

**PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA: CASO OBSERVATORIO DE
CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE OTAVALO**
**BUSINESS ADMINISTRATION PROCESS: CASE OF OBSERVATORY OF
BUSINESS SCIENCES OF THE UNIVERSITY OF OTAVALO**

Santiago Núñez Naranjo, Mgtr.

 <https://orcid.org/0000-0002-0173-9611>

Universidad de Otavalo, Otavalo, Ecuador.
snunez@uotavalo.edu.ec

Soledad De la Torre Altamirano, Mgtr.

 <https://orcid.org/0000-0002-8374-3453>

Universidad de Otavalo, Otavalo, Ecuador.
mdelatorre@uotavalo.edu.ec

Arianna Valdospinos Balda, Mgtr.

 <https://orcid.org/0000-0002-8720-4203>

Universidad de Otavalo, Otavalo, Ecuador.
avaldospinos@uotavalo.edu.ec

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 23 de junio de 2021

Aceptado: 15 de septiembre de 2021

RESUMEN

El objetivo del presente documento es detallar el proceso y los procedimientos para las actividades de gestión empresarial dentro del Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo (OBCE), como parte de la reingeniería que se ha llevado a cabo en el órgano investigativo en 2021. Desde un enfoque cualitativo, se pretende analizar las actividades principales que el observatorio debe contemplar para apoyar a sus usuarios en la sierra norte ecuatoriana en cuanto a la incubación y generación de negocios a nivel nacional e internacional. Para ello, se analiza en primera instancia la metodología utilizada para la incorporación del nuevo proceso en la ya existente estructura estratégica del observatorio; y en segunda instancia, se analiza la caracterización de sus procedimientos para su correcto funcionamiento. Se realizaron 10 entrevistas a expertos, que respaldan la presentación de un flujograma que resume el proceso de gestión administrativa en el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo (OBCE) y su correspondiente caracterización de las actividades que lo conforman.

Palabras claves: observatorio, gestión administrativa, proceso, procedimientos, flujograma.



ABSTRACT

The objective of this document is to detail the process and procedures for business management activities within the Observatory of Business Sciences of the University of Otavalo (OBCE, by its acronym in Spanish), as part of the reengineering that has been carried out in the investigative body in 2021. From a qualitative approach, it is intended to analyze the main activities that the observatory must contemplate to support its users in the Ecuadorian northern highlands in terms of the incubation and generation of business at a national and international level. To achieve this, firstly it is analyzed the methodology used to incorporate the new process into the already existing strategic structure of the observatory; and secondly, it is analyzed the characterization of its procedures for its correct operation within the observatory. 10 interviews were conducted with experts, which support the presentation of a flow chart that summarizes the administrative management process in the Observatory of Business Sciences of the University of Otavalo (OBCE) and its corresponding characterization of the activities that comprise it.

Keywords: observatory, business administration, process, procedures, flowchart..

INTRODUCCIÓN

El concepto de observatorio en el ámbito socioeconómico se ha ido transformando a lo largo del tiempo, hasta entenderse “como un organismo creado por un colectivo, con el fin de seguir la evolución de un fenómeno, normalmente de carácter social, desde una posición ventajosa” (Angulo, 2009, p. 7). Se diversificó su funcionalidad inicial, de orden astronómico, hacia una mucho más amplia en diversas especialidades derivadas de "líneas temáticas específicas que representan campos del accionar social, económico, político, cultural y medioambiental, entre las más relevantes" (Araque, 2019, p. 55). En el siglo XXI, se ha posicionado a los observatorios en el ámbito económico y político a nivel mundial como una herramienta de observancia de la gestión pública en estas materias, y en Ecuador no ha sido la excepción.

Desde el sector público, privado y académico destacan varios ejemplos respectivamente: el Observatorio de la Dolarización del Banco Central, el Observatorio de la Política Fiscal del Ecuador, el Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad Andina Simón Bolívar, el Observatorio de Movilidad Humana del Ecuador. En el año 2018, la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad de Otavalo, ha propuesto la generación de un Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (Oceie), el cual se respaldó en un estudio de mercado que demostró la importancia y pertinencia de establecerlo como un área orientada a brindar asesoramiento e información actualizada en actividades de comercio exterior e inversión extranjera en la sierra norte del Ecuador.

Con base en su demanda social, el Oceie de la Universidad de Otavalo se constituye el 12 de febrero de 2020, a través de la Resolución N°003-OCS-2020 del Órgano Colegiado Superior de la institución, como un órgano académico, investigativo y estratégico adscrito a la carrera de Comercio Exterior, que tiene como finalidad contribuir con la investigación, la prestación de servicios, la creación de capacidades profesionales y la comunicación estratégica de todos los actores universitarios, sociales, empresariales y políticos de la sierra norte ecuatoriana en temas de comercio e inversión, enlazando de forma efectiva las áreas sustantivas: academia, investigación y vinculación con la sociedad.

En octubre del 2020, se lleva a cabo un proceso de reestructuración organizacional, a través del cual se unifica las Carreras de Comercio Exterior, Administración de Empresas y Contabilidad y Auditoría en una sola área académica denominada Área de Ciencias Empresariales. Esta modificación ha demandado considerar procesos adicionales en la configuración del Observatorio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, que respondan a los requerimientos de todas las especialidades inmersas y crear un espectro de acción más amplio en el observatorio al que se había propuesto hacia el de actividades empresariales.

Ante la reestructuración, el órgano investigativo, articulado como un conjunto de partes con características comunes (objetivo central, recursos, cultura y valores organizacionales) que funcionan como un sistema y persiguen una meta ha requerido corregir problemas inherentes a su estructura y a sus operaciones (Senlle et al, 2001). Así es como en enero de 2021 se inició con una reingeniería en sus procesos, desde una visión estratégica y operativa, que le permita la incorporación de nuevos procesos funcionales y procedimientos relacionados con la gestión administrativa y la gestión contable, anteriormente no considerados.

