal “Huaca-Julio Andrade” se propone la realización de un modelo de gestión por procesos el cual será el primer paso hacia la construcción de una estructura sólida en la organización, encaminada hacia un fin común siguiendo una serie de etapas secuenciales.

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

El modelo de gestión propuesto se basa en el propuesto por Gryna (2007) en su libro “Análisis y planeación de la calidad: método Juran” para lo cual se detalla el siguiente esquema:

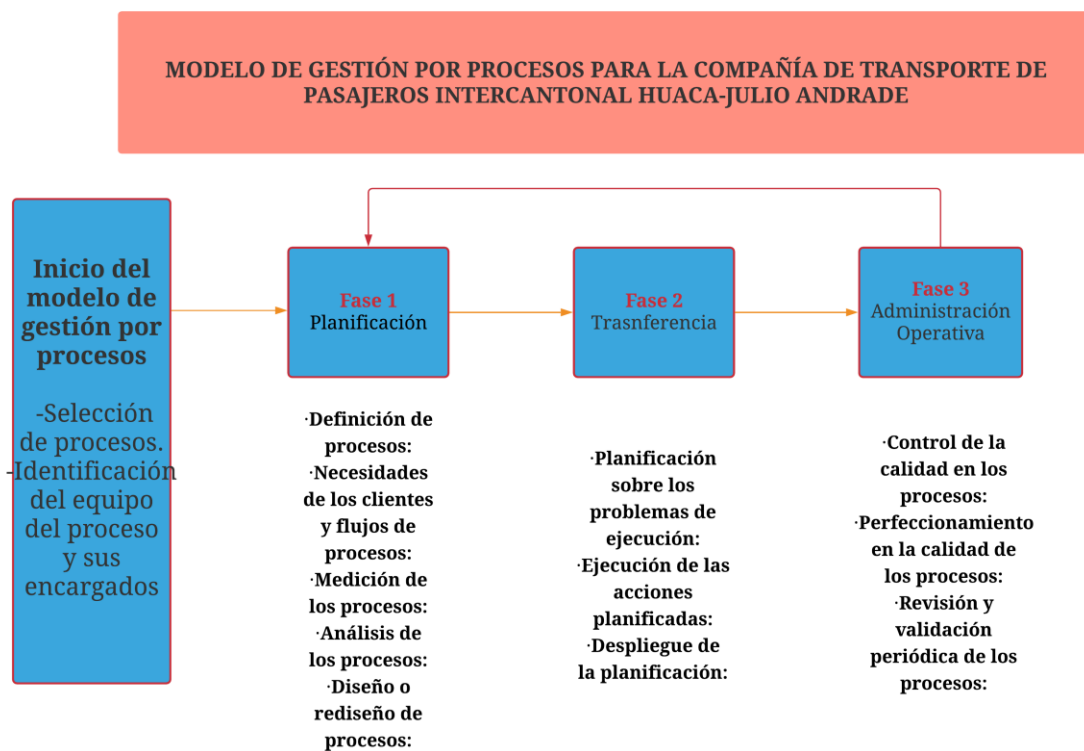


Figura 1. Modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de transporte intercantonal “Huaca-Julio Andrade”

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

Cada uno de los elementos del modelo cumple con una función específica dentro de la propuesta, ya que siguen una secuencia lógica, la cual permite llegar a la consecución de las metas propuestas. A continuación, se detalla de manera breve en que consiste cada etapa del modelo así como sus respectivos elementos:

Inicio del modelo de gestión por procesos

- **Selección de procesos:** este elemento se centra en la definición de los procesos que forman parte de la organización y de esta manera clasificarlos en procesos gobernantes, operativos y de apoyo
- **Identificación del equipo de procesos y sus encargados:** una vez determinados los procesos de la organización se procede a la designación de la persona a cargo del mismo y su equipo de trabajo.

Fase 1. Planificación

- **Definición de procesos:** en esta etapa se diseña la misión, objetivos, alcance y subprocesos primordiales que forman parte del proceso general, para lo cual los encargados de definir esto son los miembros de los equipos identificados en el paso anterior.
- **Necesidades de los clientes y flujos de procesos:** como siguiente paso los integrantes del equipo determinan a los clientes tanto externos como internos, identificando sus necesidades y se le asigna una prioridad a cada uno. A partir de ello se diseña un diagrama de flujo en el cual se detallan las acciones a ejecutar, proveedores y clientes, así como su función en el proceso.
- **Medición de los procesos:** la cual permite realizar un diagnóstico de la funcionalidad del proceso, la etapa en la que se va a realizar este estudio, así como su perfeccionamiento.

