



TECNOLÓGICO DE
FORMACIÓN
CONDICIÓN UNIVERSITARIO

AVANCES

DE INVESTIGACIÓN 2025/Nro. 2

COMPILADORES

BELINDA MARTA LEMA CACHINELL
ALEJANDRO NICOLÁS LEMA CACHINELL
YISSEL MARELY MARTIN ÁLVAREZ



ISBN: 978-9942-673-35-0



9 789942 673350



AVANCES

DE INVESTIGACIÓN 2025/Nro. 2



0963860761001
ACVENISPROH®

ediciones

Guayaquil-2025

AVANCES

DE INVESTIGACIÓN 2025/Nro. 2

COMPILADORES:

BELINDA MARTA LEMA CACHINELL
ALEJANDRO NICOLÁS LEMA CACHINELL
YISSEL MARELY MARTIN ÁLVAREZ



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Ver: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

ISBN: 978-9942-673-35-0 (Electrónico)

Nro. 1. Primera Edición

Guayaquil, República del Ecuador; 2025

Compiladores:

Belinda Marta Lema Cachinell

Alejandro Nicolás Lema Cachinell

Yissel Marely Martin Álvarez

Autores(as):

César Valenzuela Velasco

Patricia Del Rocío Macancela Panchana

María Ana Andrade Gómez

Dustin Madison Herrera Calderón

Brayan Isidro Briones Franco

Gianella Lissette Bermeo Quezada

Jonatan Andrés Portugal Gorozabel

Lex Gregorio Campuzano Abad

Lesly Johanna Benítez Pincay

María Ana Andrade Gómez

Lissette Juleysi Vacacela Conforme



ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	1
CAPÍTULO 1. Sistema de control de inventario para microempresas comerciales: una estrategia aplicable a contextos sin fines de lucro y emprendedores	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. DESARROLLO	5
2.1. Importancia del control de inventarios en microempresas y organizaciones sin fines de lucro	5
2.2. Diagnóstico de la situación en la Fundación FUNECI.....	6
2.3. Elaboración del catálogo de productos: primer paso hacia la sistematización	7
2.4. Desarrollo e implementación del sistema Kardex.....	9
2.5. Capacitación y asesoría: clave para la sostenibilidad del sistema	10
2.6. Adaptación del sistema a microempresas y organizaciones sin fines de lucro	11
2.7. Desafíos enfrentados y lecciones aprendidas	13
2.8. Recomendaciones prácticas para la implementación de sistemas de inventario en microempresas y organizaciones sociales	14
3. CONCLUSIÓN.....	16
CAPÍTULO 2. Diseño gráfico estratégico para la construcción de marca en pymes: una herramienta aplicada a la gestión empresarial y al desarrollo económico local.....	17
1. INTRODUCCIÓN.....	18
2. DESARROLLO	19
2.1. Fundamentos estratégicos del branding en pequeñas y medianas empresas	19
2.2. La marca como herramienta de empoderamiento y desarrollo local.....	20
2.3. Diagnóstico de la situación de marca en las pymes ecuatorianas.....	21
2.4. Elaboración del manual de marca: estructura, enfoque y validación participativa	23
2.5. Estructura del manual	23
2.6. Participación activa de asociaciones beneficiarias	24
2.7. Pertinencia y validación del producto final.....	24
2.8. Impacto del manual en la gestión empresarial y la proyección institucional	24
2.9. Aportes al desarrollo económico local y a la formación académica aplicada	26
2.10. Incidencia en el desarrollo económico local	26
2.11. Formación académica aplicada y vinculación con la comunidad	26
3. CONCLUSION.....	27
CAPÍTULO 3. Plataformas digitales para la difusión del arte fotográfico en la educación superior: análisis del proyecto ClicBook como estrategia de visibilidad académica	29
1. INTRODUCCIÓN.....	30
2. DESARROLLO	32
2.1. Fotografía, comunicación visual y educación superior: fundamentos teóricos	32
2.2. Plataformas digitales como herramientas de visibilidad institucional y pedagógica	33
2.3. El proyecto ClicBook como modelo de gestión digital para la difusión fotográfica educativa	35
2.4. Diagnóstico institucional: necesidades y oportunidades	37
2.5. Diseño de la plataforma ClicBook	37
2.6. Validación y primeras reacciones	38
2.7. Proyección institucional y replicabilidad.....	39
2.8. Desafíos y sostenibilidad	39
3. CONCLUSIÓN.....	40
CAPÍTULO 4. Manual organizacional en las MIPYMES del Ecuador: fundamentos, diseño e impacto en la gestión.....	42
1. INTRODUCCIÓN.....	43
2. DESARROLLO	44

2.1. Fundamentos del manual organizacional en la gestión empresarial	44
2.2. Problemática organizacional en las MIPYMES ecuatorianas.....	46
2.3. Propuesta metodológica para el diseño del manual organizacional.....	47
2.5. Estructura y componentes esenciales	50
2.6. Proceso participativo de construcción	50
2.7. Instrumentos y recursos utilizados	51
2.8. Aplicación del modelo en contexto: análisis del caso	51
2.9. Presentación de la organización beneficiaria	51
2.10. Proceso de implementación del manual organizacional	52
2.11. Resultados y mejoras observadas.....	52
2.12. Limitaciones y aprendizajes	53
2.13. Reflexiones sobre la sostenibilidad y replicabilidad del modelo	53
2.14. Factores clave para la sostenibilidad.....	53
2.15. Replicabilidad y adaptabilidad del modelo.....	54
2.16. Aportes a la profesionalización y formalización	54
3. CONCLUSIÓN.....	54
REFERENCIAS.....	56
CAPÍTULO 1	57
CAPÍTULO 2	58
CAPÍTULO 3	59
CAPÍTULO 4	60
RESOLUCIÓN DE ARBITRAJE	61

PRESENTACIÓN

Nos complace presentar el segundo número del compendio académico titulado Avances de Investigación 2025, publicación académica del Tecnológico Universitario de Formación -UF-. Esta iniciativa forma parte de los esfuerzos institucionales por fomentar una cultura investigativa sólida, crítica y con impacto social, a partir del análisis y desarrollo de soluciones aplicadas a las necesidades del entorno económico y productivo nacional.

El presente libro reúne cuatro capítulos que reflejan el compromiso de docentes y estudiantes con la generación de conocimientos pertinentes, orientados al fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), así como de emprendimientos y organizaciones sin fines de lucro, sectores clave para el desarrollo sostenible del Ecuador.

En el Capítulo 1, se propone una estrategia práctica y adaptable para el control de inventarios en instituciones sin fines de lucro y emprendimientos emergentes. A través de una metodología aplicada, se identifican los principales desafíos en la gestión de recursos y se plantea un modelo de control que optimiza la eficiencia operativa, considerando la sostenibilidad financiera.

El Capítulo 2 presenta un proyecto de diseño gráfico orientado a mejorar la gestión empresarial en pequeñas y medianas empresas. Este trabajo destaca el rol estratégico del diseño como herramienta de comunicación e identidad corporativa, enfatizando su impacto en la competitividad y visibilidad de las pymes en un entorno de mercado cada vez más exigente.

Por su parte, el Capítulo 3 expone el proceso de creación de la plataforma ClicBook, un recurso digital diseñado para facilitar el acceso a contenidos interactivos en entornos formativos. Esta iniciativa combina innovación tecnológica con principios pedagógicos, ofreciendo una alternativa accesible y eficaz para la educación continua y el fortalecimiento de competencias empresariales.

Finalmente, el Capítulo 4 presenta una guía metodológica para la elaboración de manuales organizacionales, dirigida especialmente a las MiPymes del Ecuador. La propuesta articula conceptos teóricos con experiencias prácticas, brindando un instrumento técnico que contribuye a la formalización, estandarización y fortalecimiento institucional de estas unidades productivas.

En conjunto, estos capítulos reflejan una mirada integral e interdisciplinaria sobre los retos y oportunidades en el ámbito comercial y empresarial, desde una perspectiva de innovación, desarrollo local y compromiso social. La Unidad Académica Comercial reafirma, con esta obra, su propósito de consolidar una

comunidad investigativa activa, con capacidad de incidir positivamente en el tejido productivo del país.

Agradecemos, ampliamente, a todos los colaboradores y autores involucrados en la creación de este libro, cuyo compromiso y dedicación han hecho posible su realización. ¡Enhorabuena!

MsC. Danny Santiago Delgado Togra
Dirección de Investigación
Tecnológico Universitario de Formación UF

CAPÍTULO 1

Sistema de control de inventario para microempresas comerciales: una estrategia aplicable a contextos sin fines de lucro y emprendedores

César Valenzuela Velasco

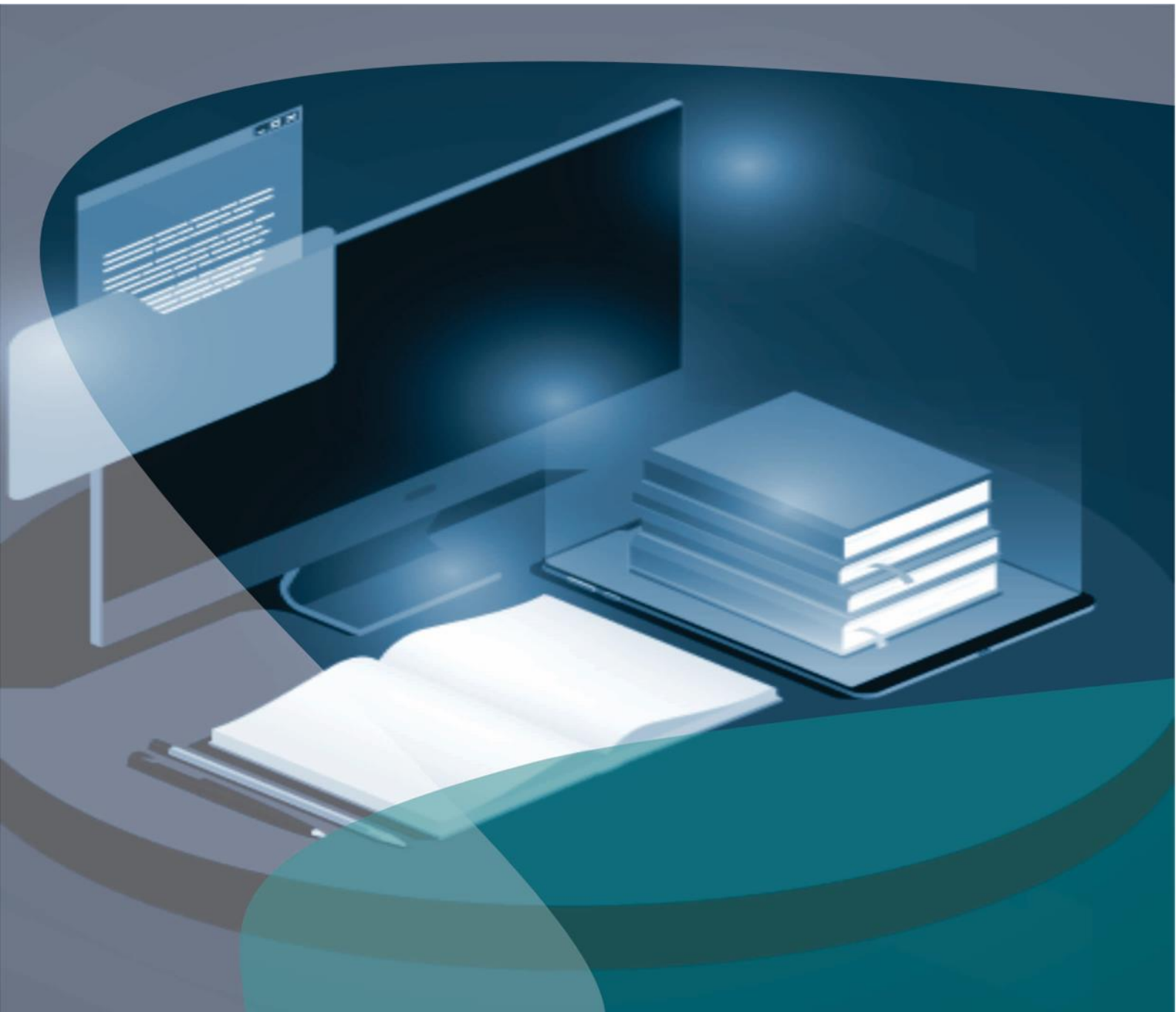
<https://orcid.org/0000-0001-8568-4090>

Patricia Del Rocío Macancela Panchana

<https://orcid.org/0009-0008-9666-6400>

María Ana Andrade Gómez

<https://orcid.org/0009-0002-8668-3879>



1. INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de inventarios representa un desafío central para las microempresas y organizaciones sin fines de lucro, en especial en contextos con limitaciones tecnológicas, operativas y financieras. La administración adecuada de existencias no solo permite garantizar la disponibilidad de productos y minimizar pérdidas, sino que también incide directamente en la capacidad de toma de decisiones, la rentabilidad y la sostenibilidad de las operaciones comerciales y sociales.

En países como Ecuador, donde una proporción significativa de iniciativas productivas y de servicios sociales surge desde la informalidad, la ausencia de sistemas de control de inventario formales representa una barrera crítica para el desarrollo institucional. Como lo señala González García (2020), muchas microempresas carecen de procedimientos normalizados de registro y seguimiento, lo cual genera imprecisiones en los balances de inventario y deteriora la toma de decisiones estratégicas.

Esta problemática se evidencia con claridad en organizaciones híbridas que conjugan objetivos sociales y económicos, como la Fundación FUNECI, dedicada a la inclusión laboral de personas con discapacidad visual a través de la producción artesanal de artículos de limpieza.

En dicho contexto, el uso de registros manuales, la carencia de estandarización y la escasa formación técnica del personal derivaron en una gestión desorganizada del inventario. Tal como señala la investigación de Rodríguez, Méndez y Parra (2023), la informalidad administrativa en pequeñas organizaciones limita su sostenibilidad, afecta la percepción externa y debilita los procesos internos de planificación.

Frente a esta situación, se diseñó un sistema de inventario utilizando el formato Kardex en Excel, que permitió organizar los movimientos de productos de manera cronológica, cuantificable y accesible al personal operativo.

Esta solución se planteó desde una lógica de bajo costo, alta adaptabilidad y fácil mantenimiento, en coherencia con las recomendaciones actuales sobre tecnologías apropiadas para emprendimientos sociales y pequeñas unidades económicas.

Desde el punto de vista conceptual, esta propuesta se apoya en los principios de la administración operativa, el control interno y los enfoques de economía popular y solidaria. En particular, se consultaron estudios sobre la aplicación de sistemas manuales y automatizados de inventario, el uso estratégico de indicadores logísticos en microempresas, y los desafíos de digitalización en contextos no industriales.

El objetivo de este capítulo es describir un sistema de inventario aplicable en microempresas comerciales con enfoque social, detallando su diseño, funcionamiento y resultados obtenidos en una experiencia concreta. Para ello, se empleó una metodología de enfoque mixto, de carácter descriptivo-explicativo, que integró observación directa, entrevistas al personal responsable y análisis documental. Esta estrategia permitió comprender la problemática en su complejidad y formular una propuesta ajustada a las capacidades reales de la organización beneficiaria

2. DESARROLLO

2.1. Importancia del control de inventarios en microempresas y organizaciones sin fines de lucro

En los entornos organizacionales de pequeña escala, como las microempresas y las organizaciones sin fines de lucro, el control de inventarios constituye una función crítica para asegurar la eficiencia operativa, la transparencia administrativa y la sostenibilidad financiera.

Estos actores, muchas veces surgidos en contextos de vulnerabilidad socioeconómica o con fines de inclusión productiva, enfrentan dificultades estructurales para la implementación de sistemas logísticos complejos, lo que genera una alta dependencia de registros manuales y prácticas empíricas.

El inventario, en este tipo de organizaciones, suele representar uno de los principales activos circulantes, por lo que su gestión inadecuada puede conducir a pérdidas financieras, ruptura en la cadena de suministros y baja capacidad de respuesta ante la demanda. Como afirman Cedeño y Pacheco (2023), una adecuada administración de inventarios permite no solo reducir costos, sino también optimizar los procesos de producción, distribución y comercialización, aspectos vitales para la estabilidad de las microempresas .

En el caso de organizaciones sin fines de lucro, el control de inventarios cobra especial relevancia desde una perspectiva de transparencia institucional. Al manejar recursos muchas veces provenientes de donaciones, subsidios o alianzas solidarias, la trazabilidad de insumos y productos debe estar garantizada para fortalecer la rendición de cuentas y evitar desviaciones que comprometan la misión organizacional .

Además, estudios como los de Enríquez Paredes (2022) han demostrado que la implementación de herramientas sencillas, como hojas de cálculo con formato Kardex o registros codificados, pueden mejorar significativamente la organización de bodegas, la planificación de compras y la toma de decisiones gerenciales en emprendimientos de economía popular .

En microempresas que combinan funciones sociales y productivas —como aquellas vinculadas a procesos de inclusión, desarrollo comunitario o economía solidaria— la falta de control sistemático puede afectar no solo la gestión interna, sino también la imagen externa, la confianza de aliados estratégicos y la viabilidad de proyectos a mediano plazo .

Por ello, una gestión eficiente del inventario no puede ser vista como un lujo tecnológico, sino como una necesidad operativa que debe ser abordada desde soluciones accesibles, pertinentes y adaptadas al nivel de digitalización real de las organizaciones. En este sentido, herramientas como el Kardex digitalizado en Excel, cuando se acompañan de procesos de capacitación, ordenamiento físico y cultura de control, pueden convertirse en mecanismos transformadores para el fortalecimiento institucional y la profesionalización de pequeñas organizaciones productivas.