El objetivo del presente documento es detallar el proceso y procedimientos para las actividades de gestión empresarial dentro del nuevo órgano investigativo de la Universidad de Otavalo, Observatorio de Ciencias Empresariales (OBCE). El trabajo se lo realiza en el marco de una metodología cualitativa, en el que se contrasta la teoría sobre incorporación de procesos en el contexto de una reingeniería con la información obtenida de una entrevista realizada a 10 expertos sobre la viabilidad de las actividades consideradas para la gestión empresarial en beneficio de los usuarios del observatorio.

El trabajo se compone de un análisis teórico-práctico de la metodología aplicable sobre reingeniería de procesos, y por la propuesta técnica del nuevo proceso en la estructura general. Con este trabajo se busca dotar al nuevo órgano investigativo de herramientas que le permitan enfrentar con procesos actualizados, interrelacionados e interconectados el nuevo escenario mundial de virtualidad, innovación y desarrollo tecnológico acelerado, que caracterizan el desempeño de las actividades comerciales, empresariales e investigativas.

Además, el trabajo pretende servir como un aporte metodológico actual a la literatura relacionada sobre la reingeniería empresarial y su aplicación en centros de investigación del Ecuador teniendo a la innovación como eje transversal para apoyo de los emprendimientos en la sociedad.

REVISIÓN TEÓRICA

Michael Hammer hizo en 1990 popular el término Reingeniería de Procesos o BPR (Business Process Reengineering) para designar a la "reacción al cambio de las realidades empresariales" (UPM, 2021, p. 5.2), consistente con un nuevo enfoque administrativo que rediseña los procesos de la organización y se orienta a la mejora continua. Este concepto de reingeniería de procesos se centra en la incorporación de los nuevos procesos (gestión administrativa y gestión contable y auditoría), a través de la implementación de una metodología administrativa multifuncional que reorganiza los procesos considerando un flujo natural de información, esto con el fin de llegar a una mejora continua que el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo ha requerido. Con base en la calidad total, el OBCE busca aplicar "una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo" (Chiavenato, 2002, p. 690), que se respalda en la aplicación de una gestión por procesos, entendida "como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas" (Mallar, 2010, p. 2).

Reingeniería de Procesos

La teoría establece tres tipos de reingeniería de procesos que son: reducción de costos, posicionamiento competitivo e innovación radical (ver Figura 1). El rediseño de una institución, en este caso, un órgano investigativo se circunscribe al análisis de la aplicación de uno o varios de los tipos mencionados.



Figura 1. Reingeniería de procesos. Fuente: Elaboración propia a partir de Johanson, et.al. Reingeniería de procesos de negocios (1994).

Tener claro el tipo de reingeniería de procesos que se aplicará en una organización proporciona una cadena de valor que constituye un valioso instrumento interno que indica todas las actividades que la organización debe llevar a cabo para realizar un producto o generar un servicio con un enfoque de eficiencia y eficacia. En este contexto, se ha considerado desarrollar una estructura de reingeniería con base en los 3 tipos. Se establece un ciclo para la reestructuración organizacional, el cual constituye la directriz que ha permitido generar la reingeniería del OBCE (ver Figura 2):

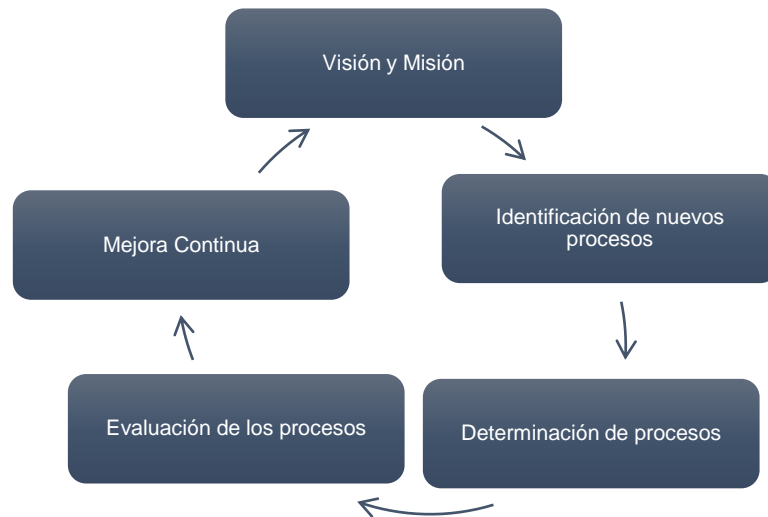


Figura 2. Ciclo de la reingeniería de procesos. Fuente: Elaboración propia adaptado de Hammer y Champy.

Fases del Proceso de Reingeniería

Adicionalmente, la aplicación efectiva de la metodología de reingeniería implica seguir ciertas fases (ver Figura 3), las mismas que se concatenan con el ciclo de la reingeniería de procesos para brindar mejores resultados:

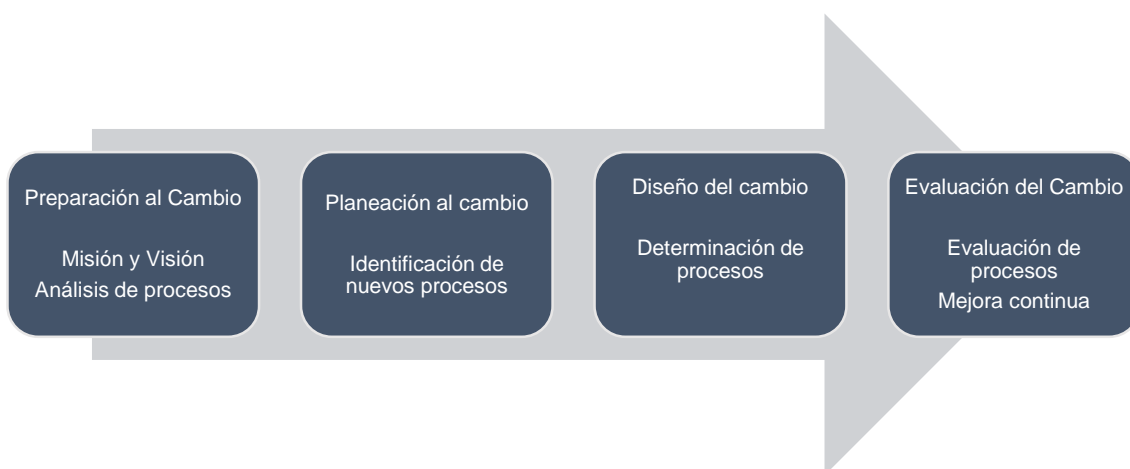


Figura 3. Fases de la reingeniería de procesos. Fuente: Elaboración propia adaptado de Manganelli y Klein (1995).

MATERIALES Y MÉTODOS

Para desarrollar la reingeniería de procesos se ha considerado pertinente entonces partir de la estructura actual de la organización y del conocimiento de los procesos nuevos que no habían sido considerados en la estructura inicial y repensar la organización desde una nueva perspectiva que permita generar un diseño acorde a su ámbito de acción y a las necesidades del entorno. Para ello, se debe contar con instrumentos y técnicas que permitan fundamentar y construir la nueva estructura de procesos que se implementará para la gestión administrativa, entre las que destaca un análisis bibliográfico y la aplicación de una guía de entrevista a 10 expertos en el tema de la Universidad de Otavalo.

Dicho instrumento procuró recolectar la opinión de los expertos sobre 3 puntos de la reingeniería de procesos (estructura estratégica, estructura procesal y eje de innovación), los cuales se han considerado por ser los desarrollados por la planificación del observatorio hasta 2020, como base para su operatividad.

A partir de la información recolectada en las entrevistas, se ha procedido a triangular los resultados confrontándolos con una visión teórica sobre la reingeniería de procesos, el cual ha sido presentado en las líneas antecedentes, así como con el criterio del investigador, lo que permitirá presentar una propuesta de incorporación de actividades de gestión administrativa en el observatorio. A continuación, se presentan los resultados.

RESULTADOS

8 de los 10 entrevistados han concordado en desarrollar una estrategia integral combinada para la incorporación del proceso de gestión administrativa en el OBCE. Los investigadores coincidieron en desarrollar un análisis multifuncional de la estructura organizativa y operativa del observatorio para la gestión de procesos de Johanson, así como en una adaptación del ciclo de reingeniería de Hammer y Chapy, para la generación y aplicación en la reingeniería de 4 fases, la cual se fundamenta en el cambio institucional de Manganeli y Klein.

Fase 1. Preparación del cambio

El primer paso corresponde a la preparación del proceso de cambio; es decir, la elaboración de un análisis situacional actual de la organización y su direccionamiento estratégico seguido del planteamiento de una visión prospectiva de la organización. El cambio de la misión y visión traza una nueva orientación organizacional y por ende nuevos requerimientos institucionales.

Tabla 1*Reestructuración de la visión y misión del OBCE.*

Visión actual del OBCE	Visión reestructurada para el OBCE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser referente en la región Norte del Ecuador en la gestión del conocimiento, el desarrollo de las ciencias, la innovación, la investigación y los procesos de internacionalización en función a las necesidades de la sociedad, comunicando estratégicamente las potencialidades económicas y sustentables del comercio exterior y la inversión extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser un referente en la zona norte del Ecuador para la gestión del conocimiento, el desarrollo de las ciencias empresariales, la innovación, la investigación y los procesos de internacionalización, en función a las necesidades de la sociedad ecuatoriana, comunicando estratégicamente sus potencialidades económicas y sustentables.
Misión actual del OBCE	Misión reestructurada para el OBCE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somos un área especializada en el desarrollo económico, investigativo y de servicios a la sociedad de la Universidad de Otavalo, capaz de desarrollar capacidades comunicativas en temas referentes al comercio exterior y la inversión extranjera generando impactos para el desarrollo económico y sostenible, según las necesidades de los actores públicos y privados en la zona norte del Ecuador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somos un área de la Universidad de Otavalo especializada en el desarrollo académico, investigativo y de servicios a la sociedad, capaz de contribuir de manera proactiva crítica y sistemática en el diseño de políticas públicas y empresariales que generen impactos en el desarrollo económico y sostenible, según las necesidades de los actores públicos y privados en la zona norte del Ecuador.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de procesos existentes

En base a los proyectos de investigación generados en el año 2019, se diseñó el mapa de procesos para el Ocieie, estructura en la que se muestra el comportamiento de los procesos, para su puesta en marcha y como se relacionaban. Mediante esta herramienta se puede analizar el comportamiento de las entradas y salidas que inicialmente el órgano investigativo disponía, que se muestra a continuación (ver figura 4).