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

- **Análisis de los procesos:** una vez realizada la medición del proceso, en esta etapa se valoran los datos obtenidos, se determinan los puntos fuertes y débiles del proceso, el origen de los problemas, lo que permite orientar de una mejor manera la toma de decisiones.
- **Diseño o rediseño de procesos:** como siguiente paso se procede a determinar las acciones de mejora para cada proceso estudiado, se los fortalece y en caso de ser necesario se crean nuevos procesos o subprocesos que complementen su accionar.

Fase 2. Transferencia

- **Planificación sobre los problemas de ejecución:** el implementar cambios en un proceso o la difusión de uno nuevo conlleva un sinnúmero de inconvenientes tanto administrativos como operativos, por lo que en este paso el equipo analizará previamente estos temas para establecer una planeación que permita adecuar soluciones prácticas ante estas situaciones, como producto final se obtiene un plan de acción.
- **Ejecución de las acciones planificadas:** en este punto las acciones establecidas anteriormente ya desarrolladas con la finalidad de anticiparse a posibles contratiempos, para lo cual es necesario su socialización hacia todos los integrantes del plan.
- **Despliegue de la planificación:** finalmente el plan de acción propuesto para la solución de los problemas detectados ya ha entrado en marcha en su totalidad en cada una de las áreas concernientes a este.

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

Fase 3. Administración operativa

- **Control de la calidad en los procesos:** una vez que ya se han implementado los nuevos procesos, es necesario su respectivo seguimiento para poder verificar que las metas propuestas se cumplan.
- **Perfeccionamiento en la calidad de los procesos:** en base a los informes del seguimiento se efectuarán los colectivos necesarios en cada proceso para su posterior validación.
- **Revisión y validación periódica de los procesos:** como paso final los procesos mejorados o diseñados serán validados de manera periódica con la finalidad de asegurar su nivel de calidad, y en caso de no ser validado se deberán tomar acciones correctivas y regresar nuevamente a la primera fase.

DISCUSIÓN

En el diagnóstico realizado a la cooperativa de transporte de pasajeros “Huaca Julio Andrade” se detectó que esta venía ejerciendo sus actividades de una forma empírica, ya que desde su creación no se había creado un área administrativa la cual se encargue del diseño de procesos y gestión de las estrategias. Esto se puede evidenciar en las respuestas de la mayoría de los trabajadores de la organización quienes demostraron un bajo nivel de conocimiento hacia los procesos de la institución, sus objetivos, metas, estructura orgánica o manual de funciones en el cual se describa cada una de las actividades y responsabilidades de cada uno.

Las políticas de bajos precios en los pasajes y apertura de nuevas rutas para conectar a los pueblos más alejados con las principales ciudades ha sido la base sobre la cual se ha mantenido en el mercado a la cooperativa, más sin embargo la ausencia de un programa de evaluación del desempeño en sus trabajadores no permite establecer si es que las fortalezas están siendo aprovechadas al máximo, así como también su nivel de impacto real en la economía de la organización.

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

Otro punto importante hay que destacar es que gran parte de los encuestados manifestó no haber sido parte de programas de capacitación por parte de la organización, lo cual se hace evidente debido a la falta de una estructura organizacional establecida en la que se pueda determinar los procesos y subprocesos de cada área, así como sus fortalezas y debilidades sobre las cuales trabajar.

La población investigada la mayor parte de los trabajadores de la cooperativa de transporte de pasajeros “Huaca Julio Andrade”, manifestaron no conocer los procesos que se llevan a cabo en esta, así como también que las políticas y reglamentos de la institución están definidas de una manera clara, lo que no coincide con el trabajo realizado por (Matadamas-Ramírez et al. 2016), en el cual menciona que los empleados de la organización en estudio se encuentran familiarizados con sus procesos y formas de gestión, siendo uno de los puntos importantes la socialización que se llevó a cabo a través diferentes estrategias hacia el personal para que se obtuviera esos resultados.