2.2. Diagnóstico de la situación en la Fundación FUNECI

El diagnóstico realizado en la Fundación Ecuatoriana para Ciegos (FUNECI) permitió identificar una serie de deficiencias estructurales en su sistema de gestión de inventarios. Estas debilidades respondían tanto a la falta de herramientas técnicas como a la inexistencia de procedimientos formales de registro y control, situación recurrente en muchas organizaciones de economía social en América Latina, especialmente aquellas que operan con estructuras administrativas empíricas (Delgado & Andrade, 2023).

Durante la investigación —basada en entrevistas semiestructuradas, revisión documental, observación directa y análisis de procesos— se detectaron fallas como la escasa trazabilidad del inventario, el uso exclusivo de registros físicos sin respaldo digital, la ausencia de codificación estandarizada y una rotación de productos no documentada formalmente. Estas limitaciones afectaban la eficiencia operativa, dificultaban la programación de la producción y obstaculizaban la planificación financiera (González & Reyes, 2022).

Desde la perspectiva operativa, la carencia de un sistema estructurado impedía la implementación de procesos logísticos adecuados. Tal como lo argumentan Patiño y Pérez (2023), sin registros confiables ni control documental, las organizaciones enfrentan sobrecostos innecesarios, errores en el despacho de productos y dificultades para responder a la demanda de manera eficiente.

A nivel del espacio físico, se constató una gestión desordenada de la bodega: productos sin señalización, carencia de identificación visual de los materiales, falta de control de fechas de vencimiento, y almacenamiento no sistematizado. Estas prácticas, como lo han señalado Vera & Olivares (2020), incrementan la probabilidad de errores humanos y pérdidas de materiales, lo que redundaba en un bajo desempeño logístico general.

Asimismo, el diagnóstico reveló una informalidad operativa notable: las funciones relacionadas con la gestión del inventario eran ejecutadas de forma compartida y rotativa, sin protocolos definidos ni roles institucionalizados. Este fenómeno, identificado por Castellanos y Herrera (2019), es típico en organizaciones con estructuras horizontales y alta rotación de personal, donde el conocimiento operativo permanece a nivel tácito.

En el plano tecnológico, la Fundación carecía de software de control de inventarios y enfrentaba restricciones importantes tanto en infraestructura como en competencias digitales del personal. Esta brecha tecnológica, común en el tercer sector, ha sido ampliamente documentada por Espinoza et al. (2022), quienes afirman que las soluciones deben diseñarse a partir de las capacidades reales de los usuarios, priorizando herramientas de bajo costo y fácil uso como hojas de cálculo.

A partir de este análisis, se definieron tres condiciones esenciales para la implementación de un sistema eficiente: simplicidad en el manejo, bajo costo de adopción y posibilidad de replicabilidad. Con base en estos criterios, se propuso un sistema Kardex en Excel, complementado con capacitación al personal, elaboración de manuales operativos y reorganización del espacio físico de almacenamiento.

En conclusión, el diagnóstico evidenció que los problemas de inventario en FUNECI trascendían lo técnico y se enmarcaban en una problemática estructural. Su superación requería un abordaje integral que incluyera formación continua, formalización de procesos, implementación de herramientas apropiadas y sensibilización institucional sobre la importancia del control documental como eje transversal de la gestión organizacional.

2.3. Elaboración del catálogo de productos: primer paso hacia la sistematización

La primera acción correctiva tras el diagnóstico fue la elaboración de un catálogo técnico de productos, concebido como un instrumento esencial para organizar el inventario y estandarizar la información de la oferta productiva de la Fundación FUNECI. Este documento permitió consolidar de manera estructurada las características, unidades de medida, presentaciones y precios de los artículos de limpieza elaborados por la institución, como alcohol antiséptico, cloro, jabón líquido y suavizantes.

Desde la perspectiva de la administración de operaciones, el catálogo de productos es una herramienta clave para la visibilidad del inventario, pues permite codificar e identificar cada ítem de manera única, facilitando su seguimiento y control (Acosta, 2016; Cruz & Gómez, 2022). En organizaciones

como FUNECI, donde el manejo previo era manual e informal, la creación de este catálogo representó un avance significativo hacia la estandarización de procesos y la construcción de una base de datos replicable.

El proceso de elaboración incluyó entrevistas con los operarios, análisis de etiquetas y revisión de documentos existentes, para luego validar técnicamente los nombres, gramajes y presentaciones. Cada producto se sistematizó mediante una ficha técnica que contenía: nombre, unidad de medida, descripción, presentación, código interno y valor comercial. Este instrumento no solo fortaleció el control del stock, sino que también permitió generar documentos comerciales con información precisa y homogénea (Rodríguez & Tapia, 2023).

En paralelo, se diseñó e implementó un sistema Kardex digital, desarrollado en una hoja de cálculo de Excel bajo el modelo de inventario permanente. Este sistema permitió registrar cronológicamente las entradas, salidas y saldos de productos, garantizando trazabilidad y disponibilidad actualizada de la información. La elección de Excel se basó en su bajo costo, accesibilidad y facilidad de uso, cualidades críticas para organizaciones que carecen de infraestructura tecnológica avanzada (Chávez & Salazar, 2020).

El Kardex incorporó campos como fecha del movimiento, documento de respaldo, descripción del evento (compra, despacho, devolución), cantidades de ingreso y salida, saldo actualizado, valor unitario y total. Esta estructura permitió visualizar los movimientos del inventario en tiempo real y generar reportes mensuales para la toma de decisiones en el área administrativa (Pérez & Gavidia, 2023).

El uso de este sistema también fortaleció el control interno y redujo los errores asociados a la gestión manual. Como señalan Chase, Jacobs y Aquilano (2020), incluso los sistemas simples pueden ser altamente eficaces si se aplican con orden y se actualizan con constancia.

Además, el Kardex digital tuvo una función pedagógica, al permitir que el personal administrativo y operativo se apropiara del sistema luego de una capacitación básica. Esta apropiación fue crucial para garantizar su sostenibilidad y fomentar una cultura institucional basada en el orden y la planificación (Fundación Factory, 2019).

La decisión de no adoptar un software especializado como ERP o WMS respondió a una evaluación de viabilidad. Como destacan Cruz y Gómez (2022), en organizaciones pequeñas o sociales, las tecnologías deben ser pertinentes al nivel de alfabetización digital, al tamaño de la operación y a los recursos disponibles. En ese sentido, el Kardex en Excel representó una solución eficiente, accesible y coherente con el perfil técnico del equipo de FUNECI.

En resumen, la combinación del catálogo técnico y el sistema Kardex permitió a FUNECI pasar de una gestión informal y reactiva a un modelo de control organizado, transparente y operativo, basado en principios de simplicidad, claridad documental y participación institucional.

2.4. Desarrollo e implementación del sistema Kardex

La solución adoptada por la Fundación FUNECI para mejorar su gestión de inventarios consistió en el desarrollo de un sistema de control tipo Kardex digitalizado, adaptado al entorno operativo de la organización y diseñado para ejecutarse en una plataforma accesible como Microsoft Excel.

Esta decisión respondió a la necesidad de contar con una herramienta funcional, económica y viable ante la imposibilidad de implementar software especializado como ERP o WMS, debido a las limitaciones presupuestarias, tecnológicas y formativas (Rodríguez & Tapia, 2023).

El sistema Kardex, tradicionalmente empleado como método de inventario permanente, permite registrar de forma cronológica las entradas, salidas y saldos de productos. En la versión personalizada para FUNECI, se diseñó una plantilla de hoja de cálculo con columnas para: fecha del movimiento, tipo de transacción, número de documento de respaldo, descripción del producto, cantidad ingresada o retirada, existencia actual, y valores unitarios y acumulados.

Esta estructura cumple con los principios contables y logísticos sugeridos por Cruz & Gómez (2022), quienes destacan que incluso en entornos con baja tecnificación es posible mantener sistemas auditables, comprensibles y precisos si se adaptan adecuadamente a la realidad operativa de la institución.

La implementación del sistema se organizó en tres fases:

- 1. **Diseño estructural del Kardex digital:** con validaciones básicas para evitar errores de ingreso, listas desplegadas y protección de celdas para preservar la integridad de la información (Chávez & Salazar, 2020).*
- 2. **Carga inicial del inventario físico:** mediante un inventario detallado producto por producto, que permitió establecer una línea base confiable.*
- 3. **Capacitación y prueba operativa:** dirigida al personal administrativo y operativo, orientada a la apropiación del sistema y generación de reportes internos de control.*

Un elemento distintivo del Kardex desarrollado fue su personalización. No se trató de una plantilla genérica, sino de una herramienta construida en función de los productos, procesos y rutinas de FUNECI, facilitando su integración orgánica en la dinámica de trabajo diaria. Esto evitó la resistencia al cambio y mejoró la adherencia al sistema (Fundación Factory, 2019).

Tras los primeros meses de aplicación, el personal pudo registrar con precisión todos los movimientos, identificar productos en bajo stock, detectar inconsistencias de registros anteriores y generar información útil para la planificación de compras. Además, el sistema contribuyó a mejorar la trazabilidad y la transparencia interna, permitiendo confrontar registros digitales con inventarios físicos en auditorías internas, lo que fortaleció la confianza organizacional (Rodríguez, Méndez & Parra, 2023).

En términos teóricos, el uso del Kardex digital se alinea con el concepto de “contabilidad operativa visual” propuesto por Gómez y Tineo (2022), donde la accesibilidad de las herramientas facilita la toma de decisiones estratégicas y operativas en organizaciones de pequeña escala. Esta visibilidad inmediata del inventario fortalece el control interno, permite reacciones rápidas ante variaciones del stock, y reduce la dependencia de registros empíricos o memoria del personal.

En conclusión, la implementación del sistema Kardex digital representó una solución técnica eficaz, accesible y formativa, coherente con las capacidades reales de la Fundación FUNECI. Su éxito se sustentó tanto en su simplicidad operativa como en el proceso de apropiación institucional, demostrando que herramientas sencillas, bien diseñadas y contextualizadas pueden generar impactos significativos en la gestión de recursos en organizaciones sociales.

2.5. Capacitación y asesoría: clave para la sostenibilidad del sistema

La implementación de herramientas técnicas en organizaciones sociales solo puede consolidarse si se acompaña de un proceso formativo que garantice su uso correcto, apropiación institucional y sostenibilidad. En el caso de la Fundación FUNECI, la puesta en marcha del sistema Kardex fue concebida desde una estrategia integral que incorporó capacitaciones presenciales, asesoría técnica personalizada y material didáctico adaptado al perfil del personal.

Durante el proceso de aplicación, se constató que muchos trabajadores carecían de formación previa en gestión de inventarios y competencias digitales básicas. Por ello, cualquier sistema —por simple que fuera— requería de una estrategia pedagógica inclusiva, contextualizada y centrada en el “aprender haciendo”. Según Calderón y Ortega (2022), en entornos de economía solidaria la formación debe vincular teoría y práctica para fomentar el aprendizaje significativo, empleando ejemplos concretos y resolución de problemas reales.

Los talleres desarrollados abordaron tres núcleos temáticos principales:

- *Fundamentos del control de inventarios: tipos, unidades de medida, rotación y codificación.*

- *Uso práctico del Kardex en Excel: ingreso de datos, verificación de saldos, generación de reportes.*
- *Organización del almacén: señalización, clasificación, registros físicos y uso de indicadores visuales.*

Estas sesiones no solo brindaron competencias técnicas, sino también fortalecieron la visión estratégica del inventario como recurso clave para el cumplimiento de objetivos organizacionales. Se promovieron valores como la disciplina administrativa, la transparencia y la corresponsabilidad entre los distintos actores del equipo.

Como parte del proceso, se diseñó un manual ilustrado con lenguaje claro y accesible, que describía paso a paso el uso del Kardex, ejemplos visuales, recomendaciones de mantenimiento y nociones básicas de navegación en Excel. Este material, según De la Cruz y Zamora (2023), resulta clave para reforzar el aprendizaje autónomo en organizaciones con bajo nivel de alfabetización digital.

Además, durante los primeros 30 días de funcionamiento, se brindó asesoría directa a los responsables del sistema, resolviendo dudas y adaptando funcionalidades a las condiciones prácticas del entorno. Rodríguez y Tapia (2023) sostienen que la calidad del acompañamiento inicial es determinante en la adopción tecnológica sostenible en microempresas y unidades sociales.

Los efectos de esta etapa fueron visibles: reducción de errores en los despachos, mejora en la precisión de registros, mayor confianza del personal y optimización del uso del espacio físico. A nivel institucional, se evidenció una nueva valoración del control documental y una disposición positiva hacia la sistematización de procesos.

En definitiva, la sostenibilidad del sistema de inventario no dependió únicamente del Kardex como herramienta, sino de la capacidad de la organización para integrar el cambio desde una visión pedagógica, participativa y adaptada a su realidad. Como señalan Ávila y Cueva (2021), “la transformación organizacional en contextos de economía solidaria requiere tanto tecnología como formación humana para ser exitosa”.

2.6. Adaptación del sistema a microempresas y organizaciones sin fines de lucro

Uno de los principales aportes derivados de la implementación del sistema de inventario en la Fundación FUNECI fue la constatación de su potencial de réplica en otros entornos con características similares, como microempresas comerciales, cooperativas de producción, unidades de economía solidaria u organizaciones comunitarias sin fines de lucro. Esta adaptabilidad se sustentó en tres principios básicos: bajo costo, diseño accesible y operatividad sin requerimientos tecnológicos sofisticados.

En contextos donde la profesionalización administrativa no ha sido alcanzada, sistemas complejos como ERP o WMS pueden representar barreras más que soluciones. Según Martínez y Solís (2022), en estos escenarios resulta más efectivo implementar “tecnologías apropiadas”, es decir, aquellas que se ajustan al nivel de alfabetización digital, capacidades económicas y requerimientos reales del usuario. En ese sentido, el sistema propuesto por FUNECI —basado en Excel con estructura de Kardex— responde a una lógica de tecnología socialmente viable y de fácil apropiación institucional.

La estructura modular del sistema permite su réplica en organizaciones que gestionen productos físicos, independientemente del rubro (alimentación, limpieza, textiles, artesanía o insumos agrícolas). Los requisitos mínimos para su implementación son: contar con un catálogo técnico de productos, establecer rutinas claras de entrada y salida, y brindar una capacitación básica. Esto convierte al modelo en una herramienta útil para programas de fortalecimiento institucional o acompañamiento de iniciativas productivas rurales y urbanas (Rodríguez & Tapia, 2023).

No obstante, la experiencia también arrojó aprendizajes importantes sobre la gestión del cambio organizacional. La adopción de tecnología no se limita a instalar herramientas; implica construir capacidades, modificar rutinas y fomentar una cultura institucional favorable al orden y la planificación. En FUNECI, el éxito del sistema estuvo estrechamente ligado al compromiso del equipo, a la sensibilización previa y al acompañamiento técnico constante durante su implementación (Ávila & Cueva, 2021).

Otra lección clave fue la necesidad de iniciar con soluciones simples pero funcionales. Calderón y Ortega (2022) afirman que en procesos de fortalecimiento organizacional es más efectivo comenzar con herramientas comprensibles que con plataformas sofisticadas que generen dependencia o resistencia. El Kardex digital resultó ser un catalizador para promover prácticas de registro y control que podrían evolucionar gradualmente hacia sistemas más complejos si las condiciones lo permiten.

Además, se evidenció que la gestión de inventarios no debe ser abordada exclusivamente como una función logística, sino como un componente transversal de la gobernanza institucional.

Su impacto se extiende a la planificación financiera, la transparencia operativa, la credibilidad organizacional y la capacidad de respuesta ante demandas del entorno. Tal como señala la literatura, una buena gestión de inventario fortalece el control interno y contribuye al cumplimiento de la misión institucional en organizaciones con fines sociales (Fundación Factory, 2019; Chévez & Salazar, 2020).

Por último, la sostenibilidad del sistema implementado en FUNECI se vio favorecida por la creación de un manual interno, la designación de una persona responsable del área, y la incorporación de indicadores básicos de gestión.

Estos elementos permitieron consolidar prácticas rutinarias, garantizar la continuidad operativa y ofrecer insumos útiles para auditorías y planificación a mediano plazo. Tal como sugieren De la Cruz y Zamora (2023), “la sostenibilidad tecnológica no depende solo del software, sino del tejido organizativo que lo soporta”

2.7. Desafíos enfrentados y lecciones aprendidas

La implementación del sistema de inventario en la Fundación FUNECI no estuvo exenta de desafíos. Uno de los principales fue la resistencia al cambio por parte del personal, habituado durante años a prácticas informales y registros manuales. En las entrevistas realizadas, fue evidente que muchos trabajadores no comprendían inicialmente la utilidad del sistema ni se sentían cómodos usando herramientas digitales. Esta situación coincidía con lo expuesto por García y Martínez (2022), quienes señalan que en organizaciones sociales la resistencia a la innovación tecnológica suele estar ligada al miedo al error, la baja alfabetización digital y la ausencia de referentes previos de uso exitoso.

Para mitigar esta situación, se aplicó una estrategia de sensibilización progresiva, con énfasis en mostrar los beneficios concretos del sistema para el trabajo diario de los operarios. El acompañamiento personalizado y la atención a dudas específicas fueron clave para generar confianza y disminuir la percepción de complejidad (De la Cruz & Zamora, 2023).