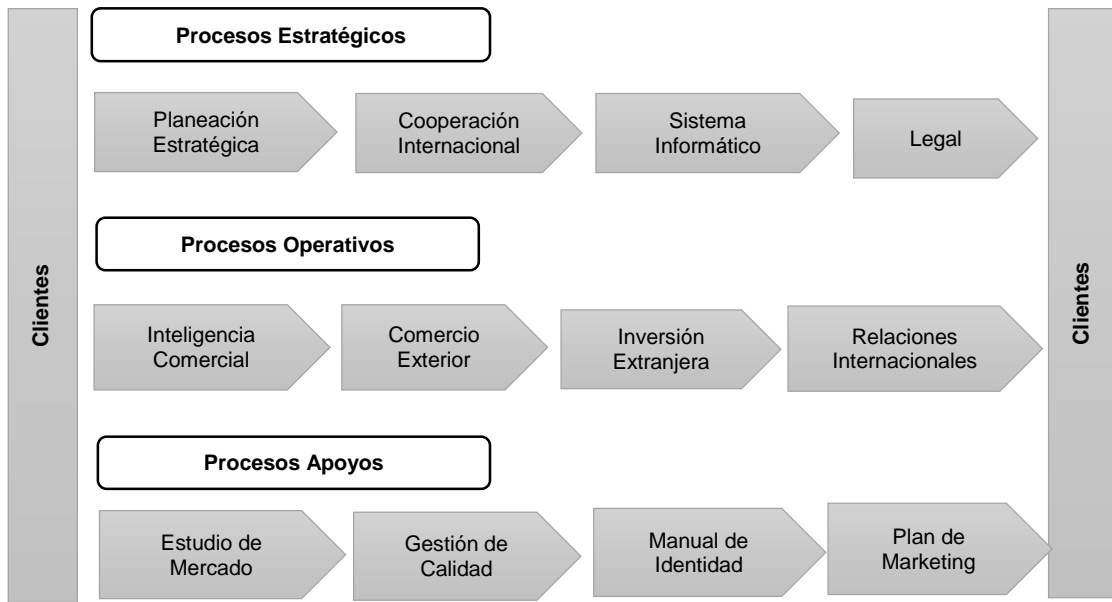


Figura 4. Mapa de procesos. Fuente: Procesos estratégicos del Oceie.

Como se observa en la figura precedente, respecto a la elaboración del mapa de procesos, estos se agruparon en tres niveles principales: procesos estratégicos, aquellos que determinaban el accionar de la organización; procesos operativos, aquellos que definen las acciones y actividades a seguir de forma sistematizada y organizada; y los procesos de apoyo, procesos que aportan con información para la generación y gestión de las acciones de los procesos operativos y estratégicos.

Fase 2. Planeación del cambio

En esta fase se ha procurado realizar la identificación de las necesidades más apremiantes de modificación en base a la información antes desarrollada. A partir de la nueva misión y visión planteada se reestructura no solo el mapa de procesos requerido por la organización sino los procedimientos y las actividades correspondientes a los nuevos procesos.

Identificación de nuevos procesos

Para este caso, la reingeniería considerada es de tipo 3, es decir, se basa en reescribir las reglas dando lugar a un cambio radical en la estructura existente en el observatorio.

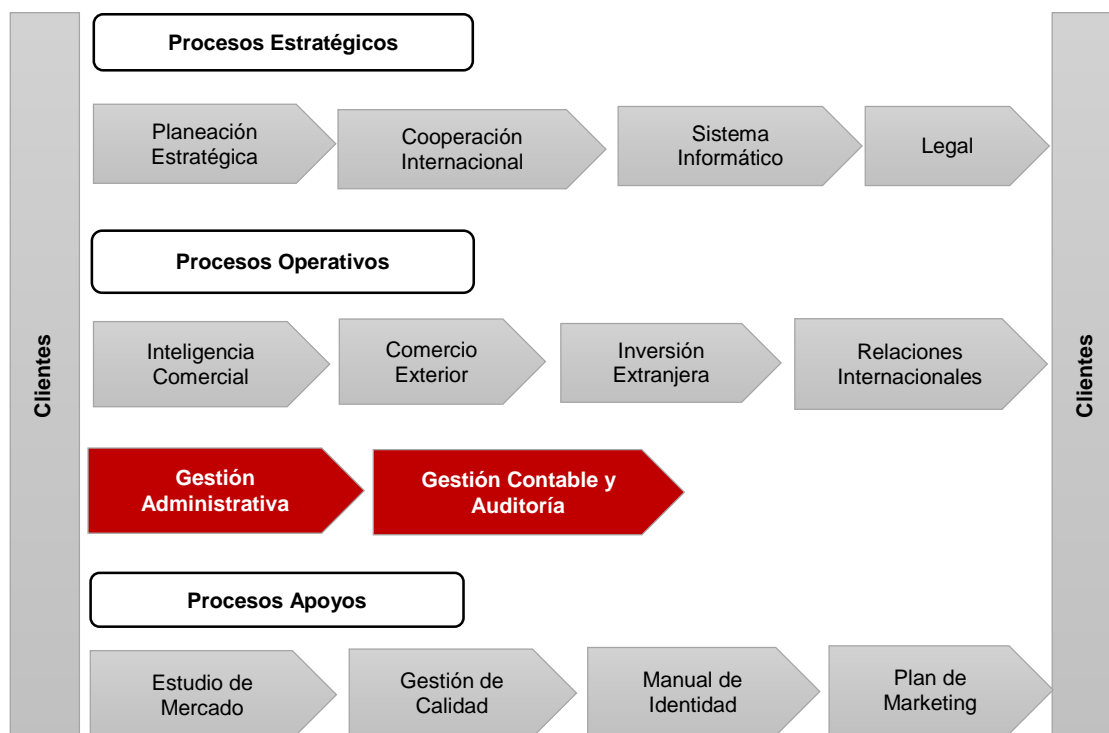


Figura 5. Reingeniería del Mapa de procesos para el OBCE. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 5, se propone que se incorporen dos procesos operativos en la reingeniería del Oceie para la creación del Observatorio de Ciencias Empresariales: el proceso de gestión administrativa y el proceso de gestión contable.

Fase 3. Diseño del Cambio

En el diseño del cambio se determina los flujos de procesos y de información que se deben desarrollar dentro de la institución. En el caso del OBCE, este diseño se establece bajo la nueva estructura del mapa de procesos; es decir, para el de gestión administrativa y para el de gestión contable y auditoría.