La ausencia de unos programas de capacitación, estructura orgánica, definición de puestos y procesos no han permitido a los miembros de la organización rendir en su máximo potencial, lo que se ve reflejado en los resultados finales; resultados similares obtuvo (Milagros & Manay, 2019). Durante la entrevista mantenida con el gerente de la cooperativa de transporte de pasajeros “Huaca Julio Andrade” se determinó que esta, no utiliza un modelo de gestión por procesos, sino que más bien se han llevado a cabo estos a raíz de las experiencias presentadas desde la creación de la organización, situación similar que evidenció (Barahona & Coronado, 2020), quienes argumentan que este tipo de escenarios tienen una mayor probabilidad de incurrir en errores o problemas, los cuales inciden directamente en el producto final brindado al cliente.

Este modelo propuesto potenciará los procesos de la cooperativa de transporte de pasajeros “Huaca-Julio” Andrade ya que optimizará el funcionamiento de cada una de las áreas que forman parte de la organización y se acercará de una manera más pronta hacia

Cristian Javier Rosero-Cabrera; Ariel José Romero-Fernández; Matías Santana-Paredes

los objetivos plantados, ya que se ajusta a las necesidades encontradas en la retaliación del diagnóstico, corrigiendo errores en los procesos y fortaleciendo sus puntos fuertes.

CONCLUSIONES

Durante el diagnóstico efectuado en los empleados y gerente de la cooperativa de transporte de pasajeros Huaca Julio Andrade se estableció que esta no cuenta con un sistema de gestión por procesos, los cuales se han realizado de manera empírica desde el momento de su creación hasta hace el último año, razón por la cual el 70% de los investigados mencionó desconocer los procesos que se realizan en su organización, lo que se traduce en ausencia de manual de funciones, estructura orgánica o programas de capacitación o incentivos por lo cual existe un estado de desmotivación en general que impide alcanzar las metas deseadas.

El modelo de gestión propuesto brinda una solución elegante a los problemas y errores encontrados en la organización, ya que se ajusta a la realidad en la cual esta se encuentra, contando con el apoyo de parte de la gerencia para su realización por lo que se garantiza la capacidad de recursos suficientes para su implementación; permitiendo de esta forma optimizar la productiva en general y la maximización de los ingresos que es uno de los estados deseados por parte de los socios de la cooperativa de transporte de pasajeros “Huaca Julio Andrade”.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato; por apoyar el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos [Guidelines to implement a process based management]. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171.
- Barahona, K., & Coronado, M. (2020). Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa "comercio industria y servicios GMV E.I.R.L." [Process management to increase productivity in the company "comercio industria y servicios GMV E.I.R.L."]. *Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(1), 6.
- Cano-Olivo, P., & Orue-Carrasco, F. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México [Logistics management model for small and medium-sized companies in Mexico]. *Contaduría y Administración*,
- Godínez, C., Llanes-Font, M., & Moreno, M. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos [From process management to integrated process management]. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255-264.
- González-González, A., & Leal-Rodríguez, L. (2019). Herramientas para la gestión por procesos [Process management tools]. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(28).
- Hernández-Villanueva, C., & Mosquera-Rodas, J. (2016). Descripción de los modelos actuales de gestión gerencial, en las grandes empresas industriales de Pereira y Dosquebradas en el contexto actual de la economía periodo 2013-2014 [Description of current management models in large industrial companies in Pereira and Dosquebradas in the current context of the economy period 2013-2014]. *Scientia Et Technica*, 21(2), 122-127.
- Gómez-Ortiz, R. A., & Topete-Barrera, C. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado [Theoretical advances in management in a graduate program]. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 411 - 438. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.348>

- Matadamas-Ramírez, L. S., Morgan Beltrán, J., & Diaz Nieto, E. S. (2016). Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de Querétaro [Process management as a factor of competitiveness of SMEs in the industrial sector in the state of Querétaro]. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 9(1), 816–832. Recuperado a partir de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/45>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente [Process management: an efficient management approach]. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Milagros, V., & Manay, A. (2019). Aplicación de ciclo Deming para la mejora de la productividad en una empresa de transportes [Application of the Deming cycle to improve productivity in a transportation company]. *Revista Científica EPígmalión*, 1(2), 36.
- Gryna, F. et al. (2007). Análisis y planeación de la calidad: método Juran [Quality analysis and planning: Juran method]. Recuperado de <https://n9.cl/racgv>
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., & HernándezPeña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos [Process management, its emergence and theoretical aspects]. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11.