Otro reto importante fue la limitada infraestructura tecnológica. FUNECI no contaba con suficientes equipos informáticos ni con acceso constante a internet, lo que imposibilitaba el uso de soluciones basadas en la nube o con conexión permanente. Ante esto, se diseñó un sistema de operación offline, alojado en hojas de cálculo de Excel, respaldado periódicamente en dispositivos portátiles. Esta decisión se alineó con lo recomendado por Calderón y Ortega (2022), quienes sostienen que las tecnologías deben adaptarse a las capacidades reales de operación, priorizando la funcionalidad sobre la sofisticación.

Uno de los mayores aprendizajes de la experiencia fue comprender que una herramienta técnicamente viable solo puede ser efectiva si está alineada con la cultura organizacional y las competencias del equipo humano. No basta con implementar una solución funcional; es necesario acompañarla de procesos de formación, documentación clara y seguimiento institucional para garantizar su sostenibilidad. Según Rodríguez y Tapia (2023), “el éxito de una solución no depende de su complejidad, sino de su apropiación por parte de quienes la usan”.

También se comprobó que los cambios operativos son más efectivos cuando responden a una necesidad reconocida desde el interior de la organización. En FUNECI, problemas como demoras en los despachos, duplicación de registros y pérdida de materiales generaban una preocupación genuina entre los equipos, lo que facilitó la apertura al cambio. Esta disposición al aprendizaje colectivo y la mejora continua fue un factor clave en la consolidación del sistema (Fundación Factory, 2019).

En síntesis, los desafíos enfrentados no fueron obstáculos insuperables, sino oportunidades para fortalecer capacidades institucionales, mejorar procesos internos y generar aprendizajes organizacionales duraderos. La experiencia de FUNECI demuestra que, incluso en contextos con limitaciones estructurales, es posible implementar mejoras sustantivas si se articula adecuadamente la herramienta técnica con la dimensión humana, formativa y organizativa.

2.8. Recomendaciones prácticas para la implementación de sistemas de inventario en microempresas y organizaciones sociales

A partir del proceso de implementación del sistema de inventario en la Fundación FUNECI y del análisis de sus resultados, se pueden establecer una serie de recomendaciones aplicables a otras organizaciones de similares características. Estas sugerencias están pensadas para entornos de baja tecnificación, pero pueden escalarse progresivamente de acuerdo con los recursos y capacidades de cada institución.

1. Realizar un diagnóstico inicial exhaustivo

Antes de implementar cualquier sistema, es fundamental realizar un levantamiento detallado del estado actual del inventario: formas de registro, responsables, flujos, herramientas disponibles y principales fallas. Este diagnóstico debe combinar observación directa, entrevistas, análisis de documentos y mapeo de procesos internos. Según Rodríguez y Tapia (2023), un buen diagnóstico permite ajustar la solución tecnológica a la realidad operativa y social de la organización.

2. Diseñar soluciones acordes al nivel técnico del personal

Es esencial que las herramientas seleccionadas sean comprensibles y sostenibles por quienes las van a operar. Un sistema demasiado complejo o digitalmente demandante puede generar dependencia o abandono. Como destacan Calderón y Ortega (2022), en contextos comunitarios, lo apropiado es iniciar con tecnologías simples y progresar gradualmente. Las hojas de cálculo, con funciones básicas, representan una excelente alternativa en estos escenarios.

3. Elaborar un catálogo técnico de productos

Este catálogo debe incluir la nomenclatura de los productos, códigos internos, unidad de medida, presentación estándar y precios de referencia. Según la Fundación Factory (2019), el catálogo no solo permite estandarizar el registro, sino también mejora la imagen profesional de la organización al presentar su oferta de forma clara y ordenada.

4. Establecer rutinas y protocolos operativos

Todo sistema debe estar respaldado por procedimientos claros y escritos: ¿quién registra?, ¿con qué documentos?, ¿con qué frecuencia?, ¿cómo se verifican los datos? Formalizar estas prácticas mejora la disciplina operativa y garantiza la trazabilidad del inventario, incluso en organizaciones con alta rotación de personal (Chávez & Salazar, 2020).

5. Capacitar al personal de forma continua

La capacitación debe incluir tanto el uso técnico de las herramientas (por ejemplo, Excel), como los fundamentos de gestión de inventarios, control interno y buenas prácticas logísticas. También es clave generar materiales de apoyo sencillos, como manuales, infografías o tutoriales. De la Cruz y Zamora (2023) recomiendan acompañar toda incorporación tecnológica con procesos de formación adaptados al perfil de los usuarios.

6. Asignar responsables y fomentar el sentido de pertenencia

Designar responsables del sistema favorece su sostenibilidad. Estas personas deben estar a cargo del ingreso de datos, verificación con inventario físico y generación de reportes. Involucrar al personal en las decisiones incrementa su compromiso y facilita la apropiación colectiva del sistema (Ávila & Cueva, 2021).

7. Monitorear y evaluar periódicamente el sistema

Establecer controles mensuales, cruces con inventario físico y reuniones de retroalimentación permite detectar errores y mejorar procedimientos. Asimismo, se pueden incorporar indicadores básicos como porcentaje de cumplimiento de entregas, exactitud del inventario o frecuencia de registros faltantes (García & Martínez, 2022).

8. Planificar la evolución del sistema

Una vez consolidado el uso del sistema básico, es posible incorporar funciones más complejas: automatización de plantillas, generación de reportes gráficos, codificación por colores, integración con dispositivos móviles o uso de QR.

Rodríguez y Tapia (2023) sugieren que la evolución debe ser progresiva, evaluada constantemente y centrada en las necesidades reales del usuario.

3. CONCLUSIÓN

La gestión de inventarios es una función estratégica que impacta directamente en la eficiencia operativa, la sostenibilidad organizacional y la toma de decisiones en microempresas y organizaciones sin fines de lucro. En contextos con limitaciones tecnológicas y recursos humanos no especializados, como el caso de la Fundación FUNECI, esta función suele ser desatendida o asumida de forma empírica, lo que genera pérdidas económicas, desorganización administrativa y dificultades logísticas.

La implementación de un sistema de control de inventarios basado en el formato Kardex digital y complementado por un catálogo técnico de productos representó una solución viable, replicable y de alto impacto para una organización como FUNECI. Este modelo permitió pasar de un esquema informal e inestable a uno estructurado, visualmente accesible, fácilmente actualizable y útil tanto para fines operativos como administrativos. Su valor radicó no solo en su sencillez técnica, sino también en la forma en que fue contextualizado, apropiado por el equipo humano y sostenido a través de procesos de capacitación y acompañamiento.

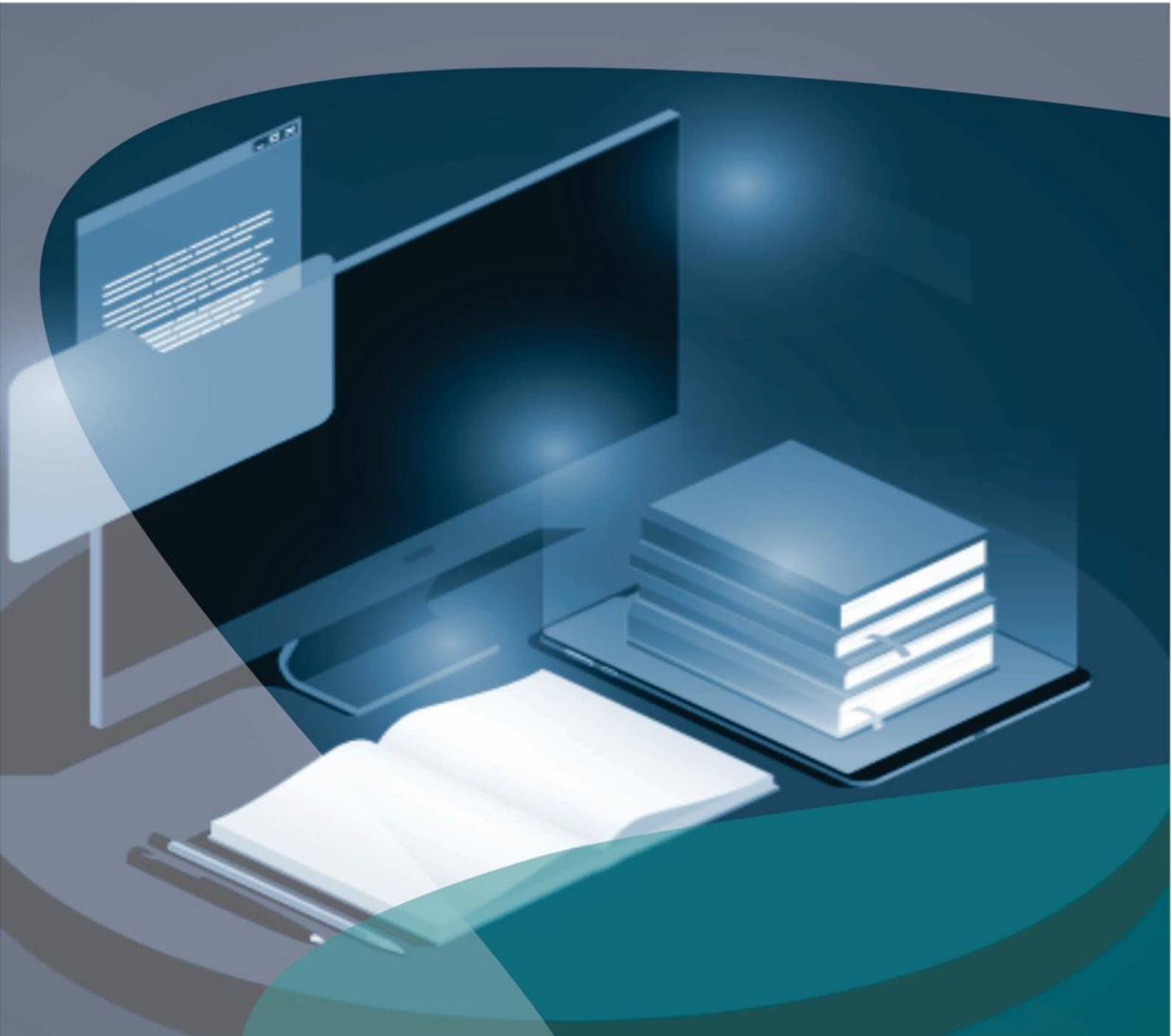
Más allá de la herramienta, la experiencia dejó aprendizajes significativos sobre la importancia de adaptar las soluciones tecnológicas a las capacidades reales de las organizaciones, de formalizar procedimientos internos, y de comprender el control de inventarios como una práctica transversal que articula producción, logística, administración y cultura institucional. Asimismo, demostró que el cambio es posible si se parte de un diagnóstico profundo, se involucra activamente al personal y se genera una propuesta pedagógica para garantizar la sostenibilidad del sistema.

Este apartado no solo presenta una experiencia técnica exitosa, sino que ofrece un modelo que puede ser replicado por otras microempresas, cooperativas, emprendimientos comunitarios y proyectos de economía social. La propuesta aquí expuesta no pretende sustituir a los sistemas avanzados de gestión, sino ofrecer una alternativa estratégica, accesible y funcional para aquellos entornos donde el acceso a soluciones sofisticadas es limitado. En este sentido, el sistema de inventario implementado en FUNECI representa una herramienta para democratizar la eficiencia organizacional desde la base productiva.

CAPÍTULO 2

Diseño gráfico estratégico para la construcción de marca en pymes: una herramienta aplicada a la gestión empresarial y al desarrollo económico local

Dustin Madison Herrera Calderón
<https://orcid.org/0000-0002-5059-3460>
Brayan Isidro Briones Franco



1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico y social en América Latina. En Ecuador, estas organizaciones representan cerca del 90% de las unidades productivas y son responsables de una proporción significativa del empleo nacional, el dinamismo económico territorial y la innovación en los sectores emergentes (CEPAL, 2022; UASB, 2022).

No obstante, enfrentan dificultades estructurales para posicionarse eficazmente en mercados caracterizados por la alta competencia, la creciente digitalización y la importancia estratégica de la comunicación visual.

Uno de los principales obstáculos en la consolidación de las pymes ecuatorianas es la debilidad de su identidad visual y la ausencia de una estrategia gráfica coherente. En muchos casos, estas organizaciones carecen de una marca profesional, utilizan logotipos improvisados o replican modelos sin adaptación contextual, lo que afecta su diferenciación, su credibilidad ante los clientes y su potencial de escalabilidad (Enríquez, 2023; Araya & Manríquez, 2020).

La situación se agravó tras la pandemia de COVID-19, que obligó a numerosos emprendimientos a migrar al entorno digital sin contar con recursos ni conocimientos adecuados sobre branding, diseño o posicionamiento estratégico.

En este escenario, la identidad visual dejó de ser un componente estético para convertirse en un elemento clave de la comunicación institucional y de la sostenibilidad comercial (Barrios, 2018; Suárez, 2020). Como señalan Castillo y Hernández (2021), la ausencia de una narrativa visual clara limita la posibilidad de fidelizar clientes y debilita la proyección de los valores organizacionales.

En respuesta a este desafío, el presente proyecto desarrolló un manual práctico de identidad visual como recurso tecnopedagógico para el fortalecimiento de marcas en pymes ecuatorianas. Esta herramienta, construida desde un enfoque estratégico y participativo, busca guiar a los emprendimientos en la creación de una imagen gráfica coherente, funcional y sostenible.

El diseño del manual integra principios técnicos del diseño gráfico, fundamentos del branding y estrategias comunicacionales adaptadas a las realidades del sector emprendedor, promoviendo soluciones que sean a la vez accesibles y profesionalizantes (Enríquez, 2023; Navarro, 2020).

Desde el punto de vista metodológico, se adoptó un enfoque cualitativo de tipo documental-participativo, apoyado en entrevistas semiestructuradas, análisis de casos de marcas locales y talleres con organizaciones adscritas al Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS). Este proceso permitió construir un producto

ajustado al contexto socioproductivo, con criterios de aplicabilidad, sostenibilidad gráfica y pertinencia cultural (UASB, 2022; Arévalo & Bravo, 2021).

El propósito de este capítulo es describir el proceso de diseño, validación e implementación del manual estratégico de identidad visual, analizando su utilidad como herramienta para la gestión empresarial, la consolidación de la cultura organizacional y la promoción del desarrollo económico local. La experiencia también aporta insumos para el debate sobre la democratización del diseño como factor de equidad y transformación en contextos emprendedores de América Latina.

2. DESARROLLO

2.1. Fundamentos estratégicos del branding en pequeñas y medianas empresas

En el ecosistema empresarial contemporáneo, la marca ya no se limita a un logotipo o a un símbolo gráfico: es una construcción estratégica que articula valores, identidad, cultura organizacional y experiencia de usuario. Para las pymes, este enfoque resulta especialmente relevante, ya que les permite proyectarse con coherencia en mercados altamente competitivos, diferenciándose no solo por lo que ofrecen, sino por lo que representan.

David A. Aaker (2020), uno de los principales referentes del branding estratégico, señala que la marca constituye un sistema de significados que permite a los consumidores identificar, recordar y establecer vínculos emocionales con una organización. Esta relación simbólica, sostenida en el tiempo, es la que genera confianza, preferencia y fidelización. En el caso de las pymes, donde la cercanía, el trato directo y la autenticidad suelen ser rasgos distintivos, una marca bien construida puede convertirse en su principal activo intangible.

Por su parte, Kapferer (2021) enfatiza que el desarrollo de una identidad visual sólida no solo responde a razones estéticas, sino que se inscribe en una estrategia integral de posicionamiento. Una marca clara, coherente y diferenciadora permite a las organizaciones ocupar un lugar en el imaginario colectivo de sus audiencias, lo que incide directamente en su valor percibido, en la percepción de profesionalismo y en la capacidad de establecer vínculos de largo plazo con los consumidores.

En este sentido, el branding no debe entenderse como una herramienta exclusiva de grandes corporaciones. Su aplicación en pymes implica adaptar los principios de gestión de marca a escalas operativas más pequeñas, pero igual de significativas, donde la identidad visual se convierte en el primer punto de contacto con el cliente y en un elemento fundamental para generar recordación, confianza y sentido de pertenencia.

Desde el ámbito del diseño gráfico, autores como Landa (2021) y Wheeler (2018) coinciden en que una marca efectiva debe reunir cinco cualidades esenciales: debe ser simple, memorable, relevante, versátil y coherente. Estas características permiten que la identidad pueda ser reproducida en múltiples plataformas y contextos —desde etiquetas hasta redes sociales— sin perder fuerza visual ni conceptual. En el caso de las pymes ecuatorianas, muchas de las cuales operan en canales físicos y digitales simultáneamente, esta versatilidad es vital para garantizar una comunicación eficaz.

Otro elemento clave es el enfoque centrado en el usuario. Como advierte Schmitt (2020), el consumidor actual ya no solo compra productos, sino que busca experiencias y significados. Por tanto, la marca debe conectar con emociones, valores y aspiraciones, lo cual requiere un proceso de diseño reflexivo, que contemple tanto la misión organizacional como las características culturales del entorno en el que se inserta la pyme.

En resumen, la gestión de marca en las pymes no puede verse como un gasto accesorio o como un simple complemento visual. Por el contrario, debe entenderse como un proceso transversal, que influye en todas las dimensiones del negocio: desde la presentación del producto hasta la comunicación institucional, la cultura interna y la relación con los públicos. Fortalecer este componente representa una inversión estratégica con impacto directo en la competitividad, la reputación y la sostenibilidad empresarial.