El diseño de cada proceso conlleva una formación estructural propia, por lo que se enfoca la investigación en el proceso de gestión administrativa, con la finalidad de establecer con claridad los distintos procesos y no extender demasiado su desarrollo, posteriormente se considera generar otro documento de investigación donde se diseñen los procesos de contabilidad y auditoría. El manual de proceso y procedimientos por tanto pretende definir los lineamientos a seguir en cada proceso operacional de manera que las actividades a llevar a cabo sean lógicas y sistemáticas. Con base en ello, se ha determinado un esquema que permita presentar la fase mecánica (planificación y organización) y también la fase dinámica (dirección y control) del proceso de gestión administrativa en el órgano investigativo (ver Figura 6).



Figura 6. Diseño del Proceso administrativo en el OBCE. Fuente: Elaboración propia

Fase 4. Evaluación del Cambio

La fase cuatro implica una ejecución de los procesos, para lo que se dispone de dos acciones: por un lado está la evaluación de procesos, a través de la que se realiza una revisión en la ejecución de los procesos para determinar si existe duplicidad de actividades o actividades requeridas que no están consideradas y por otro lado la mejora continua del organismo, que considera la elaboración de modificaciones al proceso de manera que se disminuyan los tiempos, la eficiencia y la eficacia de los procesos.

Determinación de procedimientos

El proceso de gestión administrativa en el Observatorio de Ciencias Empresariales (OBCE) se lo propone desde la fundamentación del apoyo y construcción de un ecosistema de emprendimiento que parte de la planificación estratégica en la que se engloban las acciones de captación, de pre-incubación (compuesto por la sensibilización, valoración y orientación a los usuarios), de incubación y aceleración de negocios (acompañamiento y asistencia técnica) y de pos-incubación (estudios técnicos económicos a nivel nacional e internacional) (ver Figura 7), los cuales conforman los 4 procedimientos propuestos para la gestión administrativa en el observatorio en concordancia con el perfil de egreso de las carreras que conforman el área de ciencias empresariales de la Universidad de Otavalo: Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, y Comercio Exterior.

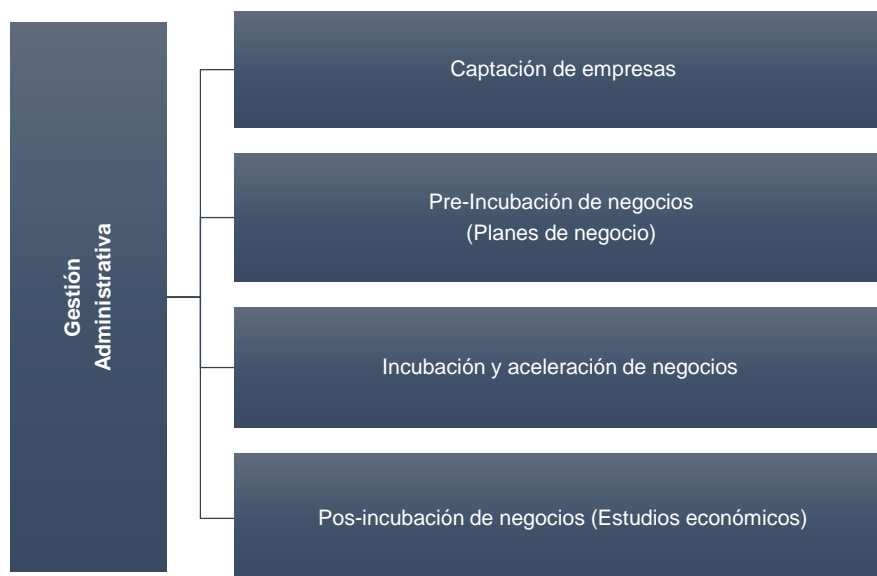


Figura 7. Procedimientos de la gestión administrativa en el OBCE. Fuente: *Elaboración propia*.

En la caracterización de cada uno de los procedimientos que componen el proceso de gestión administrativa se destacan los siguientes:

Tabla 2

Caracterización de Procedimientos y Actividades en el OBCE.

Procedimientos	Actividades					
Captación	Promoción de servicios	de	Registro de requerimiento	Análisis	Diagnóstico	Ubicación
Pre-incubación	Retoque de idea	de	la Plan de negocio	de Formulación de la empresa	Acompañamiento	Lanzamiento
Incubación y aceleración	o Aplicación del plan	de	del Asesoría	Capacitación	Redes de apoyo	Seguimiento
Pos-incubación	Análisis de empresa	de	la Estrategia de expansión	de Diversificación o crecimiento	Estudios	Graduación de la empresa

Fuente: *Elaboración propia*.

Se propone que estos 4 procedimientos interactúen de forma sistemática, lógica y secuencial dentro del órgano investigativo, para lo cual se presenta un flujograma descriptivo de su interacción (ver Figura 8).

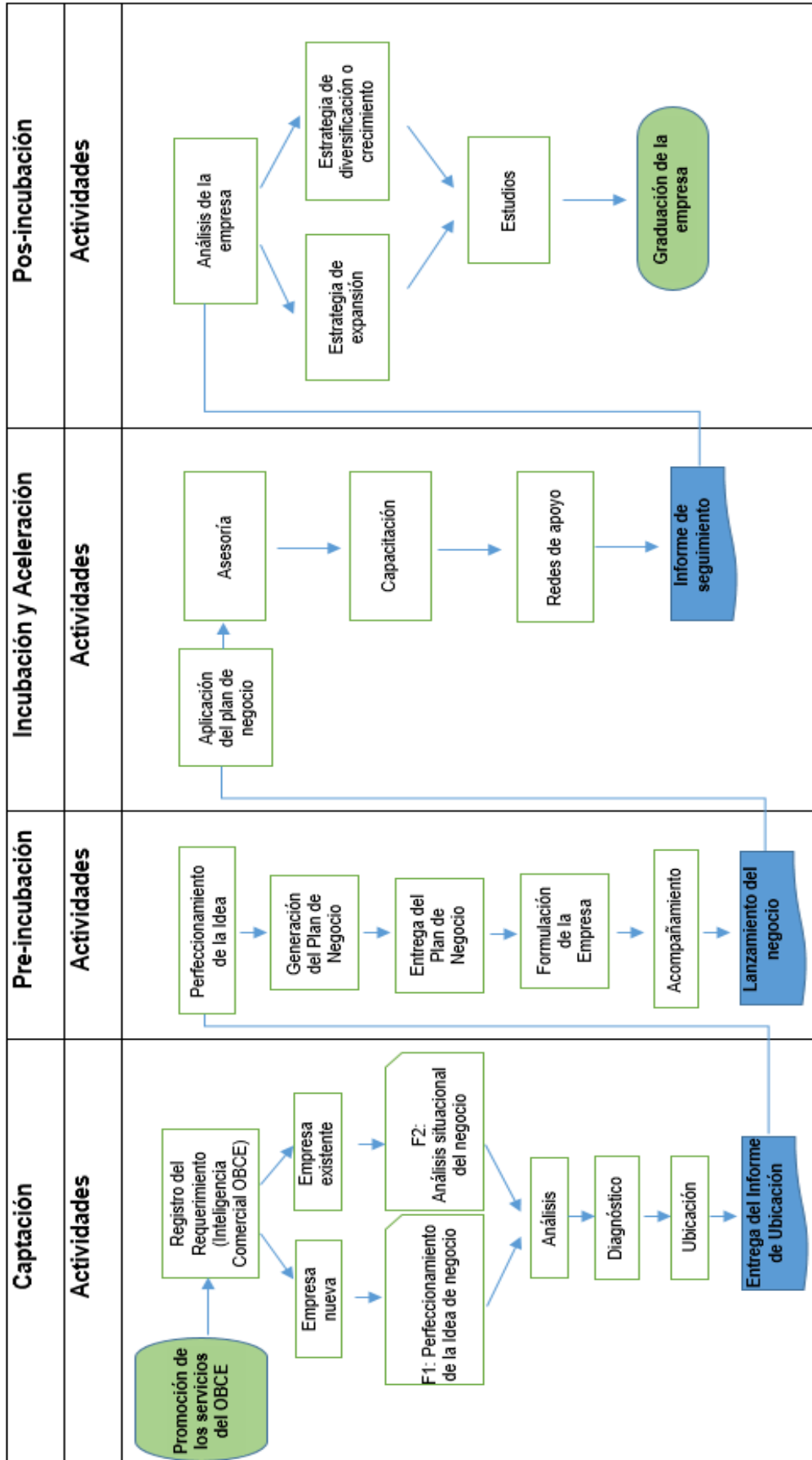


Figura 8. Flujoograma del proceso de gestión administrativa en el OBCE. Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento inicial de captación es el que permite dar a conocer los servicios y actividades que desarrolla el Observatorio, se enfoca tanto en los clientes internos como en los clientes externos. Esta etapa permite determinar la potencialidad de los proyectos de emprendimiento o idea de negocio. Facilita el diagnóstico inicial para determinar hacia qué proceso debe enviarse el proyecto.

El objetivo de este proceso es fomentar la cultura de emprendimiento para lo cual considera desarrollar acciones tales como: promoción y publicidad del centro, eventos de sensibilización con estudiantes de grado, pos grado y grupos de investigación, al igual que con la ciudadanía en general. A continuación, se presenta la caracterización del procedimiento (Tabla 3).

Tabla 3

Caracterización del Procedimiento de Captación.

Entradas	Actividad realizada	Controles	Salidas
Promoción de servicios	Realización de eventos para atraer emprendimientos o ideas de negocio	Número de participantes internos y externos	Listados de participantes
Registro de requerimiento	Ingreso de información personal y del proyecto	Asignación de responsable	Portafolio del proyecto
Análisis	Registro de tipo de proyecto y proceso en el que se encuentra	Asignación de proceso	Registro de proyecto
Diagnóstico	Análisis de la idea de negocio o nuevo emprendimiento	Etapas en la que se encuentra	Informe de emprendimientos
Ubicación	Clasificación de acuerdo al informe	Recepción del informe	Contrato

Fuente: Elaboración propia.

La captación requiere de la generación de una base de datos donde se procese la información del emprendimiento. Se ha considerado importante en este proceso desarrollar el diagnóstico en base al modelo CANVAS propuesto por Osterwalder, "la estructuración de este concepto abarca cuatro áreas clave del negocio a) clientes; b) oferta; c) infraestructura y d) viabilidad financiera" (Sánchez & Arellano, 2017, pág. 5). Este servirá como el formato idóneo para la captación (ver Tabla 4).

Tabla 4*Formato de informe de diagnóstico.*

Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		
Aliados Clave	Actividades Clave Recursos Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente Canales	Segmentos de Clientes

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento de pre-incubación recibe e incorpora los proyectos aceptados para que reciban el servicio integral correspondiente a la capacitación y soporte para el desarrollo del plan de negocios, lo que puede durar de 2 a 3 meses (Peña Ramirez, Arias Mora, Serafim da Silva, & Gonçalves do Amaral, 2019). La pre-incubación en la modernidad se ha vinculado a la incorporación de herramientas tecnológicas para generar startups de valor, con base de lo que se plantea la caracterización (ver Tabla 5). La pre-incubación se caracteriza por una planificación estructurada, para lo cual se propone realizarla desde la implementación de planes de negocios en el OBCE.

Tabla 5*Caracterización del Procedimiento de Pre-Incubación.*

Entradas	Actividad realizada	Controles	Salidas
Perfeccionamiento de la idea	Evaluación de la idea	Informe	Nueva propuesta
Plan de negocio	Desarrollo del plan	Aprobación	Plan de negocio
Formulación de la empresa	Legalización de la empresa	Aprobación	Constitución legalizada
Acompañamiento	Seguimiento y control	Informe	Diagnóstico de avance
Lanzamiento	Presentación del producto o servicio	Evento	Producto en el mercado

Fuente: Elaboración propia.