2.2. La marca como herramienta de empoderamiento y desarrollo local

En los últimos años, el concepto de marca ha evolucionado desde una lógica meramente comercial hacia una visión más integral, donde el branding se concibe como una estrategia de valor social y cultural. Este giro es particularmente relevante en el contexto de las pymes de economías emergentes, donde la identidad visual no solo cumple funciones comunicativas, sino que también puede convertirse en un mecanismo de reconocimiento, legitimación y empoderamiento para actores históricamente excluidos del mercado formal.

Según Gutiérrez y Marín (2022), el branding social permite que los emprendimientos locales proyecten su identidad no solo hacia los consumidores, sino también hacia las comunidades a las que pertenecen, posicionándose como referentes de desarrollo, cultura y economía solidaria. En este sentido, una marca bien construida puede representar la memoria colectiva, los saberes ancestrales, las prácticas productivas sostenibles o la historia de lucha de un grupo comunitario, y no solo la estética de un logotipo.

Este enfoque es particularmente relevante para el caso ecuatoriano, donde muchas pymes nacen en territorios rurales, indígenas o urbanos marginales, y donde los productos y servicios ofrecidos suelen estar cargados de significados

sociales. Por ejemplo, una asociación de mujeres artesanas, un emprendimiento agroecológico o una cooperativa textil pueden encontrar en su marca no solo un canal para comercializar, sino también una vía para afirmar su identidad, generar orgullo colectivo y narrar su historia.

Además, como señala Montero (2021), en el contexto de la economía popular y solidaria la marca se convierte en un símbolo de organización, resiliencia y autonomía productiva. En este tipo de organizaciones, la marca puede funcionar como un dispositivo para acceder a nuevos mercados, establecer relaciones institucionales o acceder a financiamiento, pero también como un elemento que fortalece el sentido de pertenencia interno y la cohesión del equipo de trabajo.

En términos prácticos, incluir en la construcción de marca elementos propios del territorio —colores, íconos, nombres en lenguas originarias, motivos culturales o simbología local— puede favorecer el anclaje de la organización en su entorno, diferenciándola frente a productos industrializados y fortaleciendo su identidad comunitaria. Esta estrategia de glocalización —es decir, pensar globalmente pero actuar desde lo local— permite a las pymes competir sin renunciar a su esencia, y aportar al mismo tiempo al desarrollo sostenible de sus comunidades.

En definitiva, cuando se diseña desde una lógica inclusiva y participativa, la marca puede convertirse en una herramienta de transformación social, que articula saberes, voces y visiones del mundo, y que proyecta al mercado no solo productos, sino también valores, historias y culturas.

2.3. Diagnóstico de la situación de marca en las pymes ecuatorianas

El proceso de diagnóstico realizado como parte de esta investigación permitió identificar las debilidades estructurales y funcionales en materia de identidad visual que afectan a una parte significativa de las pymes ecuatorianas, especialmente aquellas que surgen en contextos comunitarios, familiares o bajo modalidades de economía popular y solidaria. Este análisis se llevó a cabo mediante entrevistas a representantes de asociaciones vinculadas al Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), observación de casos concretos de emprendimientos locales y revisión de material visual preexistente (logotipos, empaques, redes sociales, publicidad).

Uno de los hallazgos más relevantes fue que, en la mayoría de los casos estudiados, no existía una identidad visual definida, ni en términos gráficos ni conceptuales. Las marcas eran construidas empíricamente, sin un proceso de reflexión estratégica que considerara los valores institucionales, el perfil del público objetivo, la coherencia visual o el posicionamiento deseado. En muchos casos, los logotipos habían sido diseñados por personas sin formación profesional, utilizando plataformas gratuitas o software básico sin criterios de legibilidad, escalabilidad o aplicabilidad.

Este fenómeno no es exclusivo del Ecuador. Como señalan Ramírez y Contreras (2021), en América Latina las pymes suelen percibir el diseño gráfico como un “lujo innecesario” o como una herramienta secundaria, relegada frente a las necesidades productivas inmediatas. Esta visión instrumental limita el desarrollo de marcas con sentido, y reduce la comunicación organizacional a una función operativa, sin conexión con la estrategia institucional.

Otro elemento crítico fue la falta de documentación formal sobre el uso de la marca. Ninguna de las organizaciones entrevistadas contaba con un manual de identidad visual, lo que generaba incoherencias en la forma en que el logotipo era aplicado en diferentes soportes (etiquetas, redes sociales, uniformes, documentos oficiales). La marca variaba en tamaño, color, proporción o tipografía, debilitando su capacidad de generar recordación y reconocimiento.

A nivel simbólico, también se detectó un desconocimiento sobre el significado de los elementos visuales que componían las marcas. Muchos emprendedores no sabían explicar por qué usaban ciertos colores, formas o nombres, lo que revelaba un vacío conceptual importante en torno a la construcción de la identidad. Esto coincidía con lo identificado por Díaz y Morales (2022), quienes afirman que sin una narrativa clara, la marca pierde su poder como herramienta de conexión emocional con los públicos.

En cuanto al contenido de los mensajes, se observó una tendencia a reproducir modelos gráficos foráneos o genéricos, desvinculados de los contextos culturales y territoriales de origen. Esto generaba una disonancia entre la propuesta de valor de los productos —que muchas veces eran artesanales, naturales, locales o comunitarios— y su representación visual, que no comunicaba autenticidad ni pertenencia. Esta incoherencia dificultaba el posicionamiento y reducía la competitividad frente a marcas mejor estructuradas.

Finalmente, el diagnóstico reveló una alta disposición de las pymes a fortalecer su identidad visual, siempre y cuando las herramientas propuestas fueran comprensibles, accesibles y adaptadas a su realidad. Muchos emprendedores manifestaron interés en profesionalizar su marca, pero reconocieron no saber por dónde empezar, ni contar con recursos para contratar servicios de diseño especializado.

Este escenario validó la necesidad de crear un manual práctico, participativo y visualmente claro, que guiara paso a paso el proceso de construcción de marca, y que fuera apropiado por los usuarios como un recurso formativo, estratégico y sostenible. La información recabada en esta fase fue clave para el diseño metodológico del proyecto, así como para orientar el contenido del manual de acuerdo con las necesidades, capacidades y aspiraciones de los actores involucrados.

2.4. Elaboración del manual de marca: estructura, enfoque y validación participativa

Como respuesta a las carencias detectadas durante el diagnóstico, se planteó la construcción de un manual práctico de identidad visual adaptado a las necesidades de pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Este manual no solo debía responder a criterios técnicos de diseño gráfico, sino también funcionar como una herramienta de gestión comunicacional y formación estratégica, aplicable por usuarios sin conocimientos especializados y en condiciones operativas limitadas.

El enfoque metodológico que guio la elaboración del manual integró fundamentos del diseño centrado en el usuario (Norman, 2013), pedagogía visual (Lupton & Miller, 2021), branding accesible (Wheeler, 2018) y comunicación popular. Se priorizó un lenguaje claro, ilustraciones explicativas y una estructura progresiva, que acompañara al lector desde los conceptos básicos del branding hasta la creación y uso correcto de los elementos visuales de su propia marca.

2.5. Estructura del manual

El contenido del manual se organizó en cinco bloques temáticos:

- a. ¿Qué es una marca y por qué es importante?: Breve introducción conceptual con ejemplos locales y analogías simples para explicar el rol estratégico de la marca.*
- b. Elementos de la identidad visual: Explicación de componentes como nombre (naming), logotipo, paleta de colores, tipografía, iconografía, y su función dentro del sistema de marca.*
- c. Cómo crear tu marca paso a paso: Guía práctica para construir una marca desde cero: definición de valores, público objetivo, bocetado de logotipo, selección de tipografías y colores.*
- d. Errores comunes y buenas prácticas: Comparación entre marcas mal construidas y ejemplos de mejoras visuales. Enfoque pedagógico visual para evitar fallos comunes de legibilidad y coherencia.*
- e. Guía de uso de tu marca: Indicaciones sobre cómo aplicar correctamente la marca en productos, documentos, redes sociales y material promocional.*
- f. Este diseño permitió que el manual sirviera tanto como material de autoformación como recurso para talleres grupales, asesorías técnicas o procesos de incubación de emprendimientos.*

2.6. Participación activa de asociaciones beneficiarias

Una característica distintiva del proyecto fue su enfoque participativo. Desde el inicio, se trabajó en conjunto con representantes de siete asociaciones productivas pertenecientes al IEPS, a quienes se les presentó la propuesta del manual y se les consultó sobre sus expectativas, necesidades visuales y nivel de familiaridad con el diseño gráfico.

Durante el proceso se realizaron reuniones presenciales y virtuales, en las que los emprendedores pudieron expresar sus preferencias estéticas, compartir sus experiencias previas y retroalimentar versiones preliminares del contenido. Esta interacción enriqueció el diseño del manual y permitió incorporar ejemplos reales, adaptar el lenguaje técnico y validar la utilidad de cada sección.

Adicionalmente, se desarrollaron bocetos y propuestas visuales para tres de las asociaciones, como casos de aplicación directa del manual. Estos casos sirvieron como pruebas piloto del contenido y como material ilustrativo para explicar la lógica del proceso creativo.

2.7. Pertinencia y validación del producto final

La versión final del manual fue validada por los mismos usuarios mediante una sesión de trabajo donde se evaluaron aspectos como:

- Claridad del lenguaje*
- Utilidad de los ejemplos*
- Relevancia de las secciones*
- Aplicabilidad de las recomendaciones*
- Viabilidad para auto-implementación*

Los resultados fueron altamente positivos. La mayoría de los participantes expresó que el manual “les dio una guía clara para organizar su marca”, y que ahora “comprenden mejor el valor de su imagen como empresa”. Este nivel de apropiación fue uno de los principales logros del proyecto, ya que demostró que el diseño gráfico —cuando se contextualiza y democratiza— puede ser una herramienta accesible y transformadora para el desarrollo local.

2.8. Impacto del manual en la gestión empresarial y la proyección institucional

*La implementación del manual *Cómo crear una marca* tuvo efectos significativos en la manera en que las pymes involucradas comprendieron, organizaron y proyectaron su identidad visual. Más allá de su utilidad como guía técnica, el documento se convirtió en una herramienta estratégica para fortalecer la gestión empresarial, profesionalizar la comunicación organizacional y generar procesos de reflexión sobre la imagen pública y el valor simbólico de sus productos.*

Uno de los impactos más evidentes fue el cambio de percepción que los propios emprendedores desarrollaron sobre el concepto de “marca”. Para muchas de las organizaciones participantes, este término estaba previamente asociado a grandes empresas o al uso de logotipos improvisados, sin mayor análisis. Sin embargo, tras la aplicación del manual, se comprendió que la marca es una expresión gráfica de los valores, historia, misión y promesa de una empresa, y que su correcta gestión puede mejorar la conexión emocional con el cliente, aumentar la confianza del mercado y diferenciar su oferta frente a la competencia (Aaker, 2020; Kapferer, 2021).

A nivel operativo, las asociaciones comenzaron a utilizar elementos visuales estructurados en sus etiquetas, publicaciones digitales, materiales de promoción y documentos oficiales. Esto generó una mayor coherencia comunicacional, redujo la improvisación gráfica y reforzó la percepción de profesionalismo en sus canales de venta y atención. Además, se fortaleció el vínculo con los clientes, quienes empezaron a identificar con mayor claridad los productos por sus colores, símbolos y mensajes, lo cual facilitó la fidelización.

Desde una perspectiva organizacional, el manual también permitió ordenar los procesos internos relacionados con el diseño gráfico. Se establecieron criterios visuales comunes, se identificaron responsables de comunicación y se comenzó a valorar el diseño como un recurso estratégico de gestión, más allá de su función estética. Esta profesionalización contribuyó a mejorar la presentación de propuestas comerciales, a generar mejores materiales para ferias y eventos, y a posicionarse de manera más competitiva frente a entidades públicas y privadas.

En términos de impacto simbólico, la nueva identidad visual —construida desde una lógica participativa y contextual— permitió que las organizaciones pudieran narrar su historia con orgullo, representar sus raíces culturales y proyectar una imagen alineada con sus principios éticos, ambientales o comunitarios. Este efecto fue especialmente relevante en asociaciones de mujeres, colectivos rurales o emprendimientos artesanales, para quienes la marca no solo fue un medio para vender, sino también para visibilizar su trabajo y reivindicar su identidad colectiva.

En lo que respecta a resultados a corto plazo, se observaron mejoras en la presencia en redes sociales, en la respuesta del público en eventos comerciales y en la capacidad de las asociaciones para generar materiales visuales más coherentes con sus objetivos. También se identificaron nuevos espacios de comercialización gracias a la mejora en la presentación de los productos, lo que confirmó que el fortalecimiento de la identidad visual puede tener un impacto directo en las oportunidades económicas de las pymes.

Por todo lo anterior, se concluye que el manual diseñado e implementado en este proyecto fue más que un instrumento de diseño: fue un catalizador de cambio organizacional, comunicación estratégica y empoderamiento visual. Su enfoque accesible, contextual y pedagógico permitió que actores tradicionalmente alejados del mundo del diseño profesional pudieran apropiarse de herramientas gráficas y transformarlas en recursos de desarrollo, diferenciación y crecimiento.

2.9. Aportes al desarrollo económico local y a la formación académica aplicada

El proyecto de diseño del manual de identidad visual no solo generó impactos positivos en la gestión comunicacional de las pymes involucradas, sino que también produjo efectos relevantes en términos de desarrollo territorial y formación académica aplicada, fortaleciendo el nexo entre la universidad, el sector productivo y la comunidad.

2.10. Incidencia en el desarrollo económico local

Uno de los principales aportes del proyecto fue su capacidad para potenciar la visibilidad y el posicionamiento de iniciativas productivas locales, muchas de ellas pertenecientes a la economía popular y solidaria. Al dotar a estas organizaciones de herramientas visuales claras, coherentes y profesionales, se facilitó su inserción en mercados regionales, ferias comerciales y canales de venta digitales, lo que generó nuevas oportunidades económicas y fortaleció su sostenibilidad.

Este efecto es consistente con lo planteado por Vásquez y Peña (2021), quienes sostienen que la mejora de la identidad visual en emprendimientos territoriales permite aumentar la percepción de calidad del producto, mejorar la diferenciación frente a la oferta industrial y generar valor agregado cultural. En este sentido, el manual no solo mejoró los elementos gráficos de las asociaciones beneficiarias, sino que también se convirtió en una herramienta de competitividad local.

Adicionalmente, el proyecto contribuyó a visibilizar el trabajo de sectores históricamente marginados del ecosistema empresarial formal, como mujeres artesanas, colectivos rurales o productores agroecológicos. La posibilidad de construir una marca desde su propia identidad permitió a estos actores no solo mejorar su comercialización, sino también reconocer el valor simbólico de su labor productiva, proyectarla con mayor autoestima y abrir canales de diálogo con instituciones públicas y privadas.

2.11. Formación académica aplicada y vinculación con la comunidad

Otro impacto destacado fue el aporte a la formación académica de los estudiantes de diseño gráfico y comunicación que participaron en el proyecto. A través de este proceso, los estudiantes tuvieron la oportunidad de aplicar sus

conocimientos en un contexto real, con usuarios concretos, necesidades específicas y limitaciones técnicas que los obligaron a diseñar desde la empatía, la adaptabilidad y el compromiso social.

Este enfoque de aprendizaje basado en la práctica, articulado con el servicio comunitario, fortaleció competencias clave como el trabajo interdisciplinario, la comunicación con públicos no especializados, el diseño centrado en el usuario y la resolución de problemas en escenarios de baja tecnificación. Como plantean Salazar y Cornejo (2022), estas experiencias de aprendizaje vivencial permiten formar profesionales más críticos, sensibles al entorno y capaces de generar innovación social desde su disciplina.

Además, el manual elaborado quedó como material didáctico de libre acceso, con potencial de ser utilizado en talleres de formación para emprendedores, módulos de capacitación del IEPS, programas de desarrollo productivo local y cursos universitarios vinculados al diseño estratégico. Su formato accesible, su lenguaje claro y su enfoque inclusivo lo convierten en un recurso versátil para diferentes niveles de formación y públicos destinatarios.

En definitiva, el proyecto trascendió su objetivo inicial de diseño gráfico para convertirse en una experiencia formativa, transformadora y socialmente útil, que permitió tender puentes entre la universidad y el territorio, entre el conocimiento técnico y los saberes comunitarios, y entre la creatividad visual y la equidad económica.

3. CONCLUSION

El presente apartado ha permitido visibilizar cómo el diseño gráfico, cuando se articula con enfoques pedagógicos y participativos, puede convertirse en una herramienta estratégica para el fortalecimiento institucional de las pequeñas y medianas empresas. Lejos de ser un recurso estético superficial, la identidad visual constituye un pilar fundamental para el posicionamiento, la diferenciación y la sostenibilidad de cualquier organización, particularmente en contextos con recursos limitados y alto potencial social, como el de las pymes ecuatorianas.

A través del desarrollo e implementación de un manual práctico de identidad visual, se generaron procesos de transformación significativos tanto en la gestión empresarial como en la cultura organizacional de las asociaciones participantes. La apropiación de conceptos como coherencia visual, narrativa de marca y comunicación estratégica permitió a los emprendedores no solo mejorar la presentación de sus productos y servicios, sino también revalorizar su trabajo, narrar su identidad colectiva y proyectar una imagen más sólida, auténtica y profesional.