“La planeación de negocios en un contexto de aprendizaje permite a los emprendedores prever los escenarios futuros de crecimiento del negocio, y por consiguiente entender el tiempo adecuado para empezar a construir recursos estratégicos relevantes” (Vidal & Domengue, 2017). La implementación de los planes de negocio es fundamental dentro del sector de los emprendimientos, ya que funcionan como guía en el proceso para la creación de nuevos proyectos empresariales o en la reestructuración de empresas que necesitan resolver un problema. Friend y Zehle (2008) indican que “los planes de negocio cuentan una historia y explican como el negocio logrará sus objetivos de forma coherente, consecuente y cohesiva” (p.15). Si bien es cierto dentro de la estructura del plan de negocio es fundamental la realización de los recursos financieros pero no puede limitarse solo a estos aspectos, la información cuantitativa del negocio debe ser sustentada por el planteamiento en aspectos

como: las operaciones, la comercialización, las estrategias y los recursos humanos (Agila, Vizqueta, & Tello, 2018)

Un plan de negocios tiene como objetivo demostrar la viabilidad y rentabilidad del negocio y la guía estratégica para hacer realidad un sueño. La estructura en común de un plan de negocios está dado por los siguientes elementos: Resumen ejecutivo, Definición del negocio, Estudio de mercado, Estudio técnico, Organización, Estudio de la inversión y Evaluación del proyecto (Choque, Villalobos, & Herrera, 2020). Así mismo se conoce que la estructura del plan de negocio se adapta en base a las necesidades del concepto de negocio que se plantea. Por lo que el plan de negocio que se utilizará dentro del proceso de gestión administrativa para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo tendrá una estructura práctica y adaptable para los casos que se puedan presentar. El plan de negocio estará conformado por los siguientes parámetros, descritos a continuación (en el Tabla 6), que se propone utilizar en el observatorio:

Tabla 6

Estructura del plan de negocio para el OBCE.

Recursos	Descripción
Resumen Ejecutivo	Objetivo, metodología, resultados para la factibilidad del plan de negocio.
Información del negocio	Idea de negocio o análisis de la empresa existente. Análisis del entorno.
Estudio de mercado	Análisis del cliente. Oportunidad de negocio.
Plan de Marketing	Estrategia general de marketing. Mix de Marketing
Filosofía y Estructura Organizacional	Misión, Visión y Objetivos Plan de operaciones e Infraestructura. Estructura Organizacional y legal. Proyección del Estado de resultados.
Plan Financiero	Situación Financiera y Flujo de efectivo Estado y Evaluación Financiera.

Fuente: Elaboración propia.

La etapa de incubación o aceleración, considera dos procesos el paso de la empresa pre incubada que se gestó dentro del OBCE o en su defecto la presencia de una empresa ya creada pero que requiere el acompañamiento técnico, asesoría y capacitación. "El proceso de incubación está enfocado a apoyar en la ejecución del plan de negocios, orientar

permanentemente al empresario en las distintas áreas organizacionales" (Corpodet, 2020). Además, se enfoca en apoyar la formación de redes de apoyo. Este proceso dura de 12 a 24 meses, en ciertos casos puede expandirse. "En el primer periodo de esta etapa, el equipo técnico debe acompañar permanentemente al emprendedor en ajustar y responder la demanda del mercado" (Bóveda, 2015, p. 37).

La aceleración de negocios considera el direccionamiento estratégico planteado ya por parte de la empresa y lo valida o corrige de acuerdo al modelo del plan de negocio establecido. Esto permite que al entrar en ejecución del plan de negocio no se pierda de vista la información ni los procesos requeridos para lograr la eficiencia de la empresa se establece en esta etapa un cuadro de mando integral que facilita la evaluación del proceso. "Acelerar es dar un impulso a negocios que se están desarrollando por sus emprendedores y que requieren de acompañamiento durante la etapa de maduración" (Fletman, 2020, p. 5). Los principales objetivos del proceso de incubación es ejecutar el plan de negocio planteado, ajustar las estrategias y el plan de acción de ser necesario y desarrollar y/o fortalecer las habilidades empresariales del dueño del negocio.

Tabla 7

Caracterización del procedimiento de incubación o aceleración.

Entradas	Actividad realizada	Controles	Salidas
Desarrollo del plan	Ejecutar el plan	Informe	Diagnóstico de avance
Asesoría	Mejora continua	Informe	Informe de mejora
Capacitación	Formación continua	Listado de asistentes	Informe de evaluación
Redes de apoyo	Generación de redes de apoyo	Clasificación de emprendimientos	Redes formadas

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de pos-incubación aparece cuando ya se ha logrado madurar a la empresa y esta se encuentra consolidada. El proceso considera acciones con planteamiento de nuevas estrategias de expansión, diversificación de productos y servicios, crecimiento de la empresa entre otras. "El objetivo de la pos-incubación es consolidar el crecimiento de las empresas que han pasado por el proceso de incubación o aceleración, este período debe tener un tiempo máximo de duración de 12 meses y se enfoca en la internacionalización de las empresas" (Bóveda, 2015, p. 41). Da lugar a la graduación de las empresas una vez que se reconoce por parte de los técnicos encargados que la misma puede seguir adelante y ha cumplido el proceso (ver Tabla 8).

Tabla 8*Caracterización del procedimiento de pos-incubación.*

Entradas	Actividad realizada	Controles	Salidas
Análisis de la empresa	Análisis de información de la empresa	Plantilla de revisión	Informe
Estrategia de expansión	Identificación de estrategias	Aprobación	Propuesta aprobada
Diversificación o crecimiento	Análisis de identificación de oportunidades	Aprobación	Informe aprobado
Estudios	Seguimiento y control	Plantilla de revisión	Informe
Graduación de la empresa	Actividad de cierre del contrato	Cumplimiento indicadores	Certificado de graduación

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

En el presente documento se ha aplicado una metodología de reingeniería de procesos estratégicos y operativos para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo (OBCE) basada en un análisis multifuncional de su estructura organizativa y operativa. Se ha propuesto una adaptación metodológica de la gestión de procesos de Johanson, así como una adaptación del ciclo de reingeniería de Hammer y Chaptly, para la generación y aplicación en la reingeniería de 4 fases basadas en el cambio institucional de Manganeli y Klein.