El proyecto también evidenció la importancia de adaptar las herramientas de diseño a los niveles de comprensión, experiencia y recursos tecnológicos de los usuarios. El éxito del manual radicó en su claridad, aplicabilidad y enfoque contextual, lo que facilitó su uso incluso en organizaciones con escasa familiaridad con el lenguaje gráfico. Este enfoque, centrado en la accesibilidad, constituye un aporte relevante para pensar en modelos de diseño inclusivo que democratizan el acceso a recursos tradicionalmente reservados a grandes empresas.

Desde una perspectiva territorial, el proyecto aportó al desarrollo económico local al fortalecer la competitividad de iniciativas productivas que se insertan en mercados regionales o populares. La identidad visual pasó a ser no solo una herramienta comercial, sino también un símbolo de pertenencia, cohesión y autonomía organizacional.

En el ámbito académico, la experiencia permitió consolidar un modelo de formación aplicada que integra teoría, práctica y vinculación comunitaria. Los estudiantes participantes ampliaron su comprensión sobre el rol social del diseño, desarrollando competencias en comunicación empática, trabajo colaborativo e innovación en contextos reales. A su vez, el manual producido quedó como un recurso formativo de libre acceso con potencial de uso en procesos de capacitación, formación emprendedora y extensión universitaria.

Ciertamente, el proyecto reafirma que el diseño gráfico, cuando se construye desde la sensibilidad social y el conocimiento aplicado, puede contribuir a procesos de transformación económica, educativa y cultural. La marca deja de ser solo una imagen para convertirse en un lenguaje común que fortalece la identidad, genera oportunidades y construye puentes entre lo técnico, lo humano y lo comunitario.

CAPÍTULO 3

Plataformas digitales para la difusión del arte fotográfico en la educación superior: análisis del proyecto ClicBook como estrategia de visibilidad académica

Gianella Lissette Bermeo Quezada

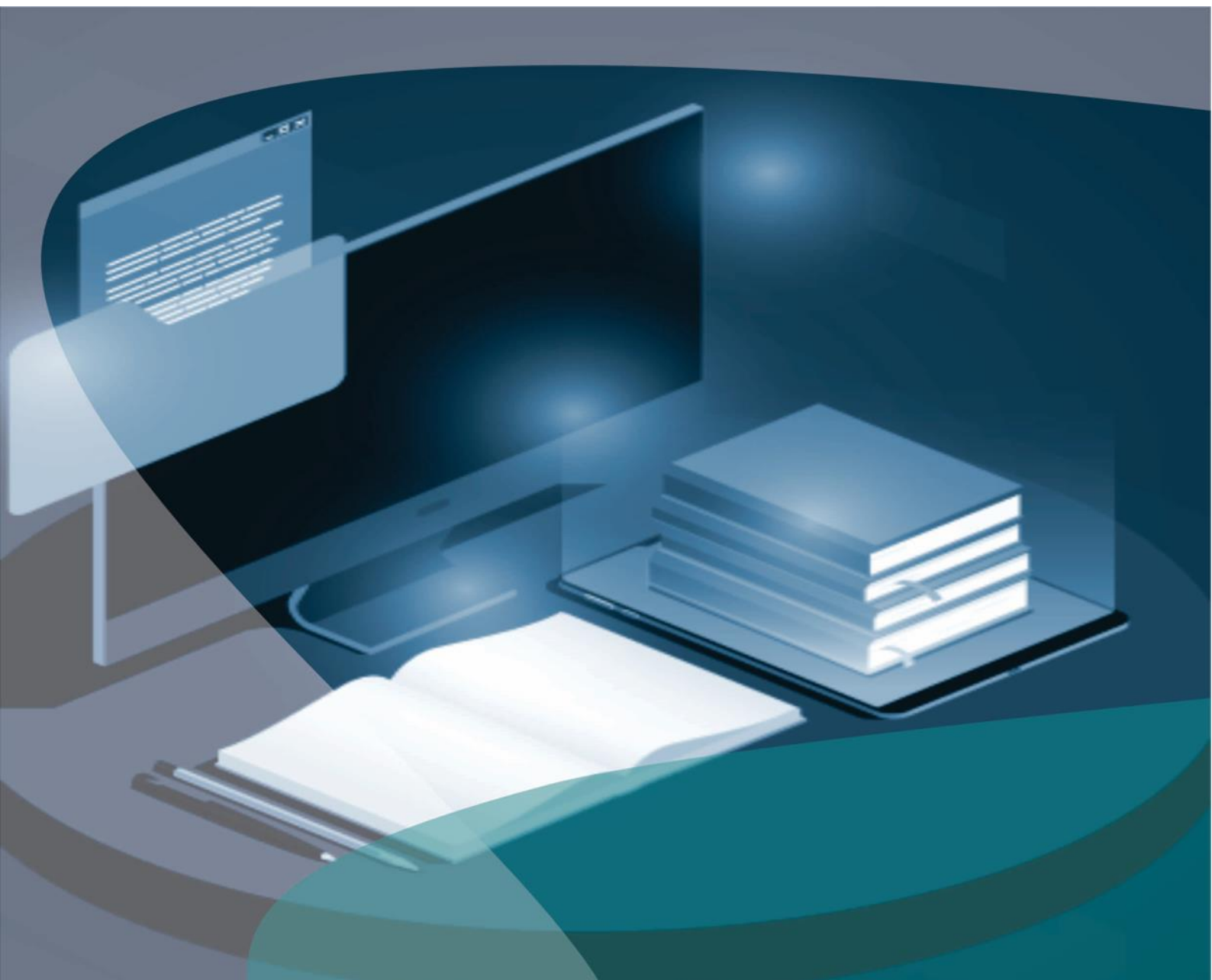
<https://orcid.org/0000-0002-8757-8045>

Jonatan Andrés Portugal Gorozabel

<https://orcid.org/0000-0002-1427-9634>

Lex Gregorio Campuzano Abad

<https://orcid.org/0000-0002-8493-0795>



1. INTRODUCCIÓN

La fotografía ha emergido como un recurso de comunicación visual fundamental en la enseñanza universitaria, permitiendo a los estudiantes narrar historias e ideas a través de imágenes. En las últimas décadas, el avance de la tecnología ha facilitado la difusión de la fotografía digital en contextos educativos, ampliando el acceso a materiales visuales de apoyo a la docencia.

Estudios recientes señalan que integrar la fotografía en entornos de aprendizaje mejora la comprensión y el pensamiento crítico, al convertir lo abstracto en algo visible y tangible (González & Castro, 2021). Esta creciente relevancia de la imagen en la educación se alinea con la formación de competencias en comunicación visual, donde el alumnado aprende a interpretar y producir imágenes con significado (Rueda & Rivera, 2017).

Sin embargo, a pesar de su potencial pedagógico, muchas de las fotografías creadas en contextos académicos quedan confinadas al aula, limitándose a la validación del docente y diluyendo el impacto del esfuerzo creativo del estudiantado. Esta situación plantea un desafío: ¿cómo trascender las paredes del aula y otorgar mayor proyección a las producciones fotográficas estudiantiles?

Frente a este desafío, surge la necesidad de generar espacios de difusión accesibles que conecten la creación fotográfica académica con audiencias más amplias. La literatura especializada subraya que las plataformas digitales pueden democratizar el acceso al arte visual, permitiendo que las imágenes trasciendan el ámbito interno y alcancen a la comunidad global (Pérez-Losada & García-Cano, 2020).

En la era digital, se han multiplicado los canales en línea para compartir fotografías —desde repositorios académicos hasta redes sociales especializadas—, evidenciando nuevas perspectivas para la enseñanza y difusión del arte fotográfico (Fernández-Coca, 2019). Estas plataformas no solo amplían la audiencia de los trabajos, sino que fomentan la colaboración y el intercambio de ideas, enriqueciendo el proceso formativo (González Romo, 2023).

La convergencia de educación y tecnología en torno a la imagen crea, por tanto, un contexto propicio para replantear las estrategias de visibilidad académica: ya no basta con producir fotografías en clase, es crucial exhibirlas en entornos digitales abiertos, estimulando la retroalimentación y el reconocimiento más allá de la institución educativa.

En este sentido, contar con una plataforma digital dedicada a la exposición fotográfica educativa se vislumbra como una solución innovadora y necesaria,

capaz de otorgar valor añadido tanto a estudiantes como a instituciones (Rivera-Romero et al., 2024).

De esta manera, las plataformas digitales especializadas en fotografía representan una oportunidad multifacética en el ámbito de la educación superior. En particular, su potencial se manifiesta en varios ejes clave:

- **Fortalecimiento del posicionamiento institucional:** La exhibición en línea de las creaciones fotográficas genera una identidad visual para la institución, proyectando sus valores y calidad académica ante la sociedad. Al divulgar los trabajos artísticos de su comunidad, la institución refuerza su imagen y presencia digital, alineándose con estrategias modernas de marketing educativo (Patiño-Acevedo & Torres-Crespo, 2022).
- **Visibilidad del talento estudiantil:** Un catálogo fotográfico digital académico ofrece a los estudiantes la posibilidad de exponer sus obras más allá del aula, dándoles proyección en un entorno accesible globalmente. Este escaparate virtual amplía el reconocimiento del talento estudiantil, convirtiendo los proyectos de clase en portafolios públicos y fomentando una motivación adicional por la calidad de sus trabajos (González Romo, 2023).
- **Innovación pedagógica:** La incorporación de plataformas digitales de difusión artística impulsa la actualización de las metodologías docentes. Al integrarse en la dinámica curricular, dichas plataformas fomentan prácticas de aprendizaje activo, donde los estudiantes publican, comparten y reflexionan sobre trabajos visuales en un entorno real de difusión. Este enfoque transforma la enseñanza tradicional, promoviendo una cultura de aprendizaje colaborativo y retroalimentación continua (Fernández-Coca, 2019).

Conviene señalar que la proliferación reciente de plataformas digitales de contenido visual refuerza la pertinencia de iniciativas como la descrita. Estudios sobre tendencias actuales indican un crecimiento sostenido en la creación y uso de repositorios fotográficos en línea, con impacto tanto en la educación como en el mercado creativo (Pérez-Losada & García-Cano, 2020).

Así, la convergencia de estas tendencias globales con los objetivos formativos locales sugiere que proyectos institucionales de difusión fotográfica están bien alineados con el espíritu de la época, en la que la digitalización del arte y la cultura es no solo deseable sino inevitable.

En este contexto, el presente capítulo introduce un análisis conceptual y aplicado sobre el uso de plataformas digitales como herramientas para la exposición del arte fotográfico en la educación superior.

El propósito de esta revisión es examinar críticamente la experiencia del proyecto ClicBook como modelo de gestión de contenido visual académico, evaluando su viabilidad y proyección a futuro como estrategia de visibilidad institucional. A través de este análisis, se busca comprender en qué medida iniciativas como ClicBook pueden fortalecer la visibilidad académica, potenciar el talento estudiantil y catalizar la innovación pedagógica, sentando las bases para una transformación digital en la difusión del arte fotográfico universitario.

2. DESARROLLO

2.1. Fotografía, comunicación visual y educación superior: fundamentos teóricos

La fotografía, como lenguaje visual, ha sido reconocida no solo como una forma de arte, sino también como una herramienta de comunicación poderosa que permite documentar, expresar, interpretar y construir significados en distintos contextos sociales y educativos (Barthes, 2003; Sontag, 2010). En el ámbito de la educación superior, su uso se ha expandido más allá de las asignaturas artísticas, convirtiéndose en un medio pedagógico para fomentar la creatividad, la observación crítica y la construcción de narrativas visuales en disciplinas tan diversas como comunicación, diseño, historia, sociología y educación.

El potencial educativo de la imagen radica en su capacidad de condensar y comunicar información compleja de manera inmediata. Según Eisner (2002), el pensamiento visual representa una forma legítima de conocimiento que debe ser considerada en los procesos de enseñanza-aprendizaje, al igual que la escritura o el lenguaje verbal. En esta línea, la fotografía facilita la representación simbólica del entorno, el análisis de fenómenos sociales y culturales, y la generación de discursos personales y colectivos, especialmente en contextos formativos donde se promueve el aprendizaje significativo y experiencial.

A nivel universitario, la inclusión de la fotografía como recurso pedagógico se vincula con los principios de la educación crítica, inclusiva y activa, que valora los saberes del estudiante, promueve la autonomía y estimula el pensamiento divergente. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2021), el uso de materiales visuales, como parte de una estrategia didáctica, favorece el aprendizaje cuando se vincula con contextos reales y permite al estudiante participar como sujeto activo en la producción del conocimiento.

En el campo específico de la educación artística y el diseño, la fotografía se constituye además como un componente curricular esencial, que integra técnica, estética y narración visual. No se trata solo de enseñar a usar una cámara o manejar programas de edición, sino de formar la mirada, desarrollar la sensibilidad visual y dotar al estudiante de herramientas para comunicar ideas con intencionalidad. Tal como afirma Landa (2021), el diseño visual, incluida la

fotografía, exige no solo destrezas técnicas, sino también competencias discursivas y éticas.

Aun así, pese al creciente reconocimiento de la imagen como recurso educativo, persiste una brecha significativa en los espacios institucionales destinados a su exhibición, archivo y circulación. Muchas universidades no cuentan con mecanismos sistemáticos para difundir los trabajos visuales producidos por sus estudiantes, lo que limita su alcance y reduce su potencial formativo. Esta falta de visibilidad es particularmente preocupante en disciplinas artísticas, donde la exposición de obras constituye una parte clave del proceso académico y profesional del estudiante (González & Castro, 2021).

En este contexto, surge la necesidad de implementar estrategias digitales para la gestión, preservación y difusión del arte fotográfico producido en la universidad. Estas estrategias deben responder a las características del entorno digital contemporáneo, caracterizado por la inmediatez, la interactividad, la descentralización de contenidos y la expansión del aprendizaje en red (Area & Pessoa, 2018). Así, el uso de plataformas digitales específicas para la fotografía educativa se presenta como una alternativa válida para cerrar la brecha entre la producción académica y su circulación pública.

La revisión de literatura reciente muestra un creciente interés por las tecnologías que permiten la creación de repositorios fotográficos educativos, catálogos digitales y espacios virtuales de exhibición artística, que sirvan tanto para la promoción del talento estudiantil como para la documentación de procesos pedagógicos e institucionales (Silva & Méndez, 2023). Estas plataformas, cuando están bien diseñadas y articuladas con los objetivos curriculares, pueden convertirse en entornos de aprendizaje expandido, donde la fotografía no solo se produce, sino que también se contextualiza, se interpreta y se comparte.

2.2. Plataformas digitales como herramientas de visibilidad institucional y pedagógica

En un entorno universitario crecientemente marcado por la transformación digital, las plataformas digitales han adquirido un papel protagónico en la manera en que las instituciones construyen su imagen pública, gestionan sus contenidos y establecen vínculos con sus comunidades. Este fenómeno, impulsado por el auge de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ha redefinido no solo los procesos administrativos y académicos, sino también la manera en que se difunden los productos intelectuales y creativos generados al interior de las instituciones (Rodríguez-Sabiote, 2016).

En este contexto, las plataformas digitales destinadas a la difusión de contenidos artísticos —como fotografías, videos, ilustraciones o diseños— se posicionan como herramientas de alto valor estratégico, tanto para la visibilidad

institucional como para la consolidación de una cultura de aprendizaje basada en la comunicación visual. Tal como señalan García-Canclini y León (2022), las universidades están llamadas a producir conocimiento con sentido público, pero también a desarrollar narrativas visuales y digitales que lo comuniquen de manera accesible y atractiva para audiencias diversas.

Desde la perspectiva de la comunicación institucional, una plataforma digital fotográfica permite proyectar públicamente el quehacer académico-artístico de la comunidad educativa, reforzando su identidad visual y fortaleciendo su presencia en el ecosistema digital. Este tipo de plataformas contribuyen al posicionamiento institucional al mostrar resultados tangibles del trabajo formativo, evidenciar el talento estudiantil y difundir valores como la creatividad, la inclusión y la innovación (Pérez-Losada & García-Cano, 2020). En este sentido, no se trata solo de mostrar imágenes, sino de consolidar un relato visual coherente con los principios pedagógicos de la institución.

En el plano pedagógico, las plataformas de exposición fotográfica permiten articular procesos de enseñanza-aprendizaje con escenarios reales de difusión, fomentando la participación activa del estudiantado y promoviendo la producción de contenidos con sentido social y estético. Este tipo de iniciativas potencia una didáctica orientada al aprendizaje situado, donde el resultado académico no queda restringido al aula, sino que se transforma en un mensaje visual compartido y valorado públicamente (Fernández-Coca, 2019). Esta práctica se alinea con los enfoques contemporáneos de innovación educativa, que promueven la integración de recursos digitales en procesos formativos significativos.

Asimismo, estas plataformas digitales facilitan la creación de portafolios académicos que, además de funcionar como mecanismos de evaluación formativa, se convierten en herramientas de empleabilidad y proyección profesional. En disciplinas creativas como el diseño, las artes visuales o la comunicación, esta visibilidad temprana permite construir una identidad profesional sólida desde la etapa de formación, con posibilidades de participación en ferias, concursos o convocatorias externas (González Romo, 2023).

Otra ventaja clave radica en la posibilidad de construir repositorios abiertos de contenido educativo visual, que no solo funcionan como vitrinas de exposición, sino también como archivos institucionales de valor histórico, académico y cultural. Esto permite a las universidades preservar su producción artística, generar memoria institucional y ofrecer a futuras generaciones un banco de imágenes que documenta los procesos creativos de su comunidad (López-Cerezo, 2019).

Sin embargo, para que estas plataformas cumplan su propósito de manera efectiva, deben estar diseñadas bajo criterios de accesibilidad, usabilidad y diseño

centrado en el usuario. Es decir, deben responder a las necesidades de quienes las usan —estudiantes, docentes, gestores culturales y públicos externos— y facilitar una navegación intuitiva, adaptable a distintos dispositivos, con opciones de búsqueda, categorización y curaduría responsable de contenidos (Rivera-Romero et al., 2024). Además, es fundamental garantizar la protección de los derechos de autor y promover el uso ético de las imágenes, mediante licencias claras y procesos de consentimiento informados (Pérez-Losada & García-Cano, 2020).

En síntesis, las plataformas digitales para la difusión del arte fotográfico no solo resuelven una necesidad técnica o comunicacional: constituyen una oportunidad pedagógica, institucional y estratégica para las universidades que desean innovar en su forma de enseñar, comunicar y conectar con el entorno.

En esta línea, el proyecto ClicBook, desarrollado en el Instituto Superior Universitario de Formación, se presenta como una experiencia concreta que responde a estos desafíos y permite analizar su viabilidad y proyección como modelo de gestión de contenidos visuales

2.3. El proyecto ClicBook como modelo de gestión digital para la difusión fotográfica educativa

El proyecto ClicBook surge como una respuesta concreta a la necesidad de visibilizar los trabajos fotográficos producidos por estudiantes y docentes del Instituto Superior Universitario de Formación (ISUF), en un contexto caracterizado por el crecimiento de la producción creativa, pero con limitadas herramientas de exhibición pública.

Su objetivo principal fue diseñar e implementar una plataforma digital accesible y especializada que funcionara como un catálogo fotográfico institucional, destinado a difundir las expresiones artísticas visuales desarrolladas en entornos formativos, tanto dentro como fuera de la institución.

Desde su concepción, el proyecto se estructuró bajo una lógica de diseño participativo, inclusivo y sostenible, que tomara en cuenta las particularidades del ecosistema universitario y las necesidades reales de sus actores. El equipo desarrollador —integrado por docentes, estudiantes y técnicos de TIC— definió tres componentes clave para la ejecución de la iniciativa: el diagnóstico institucional de necesidades, el diseño funcional y estético de la plataforma y el proceso de validación con usuarios reales (docentes-artistas y estudiantes fotógrafos). Esta metodología permitió alinear los objetivos tecnológicos con las expectativas pedagógicas y comunicacionales de la comunidad educativa, en consonancia con los principios de innovación educativa centrada en el usuario (Fernández-Coca, 2019).

Desde una perspectiva teórica, ClicBook responde a los postulados del diseño centrado en el usuario (Norman, 2013), los enfoques de aprendizaje basado en proyectos (González Romo, 2023) y el modelo de alfabetización digital crítica en contextos universitarios (Area & Pessoa, 2018).

Estos marcos conceptuales coinciden en resaltar la importancia de construir herramientas digitales no solo funcionales, sino también pedagógicamente significativas, culturalmente pertinentes y accesibles a diversos niveles de experiencia tecnológica.

Asimismo, la propuesta se articuló con los principios del marketing digital institucional, que reconocen la importancia de construir una identidad visual coherente, difundir el talento académico y proyectar los valores educativos a través de medios digitales (Pérez-Losada & García-Cano, 2020). En este sentido, la creación de una plataforma como ClicBook no solo respondió a una necesidad operativa, sino que se inscribió en una visión estratégica de visibilidad y posicionamiento institucional mediante contenidos artísticos.

La selección de la fotografía como eje del proyecto no fue casual. Diversas investigaciones han demostrado que la imagen, especialmente en su formato fotográfico, posee un alto valor didáctico, comunicacional y expresivo en contextos educativos.

Según Castro y Ruiz (2020), la fotografía permite desarrollar competencias en comunicación visual, pensamiento crítico y construcción de sentido estético. Además, su versatilidad para representar ideas, emociones y problemáticas sociales la convierte en una herramienta privilegiada para vincular el arte con procesos pedagógicos activos y reflexivos (García & Rodríguez, 2021).

En la práctica, ClicBook se materializó como una plataforma web responsiva, de navegación intuitiva, con secciones para galerías temáticas, fichas técnicas, autores, comentarios curatoriales y enlaces a redes institucionales.

Su diseño fue desarrollado bajo criterios de accesibilidad y estética funcional, permitiendo que tanto usuarios expertos como principiantes pudieran explorar el contenido sin barreras técnicas. Como destaca Rivera-Romero et al. (2024), la usabilidad y la experiencia del usuario son condiciones imprescindibles para que las plataformas educativas sean adoptadas y sostenidas en el tiempo.

Un elemento diferenciador del proyecto fue la incorporación de mecanismos de participación estudiantil en la curaduría y carga de contenidos, lo que fomentó una apropiación colectiva de la plataforma. Esta decisión metodológica fortaleció el sentido de pertenencia, promovió el aprendizaje situado y facilitó el desarrollo de habilidades digitales relevantes para la vida profesional (López-Cerezo, 2019).

En resumen, el proyecto ClicBook puede considerarse un modelo replicable de gestión digital para la difusión de arte fotográfico educativo en instituciones de educación superior. Su éxito radicó en la combinación de fundamentos pedagógicos, principios de diseño inclusivo, participación activa de la comunidad educativa y una visión estratégica de visibilidad institucional. En contextos donde la digitalización de contenidos artísticos aún es incipiente, iniciativas como esta ofrecen rutas viables para democratizar el acceso a la producción visual y potenciar el reconocimiento académico del talento creativo.

2.4. Diagnóstico institucional: necesidades y oportunidades

A través de entrevistas, encuestas y revisión documental, se identificaron varias limitaciones en la gestión y circulación de productos fotográficos:

- Las imágenes se almacenaban de forma dispersa, en discos personales, redes sociales o carpetas informales.*
- No existía un criterio curatorial ni una línea gráfica institucional que consolidara la producción artística visual.*
- La comunidad estudiantil carecía de espacios reconocidos donde exhibir sus trabajos, lo que reducía su proyección y reconocimiento.*
- Las autoridades académicas reconocían el valor del contenido producido, pero no contaban con medios técnicos para canalizar su difusión.*

Este diagnóstico reveló una paradoja frecuente en contextos educativos: a pesar de contar con talento creativo y material visual de calidad, la ausencia de una plataforma institucional impide su aprovechamiento estratégico como recurso comunicacional y formativo.

2.5. Diseño de la plataforma ClicBook

La plataforma fue concebida como una galería fotográfica digital, de acceso libre, adaptable a dispositivos móviles y con un diseño visual atractivo pero funcional. Su estructura incluyó las siguientes secciones principales:

- Inicio con galería destacada y navegación intuitiva.*
- Catálogo dividido por autores, temas o asignaturas.*
- -Ficha técnica de cada obra con nombre, descripción, autoría y datos académicos.*
- Espacios interactivos para retroalimentación y comentarios (moderados).*
- Zona de administración interna para subir, editar o clasificar contenidos.*

Desde lo técnico, se utilizó un gestor de contenidos de código abierto, con plantillas personalizables, integraciones multimedia y posibilidades de crecimiento modular. La interfaz fue probada por usuarios finales para garantizar accesibilidad y comprensión.

Uno de los aciertos del proyecto fue la incorporación de criterios curatoriales mínimos, como el respeto por la autoría, la organización temática y la selección de imágenes con criterios formativos y comunicacionales. Esto contribuyó a consolidar un catálogo coherente, que reflejara no solo la creatividad individual, sino también la identidad académica e institucional del ISUF.

2.6. Validación y primeras reacciones

Luego de su lanzamiento piloto, la plataforma fue presentada en eventos internos y promocionada entre docentes y estudiantes. Los primeros resultados fueron alentadores:

- Incremento en la consulta de obras estudiantiles, lo que generó orgullo y sentido de pertenencia.*
- Mayor visibilidad institucional en redes y buscadores, gracias al tráfico generado y la difusión externa.*
- Interés por parte de otras unidades académicas, que manifestaron su intención de adaptar el modelo a sus propias áreas.*

La experiencia de ClicBook demostró que, con recursos limitados pero con visión estratégica, es posible transformar contenidos dispersos en un repositorio profesional y significativo. Más aún, se comprobó que cuando los estudiantes ven sus obras expuestas públicamente, su nivel de compromiso y exigencia estética aumenta, reforzando el proceso formativo.

2.6.1. Lecciones aprendidas, proyección institucional y sostenibilidad de la plataforma ClicBook

La implementación del proyecto ClicBook dejó valiosas lecciones no solo en el ámbito técnico, sino también en lo pedagógico, institucional y comunitario. Estas enseñanzas permiten comprender mejor los factores que favorecen o limitan el éxito de una plataforma digital orientada a la difusión del arte fotográfico en contextos educativos, y ofrecen pautas clave para su replicación en otras instituciones de educación superior.

Una de las principales lecciones fue que el éxito de una plataforma como ClicBook no depende exclusivamente de su diseño tecnológico, sino de su apropiación por parte de la comunidad educativa. El proceso de co-creación, en el que participaron activamente estudiantes y docentes desde el diagnóstico hasta la

validación, fue fundamental para generar un sentido de pertenencia y motivación hacia el uso del recurso.

Esto concuerda con lo planteado por Area y Pessoa (2018), quienes destacan que los entornos virtuales más exitosos en el ámbito educativo son aquellos que se construyen desde la participación y el compromiso colectivo.

Otra enseñanza relevante fue la necesidad de establecer criterios curatoriales claros y protocolos de publicación. Aunque la plataforma tenía un enfoque inclusivo y formativo, fue necesario definir lineamientos mínimos para garantizar la calidad visual, la coherencia discursiva y el respeto por los derechos de autor. Esta formalización contribuyó a la profesionalización del catálogo y a su legitimidad como producto institucional.

Asimismo, se evidenció que la retroalimentación pública —incluso en formatos sencillos como comentarios o visualizaciones— puede tener un impacto altamente motivador en los estudiantes. Ver sus obras expuestas en un entorno profesional, accesible y respaldado por su institución, aumentó la confianza en sus capacidades y reforzó su compromiso con el proceso creativo.

2.7. Proyección institucional y replicabilidad

ClicBook no se concibió como una iniciativa aislada, sino como un modelo replicable y escalable. Su estructura modular permite que otras unidades académicas puedan adaptar la plataforma a sus propias necesidades, generando catálogos de fotografía, ilustración, diseño o incluso proyectos interdisciplinarios. Además, su funcionamiento con recursos accesibles y software de código abierto facilita su implementación sin depender de grandes inversiones tecnológicas.

Desde el punto de vista institucional, la plataforma representa una herramienta de visibilidad estratégica, que puede integrarse a planes de comunicación institucional, campañas de promoción académica y acciones de posicionamiento digital. Al convertirse en un archivo vivo de la producción creativa del ISUF, ClicBook aporta a la construcción de una memoria visual colectiva y a la consolidación de una identidad institucional vinculada con la innovación, el arte y la tecnología.

2.8. Desafíos y sostenibilidad

A pesar de los logros obtenidos, el proyecto también identificó desafíos importantes para su sostenibilidad en el tiempo. Entre ellos destacan:

- La necesidad de designar un equipo técnico o responsable institucional que mantenga y actualice la plataforma de manera continua.*

- *-La urgencia de capacitar a docentes y estudiantes en el uso correcto del sistema y en criterios básicos de curaduría visual.*
- *-La importancia de establecer políticas institucionales de difusión artística, que respalden el uso de plataformas como esta como parte del ecosistema educativo formal.*

Abordar estos retos será esencial para que ClicBook evolucione de una experiencia piloto a una política institucional estable, capaz de integrarse plenamente a la dinámica académica y cultural del ISUF. La sostenibilidad del proyecto dependerá, en última instancia, de su articulación con la misión institucional, de su actualización tecnológica y del compromiso de la comunidad que le da vida.

3. CONCLUSIÓN

La transformación digital ha redefinido los modos de enseñar, aprender y comunicar en la educación superior. En este escenario, la fotografía ha dejado de ser únicamente un recurso visual auxiliar para convertirse en una forma legítima de producción de conocimiento y expresión crítica, particularmente en carreras vinculadas al arte, el diseño, la comunicación y la cultura visual. Sin embargo, el potencial formativo de esta disciplina solo puede desarrollarse plenamente cuando las obras creadas por los estudiantes trascienden el espacio cerrado del aula y se integran en circuitos más amplios de exhibición, retroalimentación y circulación.

El proyecto ClicBook, analizado en este capítulo como modelo de revisión aplicada, evidencia que es posible desarrollar plataformas digitales accesibles, sostenibles y funcionales para la gestión y difusión del arte fotográfico producido en contextos educativos. Más allá de su dimensión técnica, esta experiencia permitió reflexionar sobre el papel estratégico de la identidad visual institucional, el valor simbólico de la obra estudiantil y la importancia de vincular la producción creativa con el entorno digital contemporáneo.

La revisión de literatura mostró que las plataformas digitales no solo favorecen la visibilidad del talento, sino que también fortalecen el posicionamiento institucional, enriquecen las prácticas pedagógicas y promueven la creación de comunidades de aprendizaje visual.

En este sentido, ClicBook puede entenderse como una iniciativa replicable, que articula tecnología, educación y cultura desde una perspectiva participativa y formativa. Su diseño basado en criterios curatoriales, su enfoque centrado en el usuario y su proyección institucional lo convierten en un modelo viable para otras universidades que buscan integrar el arte visual en sus estrategias de comunicación y aprendizaje.

No obstante, la sostenibilidad de este tipo de proyectos exige un compromiso institucional estructural, que contemple su mantenimiento técnico, su actualización pedagógica y su inserción en las políticas de difusión académica. Solo así podrán consolidarse como herramientas permanentes y transformadoras dentro del ecosistema universitario.

En conclusión, la experiencia de ClicBook demuestra que la integración inteligente de tecnologías digitales en la educación artística no solo responde a necesidades funcionales, sino que amplía el horizonte formativo de los estudiantes, visibiliza el valor cultural de sus creaciones y fortalece la relación entre la universidad, sus actores y su entorno. Promover este tipo de plataformas es, por tanto, una apuesta por una educación más abierta, creativa, inclusiva y visualmente significativa.

CAPÍTULO 4

Manual organizacional en las MIPYMES del Ecuador: fundamentos, diseño e impacto en la gestión

Lesly Johanna Benítez Pincay

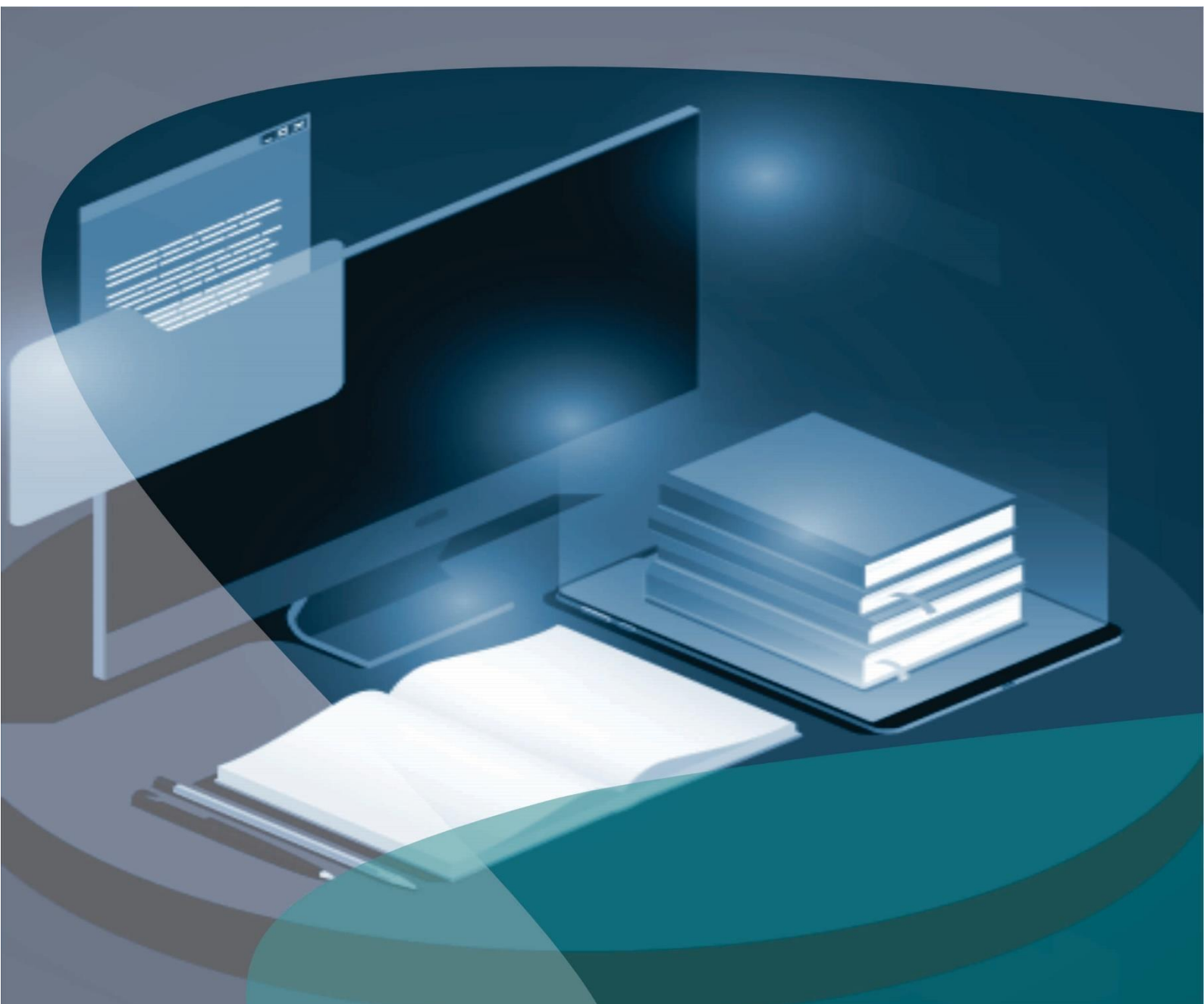
<https://orcid.org/0000-0001-6206-1253>

María Ana Andrade Gómez

<https://orcid.org/0009-0002-8668-3879>

Lisette Juleysi Vacacela Conforme

<https://orcid.org/0000-0002-0552-8483>



1. INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desempeñan un papel crucial en la estructura económica de los países en desarrollo, al contribuir significativamente a la generación de empleo, la diversificación productiva y la cohesión territorial. En Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), las MIPYMES representan más del 90% de las unidades productivas y generan cerca del 60% del empleo formal. Este segmento empresarial cumple una función esencial en el fortalecimiento de economías locales, particularmente en zonas urbanas periféricas y rurales, donde promueven el autoempleo y la inclusión socioeconómica de sectores históricamente marginados (CEPAL, 2021; Herrera & Espinoza, 2022).