La aplicación de la metodología, acordada por los expertos y descrita en el documento, ha permitido obtener resultados relevantes como: la reorganización de los procesos estratégicos y operativos del órgano investigativo centrado en el comercio exterior e inversión extranjera hacia la creación de un Observatorio de Ciencias Empresariales en la Universidad de Otavalo (OBCE) con un alcance más amplio al anterior; ha permitido la inclusión de 2 nuevos procesos operativos para la gestión administrativa, la gestión contable y auditoría; así como la generación de un manual de proceso y procedimientos para la gestión administrativa dentro del observatorio. Este manual se centra en la presentación de una profunda caracterización de los procedimientos que conforman el quehacer administrativo en el nuevo órgano de investigación y delimitan el accionar de sus actores.

En este contexto, se ha cumplido con el objetivo principal del trabajo investigativo que ha sido presentar un manual para el proceso de gestión administrativa en el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo (OBCE), el cual ha incluido 4 etapas: la captación, la pre-incubación, la incubación y aceleración, y la pos-incubación de negocios. Cada procedimiento que compone la gestión administrativa ha incluido su caracterización y

las actividades que se desarrollarán en la nueva estructura en beneficio de sus usuarios. Estas 4 etapas circunscriben los procedimientos, actividades y documentos que el usuario del nuevo observatorio va a cumplir para poder beneficiarse de los servicios de la institución realizando una diferenciación para las empresas nuevas y las empresas existentes.

El eje central del proceso de gestión administrativa ha sido la innovación y el apoyo al emprendimiento ecuatoriano que se demuestra en la caracterización de cada uno de los procedimientos que además se conectan de forma transversal con los procesos operativos del OBCE y permiten la puesta en práctica de las funciones curriculares, investigativas y de vinculación con la sociedad por parte de los estudiantes y claustro docente del Área de Ciencias Administrativas.

La captación implica la atracción de ideas de negocio y de negocios constituidos para la generación de un diagnóstico comercial en cuanto a clientes, oferta, infraestructura, y viabilidad financiera. La pre-incubación por su parte involucra el perfeccionamiento de la idea a partir de los resultados del diagnóstico empresarial. La incubación y aceleración se centra en la generación y aplicación de un plan de negocio a partir del nivel empresarial determinado para su gestión o aceleración. Mientras que la pos-incubación se enfoca en la aplicación de estrategias comerciales de expansión, crecimiento o diversificación en el negocio hasta su graduación ya sea en el ámbito nacional o internacional.

Las limitaciones del estudio se han presentado en torno a la medición de la funcionalidad metodológica y técnica de la reingeniería planteada con los nuevos procesos en el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo. En consecuencia, el trabajo deja abierta la posibilidad a futuras investigaciones sobre la evaluación de la propuesta en el órgano investigativo, línea de investigación que busca garantizar la sostenibilidad del observatorio en un mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, M. N. (2009). Qué son los observatorios y cuales son sus funciones? *Innovación Educativa*. vol. 9 núm. 47, 5-17.
- Agila Maldonado, M. V., Vizueta León, S. E., & Tello Caicedo, G. E. (2018). La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. *Espacios*, 39(50), 1.
- Araque, J. (2019). Observatorios como medio para poner en interacción a la docencia, investigación y vinculación con la colectividad. En P. T. Duarte, *Observatorios de Turismo Conceptualización y expectativas prácticas* (págs. 53-75). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

- Bóveda, J. (2015). *Manual de implementación de incubadoras de empresas*. Paraguay: INCUNA-JICA.
- Choque Tolmo, B., Villalobos Abarca, M., & Herrera Acuña, R. (2020). Desarrollo de un software web para la gestión de planes de negocios. *Información Tecnológica*, 31(4), 45-60.
- Corpodet. (01 de 03 de 2020). *Manual de Procesos Incubadora de Empresas*. Obtenido de Mdgfund.org:
http://www.mdgfund.org/sites/default/files/YEM_MANUAL_Ecu_Incubadora%20de%20Empresas.pdf.
- Fletman, J. (2020). Incubadoras y aceleradoras de negocios. *RG*, 1-7. Obtenido de RG:
https://www.researchgate.net/publication/301297569_Incubadoras_y_aceleradoras_de_negocios.
- Friend, G., y Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires: The Economist.
- Hammer M, Champy J. (1994). Reingeniería, olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo está errado!, editorial Norma, pp.1-226.
- Peña Ramirez, C., Arias Mora, B. A., Serafim da Silva, S., & Gonçalves do Amaral, M. (Mayo de 2019). Incubadoras de negocios en red: Capital intelectual de incubadoras de negocios de latinoamérica y la relación con su éxito. *REAd. Revista Eletrônica de Administração Porto Alegre*, 25(2).
- Sánchez, M., & Arellano, A. (2017). Utilización del modelo de diagnóstico CANVAS en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México. *Revista Ciencias Administrativas número 9*.
- Senlle, A. Martínez, E. Martínez, N. (2001), *Iso-9000:2000 Calidad en los Servicios*, Gestión 2000, Barcelona.
- UPM. (11 de 03 de 2021). *Capítulo 5*. Obtenido de Reingeniería de Procesos I: Características principios y herramientas de aplicación: http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20I_.pdf.
- Vidal, D., & Domengue, R. (2017). Simulador de vuelo ejecutivo como medio de aprendizaje en la planeación de recursos de nuevas empresas bajo el enfoque del marcador balanceado. *Contaduría y Administración*, 62, 556-576.