Pese a su relevancia, las MIPYMES ecuatorianas enfrentan una serie de limitaciones estructurales que comprometen su sostenibilidad y capacidad de crecimiento. Entre los desafíos más comunes se encuentran la informalidad organizacional, la escasa planificación interna y la excesiva dependencia de liderazgos unipersonales. Como señalan Palacios y Valarezo (2023), muchas de estas empresas carecen de una estructura funcional definida, lo cual deriva en desorganización, duplicación de funciones, baja eficiencia operativa y dificultades en la toma de decisiones estratégicas.

En este contexto, el diseño e implementación de manuales organizacionales emerge como una estrategia eficaz para mejorar la gestión interna de las MIPYMES, al permitir la estandarización de procesos, la clarificación de funciones y la documentación de protocolos clave (Sierra Sarango, 2014).

Estos instrumentos, lejos de ser simples formalismos administrativos, se han consolidado como herramientas para fortalecer la cultura organizacional y fomentar la mejora continua. De acuerdo con García y Barreto (2024), los manuales organizacionales facilitan la inducción de nuevos empleados, reducen la dependencia del conocimiento tácito y promueven la transparencia operativa.

Adicionalmente, la existencia de manuales organizacionales bien estructurados contribuye a la profesionalización de las empresas, lo cual se refleja en una mayor competitividad, mejores prácticas laborales y una imagen institucional más coherente (Sánchez & Muñoz, 2018). En el caso ecuatoriano, donde la informalidad laboral alcanza niveles superiores al 60% en algunos sectores, este tipo de instrumentos se vuelve indispensable para avanzar hacia modelos empresariales más estructurados y sostenibles (CEPAL, 2021).

No obstante, a pesar de sus múltiples beneficios, la mayoría de MIPYMES no cuenta con manuales organizacionales debido a la falta de asesoría técnica, desconocimiento metodológico o limitaciones de recursos. Frente a esta situación, resulta pertinente desarrollar modelos de intervención formativos que

permitan a los empresarios diseñar sus propios manuales, con un enfoque práctico, contextualizado y adaptado a sus capacidades operativas.

El presente capítulo tiene como propósito analizar el rol estratégico del manual organizacional en las MIPYMES del Ecuador, resaltando su valor como herramienta de gestión y profesionalización. Además, se presenta una propuesta metodológica de diseño de manuales organizacionales, basada en la experiencia aplicada del Instituto Superior Universitario de Formación, orientada a microempresas de los sectores comercial y de servicios. La metodología adoptada se inscribe en un enfoque cualitativo de revisión documental, combinado con el análisis de una experiencia formativa concreta. A partir de una lógica inductivo-deductiva, se articulan los principales aportes teóricos sobre gestión organizacional con un modelo aplicable a contextos de baja formalización.

2. DESARROLLO

2.1. Fundamentos del manual organizacional en la gestión empresarial

El manual organizacional es un documento técnico que sistematiza la estructura interna de una organización, describiendo de manera clara sus áreas funcionales, las responsabilidades de los cargos, los procedimientos operativos, las normas de comportamiento, y otros elementos administrativos necesarios para garantizar el buen funcionamiento de la entidad. Más que un simple recurso informativo, el manual constituye una herramienta de gestión y planificación, que orienta las decisiones diarias y permite mantener una coherencia institucional en la ejecución de tareas (Chiavenato, 2020).

Según Ramírez y Soto (2021), el manual organizacional es un componente indispensable en toda empresa que busca consolidarse a largo plazo, ya que facilita la estandarización de procesos, mejora la comunicación interna y fortalece el control administrativo. Esto resulta particularmente importante en empresas pequeñas, donde los roles suelen solaparse y las decisiones tienden a depender de una o pocas personas, lo que dificulta la sostenibilidad del negocio.

Entre las funciones principales de un manual organizacional se destacan:

- Formalizar la estructura de la empresa, mediante la representación de su organigrama y las líneas de autoridad.*
- Delimitar funciones y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo, evitando la duplicación de tareas o la omisión de obligaciones.*
- Establecer procedimientos operativos que garanticen la eficiencia, seguridad y coherencia en las actividades diarias.*
- Servir como instrumento de inducción para nuevos empleados, facilitando su adaptación al entorno laboral.*

- Fomentar la transparencia y el orden institucional, promoviendo una cultura organizacional más profesional y estructurada.



Figura 1. Estructura de los MIPYMES

En el caso de las MIPYMES, el valor del manual organizacional es aún mayor, ya que muchas de estas unidades carecen de herramientas formales para guiar su operación interna.

Tal como indican López y Vargas (2020), la informalidad estructural es uno de los principales factores que limita el crecimiento de las microempresas en América Latina, y su superación requiere de instrumentos de gestión adaptados a sus condiciones reales.

Por otro lado, el manual también puede contribuir al fortalecimiento de la identidad institucional, al incluir elementos como la misión, visión, valores, políticas internas y lineamientos estratégicos. Esto refuerza la cohesión entre los miembros de la organización y alinea sus esfuerzos hacia objetivos comunes, favoreciendo un entorno más colaborativo y orientado a resultados (Moreno & Guerrero, 2022).

Además, en entornos postpandemia, marcados por la incertidumbre y la necesidad de reorganizar procesos, el manual organizacional se ha convertido en una herramienta clave para la resiliencia empresarial, ayudando a las empresas a redefinir funciones, reorganizar equipos y estandarizar prácticas en escenarios de trabajo híbrido o rotativo (UNIDO, 2021).

Finalmente, desde una perspectiva de mejora continua, el manual no debe verse como un documento estático, sino como una herramienta viva, sujeta a revisión y actualización periódica. Su utilidad radica en su capacidad para reflejar los cambios organizativos, incorporar innovaciones operativas y responder a nuevas exigencias del entorno empresarial.

2.2. Problemática organizacional en las MIPYMES ecuatorianas

A pesar de su indiscutible importancia en la economía nacional, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Ecuador enfrentan desafíos estructurales que limitan su crecimiento, competitividad y sostenibilidad. Uno de los aspectos más críticos es el relacionado con su gestión organizacional interna, caracterizada frecuentemente por la ausencia de estructuras formales, la improvisación operativa y la baja sistematización de procesos (Ramírez & Contreras, 2021; Herrera & Espinoza, 2022). Estas deficiencias no solo reducen la eficiencia operativa, sino que comprometen la capacidad de estas organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes y exigentes.

La informalidad organizativa se manifiesta en diversos niveles: la falta de delimitación clara de funciones, la inexistencia de reglamentos internos, procesos administrativos no documentados, y una toma de decisiones altamente centralizada. Este panorama se refleja en ambientes laborales desorganizados, alta rotación de personal y dificultades para implementar estrategias de mejora continua (Yaguachi & Paredes, 2021). Según Sierra Sarango (2014), este tipo de desorganización se traduce en una baja competitividad estructural frente a empresas más profesionalizadas, especialmente en sectores urbanos dinámicos.

Numerosos estudios coinciden en que una de las principales causas de esta situación es la dependencia excesiva del conocimiento empírico acumulado por los fundadores o gerentes, lo que impide la delegación eficaz de funciones y limita el desarrollo de capacidades organizacionales. Esta centralización operativa perpetúa lógicas empresariales de subsistencia que, aunque funcionales a pequeña escala, impiden el crecimiento sostenido y la consolidación institucional (García & Barreto, 2024).

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023) estima que más del 65% de las MIPYMES ecuatorianas no cuentan con protocolos formales para la gestión interna. Esta carencia es especialmente grave en áreas como el control administrativo, la gestión del talento humano, el seguimiento de

procesos y la documentación de operaciones, lo que limita tanto su profesionalización como su acceso a mecanismos de financiamiento, compras públicas o redes comerciales con estándares más elevados (CEPAL, 2022).

Otro elemento crítico radica en la falta de estandarización operativa, que genera inconsistencias en los procedimientos, errores recurrentes, baja trazabilidad y escasa calidad en los productos o servicios ofrecidos (Sánchez & Muñoz, 2018). La ausencia de documentos básicos como organigramas, manuales de funciones, instructivos operativos o reglamentos internos, dificulta la organización del trabajo, reduce la efectividad de la supervisión y prolonga la curva de adaptación del personal nuevo (León & Téllez, 2021).

En este contexto, la elaboración de manuales organizacionales adaptados a la realidad de las MIPYMES se presenta como una estrategia de alta pertinencia. Lejos de ser un recurso exclusivo de grandes empresas, estos instrumentos pueden cumplir funciones esenciales en negocios de pequeño tamaño, como clarificar responsabilidades, sistematizar rutinas, facilitar la capacitación y respaldar procesos de mejora continua (Palacios & Valarezo, 2023).

Tal como se ha documentado en experiencias latinoamericanas, la implementación de manuales organizacionales permite ordenar la operación interna y generar condiciones para avanzar hacia esquemas de gestión más eficientes y sostenibles (González García, 2020).

Además, en un entorno económico marcado por procesos de reactivación postpandemia y por el creciente protagonismo del emprendimiento juvenil y de base territorial, el fortalecimiento organizativo resulta fundamental para garantizar la continuidad operativa y la inclusión de estas unidades económicas en mercados más estructurados (Sánchez & Muñoz, 2018; CEPAL, 2022).

En síntesis, la problemática organizativa de las MIPYMES ecuatorianas responde a una combinación de factores estructurales, culturales y técnicos. Para atender estos desafíos, resulta prioritario promover herramientas accesibles, prácticas y contextualizadas como los manuales organizacionales, que no solo sistematicen la operación interna, sino que también contribuyan a la consolidación de una cultura empresarial más formalizada, profesional y competitiva.

2.3. Propuesta metodológica para el diseño del manual organizacional

La elaboración de un manual organizacional efectivo para micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) debe partir del reconocimiento de sus características operativas: estructuras jerárquicas simples, alta rotación de personal, escasa sistematización de procesos y limitaciones tanto en recursos como en formación técnica. Por ello, la metodología para su diseño no puede replicar modelos corporativos complejos, sino que debe adaptarse a sus

necesidades reales, priorizando la claridad, la participación del equipo y la facilidad de implementación (Herrera & Espinoza, 2022).

En este sentido, se propone una metodología estructurada en cinco etapas, orientada a la construcción participativa, práctica y contextualizada de un manual organizacional. Esta propuesta se inspira en modelos de gestión por procesos aplicados a empresas de base local (Palacios & Valarezo, 2023) y en experiencias de fortalecimiento institucional en sectores productivos informales (León & Téllez, 2021).

2.3.1. Diagnóstico organizacional participativo

La primera fase consiste en el levantamiento de información sobre la estructura interna de la empresa. Este diagnóstico debe incluir:

- *Identificación de áreas funcionales y procesos clave.*
- *Mapeo de funciones actuales de los trabajadores.*
- *Registro de actividades críticas que no están sistematizadas.*

Esta etapa puede ejecutarse a través de entrevistas semi-estructuradas, observación directa y talleres de reflexión grupal. Su propósito es visibilizar los vacíos organizacionales y construir un entendimiento compartido de cómo funciona realmente la empresa.

2.3.2. Definición de estructura organizativa

A partir del diagnóstico, se define el organigrama funcional de la empresa, especificando las unidades o cargos existentes, sus relaciones jerárquicas y de coordinación. Según González García (2020), clarificar la estructura formal permite reducir la superposición de funciones, mejorar la comunicación interna y facilitar la asignación de responsabilidades.

Esta fase también incluye la delimitación de roles y funciones por puesto de trabajo, incorporando criterios de responsabilidad, autoridad y competencias esperadas.

2.3.3. Diseño de procesos y procedimientos clave

En esta etapa se describen, de forma simplificada, los principales procesos operativos y administrativos de la empresa, como: atención al cliente, compras, ventas, inventario, facturación, control financiero, entre otros.

Cada procedimiento debe contener:

- *Nombre del proceso.*
- *Objetivo.*

- *Responsable.*
- *Pasos secuenciales.*
- *Documentación requerida.*

Para las MIPYMES, esta sistematización permite reducir errores, estandarizar actividades y facilitar la capacitación del personal nuevo (Sánchez & Muñoz, 2018).

2.3.4. Redacción y estructuración del manual

Con la información recolectada, se procede a redactar el manual en un lenguaje claro, directo y accesible, evitando tecnicismos innecesarios. La estructura recomendada incluye:

- *Presentación del manual.*
- *Misión, visión y valores de la empresa.*
- *Organigrama y descripciones de cargos.*
- *Políticas internas (asistencia, disciplina, confidencialidad, entre otros).*
- *Procedimientos operativos.*

Este documento debe elaborarse en formato físico y digital, para facilitar su consulta y actualización.

2.3.5. Validación y socialización interna

Finalmente, el manual debe ser revisado y validado por el equipo directivo y operativo, con el fin de asegurar su pertinencia y aplicabilidad. Esta fase incluye sesiones de capacitación para explicar su contenido, resolver dudas y promover su apropiación colectiva.

Según León y Téllez (2021), la socialización del manual no solo mejora su aplicación práctica, sino que también fortalece la cultura organizacional y la transparencia interna.

2.4. Principios orientadores

El modelo propuesto se fundamenta en tres principios clave:

-Simplicidad: El manual debe ser fácil de comprender, redactado en un lenguaje claro y accesible para todos los miembros de la organización, evitando tecnicismos innecesarios y formatos excesivamente complejos.

-Contextualización: Su contenido debe reflejar fielmente la realidad operativa de la empresa, considerando su tamaño, giro, cultura organizacional y entorno local.

-Participación: La elaboración del manual debe involucrar activamente a los trabajadores y líderes de la empresa, promoviendo un sentido de pertenencia y facilitando su implementación y actualización (Herrera & Espinoza, 2022).

2.5. Estructura y componentes esenciales

La guía metodológica desarrollada propone una estructura mínima pero funcional, integrada por los siguientes apartados:

- Presentación institucional: Breve reseña sobre la historia, misión, visión y valores de la empresa, que sirva como carta de presentación y base para la identidad organizacional.*
- Organigrama: Representación gráfica de la estructura jerárquica, mostrando las áreas, cargos y relaciones de autoridad dentro de la empresa.*
- Descripción de puestos y funciones: Detalle claro de las responsabilidades, tareas y competencias requeridas para cada cargo, facilitando la asignación de roles y la evaluación del desempeño.*
- Normas y políticas internas: Lineamientos básicos de convivencia, disciplina, seguridad y uso de recursos, adaptados a la cultura y necesidades de la empresa.*
- Procedimientos operativos clave: Guía paso a paso para la ejecución de procesos críticos como compras, ventas, atención al cliente, manejo de inventarios o uso de tecnologías.*
- Formatos y anexos: Ejemplos de documentos de uso frecuente (formularios, solicitudes, registros) que estandaricen la gestión y faciliten el cumplimiento de procedimientos.*

Esta estructura busca ofrecer un marco organizativo básico y replicable, ajustable en extensión y profundidad según las capacidades y necesidades de cada MIPYME.

2.6. Proceso participativo de construcción

La experiencia aplicada demostró que el proceso de diseño del manual organizacional es más efectivo cuando involucra activamente a los colaboradores y líderes de la empresa. A través de talleres, entrevistas y sesiones de trabajo colaborativo, los miembros pueden identificar juntos los procesos críticos, consensuar normas y clarificar las expectativas mutuas. Esta participación no

solo enriquece el contenido del manual, sino que también incrementa el compromiso con su uso y actualización.

De acuerdo con Luna y Benítez (2020), la co-creación del manual facilita la identificación de buenas prácticas, promueve la transparencia y genera espacios de diálogo sobre las fortalezas y áreas de mejora de la empresa.

2.7. Instrumentos y recursos utilizados

En la implementación de la propuesta, se emplearon herramientas sencillas como matrices de roles, diagramas de flujo, entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos internos existentes. Estas herramientas permiten recopilar la información necesaria de manera ordenada y traducirla en contenido útil para el manual.

Ciertamente, la metodología planteada en este capítulo parte de la premisa de que toda MIPYME, independientemente de su tamaño o recursos, puede y debe sistematizar sus procesos clave mediante un manual organizacional adaptado, construido de manera participativa y actualizado periódicamente. Esta visión fomenta la transición de la informalidad a una gestión más estructurada y profesional, sin perder la flexibilidad y cercanía propias de las empresas pequeñas.

2.8. Aplicación del modelo en contexto: análisis del caso

La propuesta metodológica para la elaboración de manuales organizacionales fue aplicada en el contexto de una microempresa del sector comercial, beneficiaria del proyecto impulsado por el Instituto Superior Universitario de Formación. Este caso permitió poner a prueba la viabilidad, pertinencia y el impacto del modelo desarrollado, así como identificar los factores que favorecen o dificultan su implementación real.

2.9. Presentación de la organización beneficiaria

La empresa seleccionada fue una microempresa familiar dedicada a la venta de productos alimenticios, ubicada en una ciudad intermedia del Ecuador. Como es característico en este tipo de organizaciones, la gestión interna se sustentaba en la experiencia de sus fundadores, sin procesos documentados ni asignaciones formales de funciones. Las principales dificultades observadas incluían la falta de claridad en los roles, la duplicidad de tareas y la carencia de procedimientos estandarizados para la atención al cliente, manejo de inventarios y control de caja.

2.10. Proceso de implementación del manual organizacional

La intervención inició con una etapa de diagnóstico participativo, en la que se realizaron entrevistas semiestructuradas a los propietarios y colaboradores. A partir de esta información, se identificaron los procesos críticos de la empresa y se diseñó una estructura de manual organizacional adaptada a sus necesidades.

El proceso de elaboración del manual incluyó:

- La construcción de un organigrama básico, que permitió visualizar la estructura de la empresa y asignar responsables a cada área.*
- La descripción de puestos y funciones, consensuada con los colaboradores, para delimitar las tareas y evitar solapamientos.*
- La redacción de procedimientos operativos clave, como el registro de ventas, la reposición de inventarios y la atención a proveedores.*
- El diseño de formatos estandarizados para documentos internos, como fichas de pedidos y reportes de caja diaria.*

El proceso fue acompañado por sesiones de retroalimentación, donde los empleados pudieron sugerir ajustes y clarificar dudas. Este enfoque participativo facilitó la apropiación del manual y generó un ambiente propicio para el aprendizaje organizacional.

2.11. Resultados y mejoras observadas

Tras la implementación del manual, la empresa evidenció mejoras significativas en su gestión interna:

- Mayor claridad en la asignación de responsabilidades, lo que redujo los conflictos y duplicidades.*
- Estandarización de procesos, especialmente en el manejo de inventarios y el registro de ventas, incrementando la eficiencia y la trazabilidad.*
- Reducción del tiempo de inducción de nuevo personal, gracias a la existencia de documentos claros y procedimientos escritos.*
- Fortalecimiento de la cultura organizacional, al promover una mayor identificación de los colaboradores con la empresa y sus valores.*

Además, el manual organizacional sirvió como base para identificar oportunidades de mejora continua, permitiendo a la microempresa adaptarse con mayor rapidez a cambios del entorno y a nuevas exigencias regulatorias.

2.12. Limitaciones y aprendizajes

Entre las principales limitaciones observadas se destaca la resistencia inicial al cambio, especialmente en organizaciones donde la toma de decisiones ha sido históricamente centralizada. Sin embargo, la evidencia muestra que, una vez que el equipo reconoce los beneficios de la documentación y la organización interna, la apropiación del manual se incrementa notablemente (Martínez & Espinoza, 2022).

Finalmente, la experiencia confirma que la aplicación de una guía metodológica participativa y contextualizada es clave para la sostenibilidad de los procesos organizacionales, y puede ser replicada en otras MIPYMES del país con mínimos ajustes.

2.13. Reflexiones sobre la sostenibilidad y replicabilidad del modelo

La experiencia aplicada evidencia que la introducción de manuales organizacionales en MIPYMES no solo mejora la eficiencia y la claridad de los procesos internos, sino que también puede convertirse en un pilar para la profesionalización y la sostenibilidad de la empresa. No obstante, la permanencia y el efecto multiplicador de este tipo de herramientas dependen de varios factores clave, así como de la capacidad de adaptación del modelo a diferentes realidades empresariales.

2.14. Factores clave para la sostenibilidad

Uno de los aspectos más importantes para asegurar la vigencia del manual organizacional es su actualización periódica. Los procesos internos de las empresas son dinámicos y suelen evolucionar con el tiempo, por lo que el manual debe revisarse regularmente para incorporar nuevos procedimientos, cambios en la estructura organizacional o innovaciones tecnológicas. De acuerdo con Luna y Benítez (2020), la revisión anual del manual y la participación activa del personal en este proceso refuerzan la apropiación y utilidad del documento.

Otro factor relevante es la capacitación continua de los colaboradores, especialmente de quienes asumen roles de liderazgo. Es fundamental que el equipo no solo conozca la existencia del manual, sino que lo utilice como herramienta de consulta y orientación diaria. La inclusión del manual en los procesos de inducción para nuevo personal y su referencia en reuniones de trabajo ayudan a consolidar una cultura de orden y transparencia.

Asimismo, la apropiación colectiva del manual es esencial para evitar que se convierta en un mero requisito formal. Promover la participación de los

empleados en su diseño, revisión y actualización incrementa el sentido de pertenencia y motiva la mejora constante de los procesos internos (Herrera & Espinoza, 2022).

2.15. Replicabilidad y adaptabilidad del modelo

El modelo de guía metodológica presentado en este capítulo ha demostrado ser adaptable a diferentes tipos y tamaños de MIPYMES, siempre que se ajuste a sus particularidades operativas, sectoriales y culturales. Su estructura modular permite incorporar o excluir apartados según las necesidades específicas de cada empresa, facilitando así su uso tanto en microempresas familiares como en negocios con mayor nivel de complejidad.

La replicabilidad del modelo se fortalece a través del acompañamiento técnico y la formación de agentes internos capaces de liderar el proceso de diseño y actualización del manual. La vinculación con instituciones educativas, cámaras de comercio u organismos de desarrollo local puede potenciar la difusión de buenas prácticas y generar espacios de aprendizaje colaborativo entre diferentes emprendimientos (CEPAL, 2021).

2.16. Aportes a la profesionalización y formalización

Más allá de la organización operativa, el manual organizacional contribuye a la formalización de la empresa, facilitando el acceso a financiamiento, la participación en licitaciones públicas o privadas y el cumplimiento de requisitos regulatorios. Esta formalización no solo abre nuevas oportunidades de negocio, sino que también incrementa la resiliencia y la reputación de la empresa frente a su entorno (Vallejo & Yánez, 2023).

Por último, el desarrollo de manuales organizacionales fomenta una cultura empresarial orientada a la mejora continua y la innovación, donde la sistematización de procesos y la documentación se convierten en parte de la identidad de la empresa, trascendiendo el contexto inmediato para generar capacidades de adaptación y crecimiento sostenible.

3. CONCLUSIÓN

El análisis desarrollado en este capítulo ha permitido evidenciar la importancia estratégica del manual organizacional como una herramienta fundamental para el fortalecimiento de la gestión interna y la sostenibilidad de las MIPYMES en el Ecuador. Lejos de ser un simple documento administrativo, el manual representa un instrumento de profesionalización que contribuye a delimitar funciones, estandarizar procesos, clarificar la estructura organizativa y consolidar una cultura empresarial orientada a la eficiencia y la mejora continua.

La experiencia aplicada en la microempresa objeto de estudio demostró que, incluso en contextos de alta informalidad y recursos limitados, es posible diseñar e implementar manuales adaptados a las necesidades reales de los pequeños negocios. El proceso participativo, la contextualización de los contenidos y la actualización periódica emergen como factores clave para el éxito y la apropiación colectiva del instrumento.

Asimismo, el modelo propuesto es replicable y flexible, permitiendo su aplicación en una amplia variedad de sectores y tamaños de empresa, lo que refuerza su valor como recurso de gestión en el ecosistema emprendedor ecuatoriano. Su impacto no solo se refleja en la mejora operativa y organizacional, sino también en el acceso a nuevas oportunidades de financiamiento, alianzas y crecimiento.

Efectivamente, la elaboración de manuales organizacionales debe ser entendida como una práctica central para la formalización y profesionalización de las MIPYMES, contribuyendo a su resiliencia y competitividad en escenarios cada vez más dinámicos y exigentes. La consolidación de estos instrumentos, apoyada en procesos de formación, acompañamiento y revisión periódica, es una apuesta estratégica para el desarrollo sostenible de la pequeña y mediana empresa ecuatoriana.

REFERENCIAS

CAPÍTULO 1

- Ávila, D., & Cueva, L. (2021). Implementación de sistemas digitales para la gestión de inventarios en organizaciones sociales. *Revista Saber*, 33(3), 156–172. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/9295>
- Calderón, A., & Ortega, M. (2022). Tecnologías apropiadas en microempresas: una propuesta para el fortalecimiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 9(1), 45–63. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/56848/ijbedoyal.pdf>
- Chávez, L., & Salazar, K. (2020). Manual técnico para la implementación de un sistema de inventario en microempresas. *Revista Científica de Ciencias Administrativas*, 10(2), 112–128 Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>
- De la Cruz, R., & Zamora, F. (2023). Formación continua en entornos de economía social: estrategias para la sostenibilidad tecnológica. *Revista Contextos Educativos*, 17(1), 89–104. Disponible en: <https://riujap.ujap.edu.ve/server/api/core/bitstreams/28ef055b-6592-4ce8-b7e0-9fdda18ba51a/content>
- Fundación Factory. (2019). Fundamentos de la gestión de inventarios. Disponible en: <https://www.factory.com.co/wp-content/uploads/2019/03/Fundamentosdelagestiondeinventarios.pdf>
- García, R., & Martínez, P. (2022). Gestión del cambio tecnológico en organizaciones comunitarias: desafíos y aprendizajes. *Revista de Administración Pública*, 58(2), 201–218. Disponible en: <https://educativopracticas.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/01/fundamentos-de-administracion-de-inventarios.pdf>
- Rodríguez, J., & Tapia, C. (2023). Tecnología apropiada en organizaciones de economía solidaria: propuestas para la gestión operativa. *Revista Prohominum*, 5(2), 34–51. Disponible en: <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/729/1907>
- Martínez, A., & Solís, J. (2022). Innovación y sostenibilidad en pequeñas unidades productivas: una mirada desde la administración estratégica. *Revista Gente y Ciudad*, 12(1), 23–39. Disponible en: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632024000200185

CAPÍTULO 2

- Angulo, D. (2023). *Gestión operativa de inventarios en microempresas inclusivas: estudio de caso*. Fundación FUNECI. Instituto Universitario de Tecnología Antonio Ricaurte. https://iutamaracay.com.ve/iuta_webpage/archivos/David%20Angulo%20revisado%20ACT..pdf
- Calderón, R., & Ortega, F. (2022). *Capacitación y apropiación tecnológica en organizaciones de economía social*. *Revista Saber*, 34(1), 103-120. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/9295>
- Cruz, L., & Gómez, J. (2022). *Control de inventarios en pequeñas organizaciones sin fines de lucro*. Universidad del Zulia. http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=2784
- Escalona, L., Sánchez, A., & Boscán, Y. (2021). *La gestión de inventarios como herramienta de mejora continua en las pymes*. *Revista Ciencias Estratégicas*, 29(2), 34-49. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>
- González García, F. (2020). *Gestión administrativa en unidades de emprendimiento comunitario*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7805/1/UPS-CT004654.pdf>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Principios de administración de operaciones* (12.ª ed.). Pearson Educación.
- Pérez, G., & Gavidia, M. (2023). *Sistemas de bajo costo para el control de inventarios en asociaciones de economía solidaria*. *Revista Ciencia y Sociedad*, 48(1), 55-67. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632024000200185
- Rodríguez, A., Méndez, K., & Parra, J. (2023). *Limitaciones en la gestión de inventarios en fundaciones comunitarias*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/56848/ijbedoval.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rodríguez, E., & Tapia, M. (2023). *Digitalización adaptativa en la gestión administrativa de microempresas sociales*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26587/1/UPS-GT004882.pdf>

CAPÍTULO 3

- Area, M., & Pessoa, T. (2018). *From solid to liquid: New literacies to the cultural changes of Web 2.0*. *Comunicar*, 26(55), 13–20. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/158/15854121002/html/>
- Castro, A., & Ruiz, M. (2020). *La imagen como recurso pedagógico: Aplicaciones en educación superior*. *Educación y Humanismo*, 22(40), 45–62. Disponible en: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512005000100009
- Fernández-Coca, A. (2019). *Diseño centrado en el usuario: Fundamentos y aplicaciones en entornos educativos*. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (68), 2–15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=943684>
- García, M., & Rodríguez, F. (2021). *Competencias visuales en la universidad digital: Hacia una pedagogía de la imagen*. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 20(38), 91–106. <https://www.redalyc.org/journal/5646/564676370005/html/>
- González Romo, Z. (2023). *Perspectivas del marketing digital para la difusión de la producción científica en institutos tecnológicos*. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades (RECSH)*, 6(2), 11–28. https://www.researchgate.net/publication/390246288_Perspectivas_del_Marketing_Digital_para_la_Difusion_de_la_Produccion_Cientifica_en_Institutos_Tecnologicos
- López, J., & Martínez, R. (2022). *Cultura visual, redes sociales y aprendizaje: Estrategias digitales para la educación artística*. *Educación y Cultura*, 30(82), 74–89. <https://produccioncientifica.ucm.es/documentos/5dfb6306299952535f3438ac>
- López-Cerezo, J. A. (2019). *Alfabetización digital crítica: Enseñar en tiempos de redes y algoritmos*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 79(1), 83–100. <https://www.redalyc.org/journal/145/14576193010/html/>
- Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things*. MIT Press.
- Pérez-Losada, J., & García-Cano, A. (2020). *Estrategias de marketing digital aplicadas a instituciones educativas: Análisis de experiencias latinoamericanas*. *Revista Educación y Tecnología*, 15(2), 112–127. <https://www.redalyc.org/journal/5646/564676370005/html/>
- Rivera-Romero, J. L., Pérez-Mateo, M., & Díaz, P. (2024). *Diseño y evaluación de plataformas educativas desde la experiencia del usuario*. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 24(70), 1–19. <https://www.redalyc.org/journal/5646/564676370005/html/>

CAPÍTULO 4

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Perspectivas del desarrollo productivo en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47694>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48379>
- González García, D. (2020). *Importancia de la planificación estratégica para las MIPYMES del Ecuador*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (250). <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/08/planificacion-estrategica-ecuador.html>
- Herrera, E., & Espinoza, J. (2022). *Manuales organizacionales como herramienta de fortalecimiento institucional en microempresas*. *Revista ProHominum*, 13(2), 85–95. <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/772/1707>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Estadísticas de empresas en Ecuador*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Economica/2022
- León, J., & Téllez, M. (2021). *Gestión organizacional y liderazgo en pymes: estudio de caso en el contexto ecuatoriano*. *Revista de Estudios Interdisciplinarios*, 9(1), 44–60. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/330/556>
- Luna, M., & Benítez, R. (2020). *Cultura organizacional y desempeño en pequeñas empresas ecuatorianas*. *Revista Economía y Sociedad*, 23(3), 112–125.
- Martínez, D., & Espinoza, L. (2022). *Retos para la profesionalización de las MIPYMES ecuatorianas: una mirada desde la gestión interna*. *Revista Saber*, 10(4), 78–91.
- Martínez, E., & Guerrero, A. (2021). *Efectividad de los manuales organizacionales en la mejora del desempeño empresarial*. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 45–60. https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12604/1/Sierra_Sarango_Andrea_Mabe_l.pdf
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). *Boletín de indicadores productivos de MIPYMES en Ecuador*. <https://www.produccion.gob.ec>
- Moreno, J., & Lafuente, M. (2021). *La informalidad en la gestión de pequeñas empresas: causas y efectos*. *Revista de Gestión y Desarrollo Empresarial*, 18(2), 134–150.
- Palacios, J., & Valarezo, A. (2023). *Sistematización de procesos en pymes familiares: propuesta metodológica*. *Revista Digital de Administración y Empresa*, 5(1), 77–89.
- Ramírez, L., & Contreras, F. (2021). *Diagnóstico de la gestión administrativa en MIPYMES de América Latina*. *Revista Latinoamericana de Estudios Empresariales*, 34(2), 102–120.
- Sánchez, M., & Muñoz, J. (2018). *Procedimientos organizativos y eficiencia en la pequeña empresa*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (234). <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>
- Vallejo, C., & Yáñez, I. (2023). *Desafíos de las MIPYMES en el Ecuador: un enfoque organizacional*. *Revista Economía y Región*, 12(1), 25–42.

RESOLUCIÓN DE ARBITRAJE



**RED INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN GALILEO ECUADOR
RESOLUCIÓN N° REDDIGEC 2025-0011
ASAMBLEA EXTRAORDINARIA N° 005**

La Red Internacional de Investigación Galileo Ecuador, registrada bajo el Nro. SENESCYT- REG-RED-22-0167; en uso de las atribuciones que les confiere los artículos 3 y 5 de su estatuto:

CONSIDERANDO

Que en plan anual de funcionamiento de REDIIGEC, se contempla las funciones propias de las actividades de investigación como estrategia para el cumplimiento de su objeto social.

CONSIDERANDO

Que se ha solicitado el proceso de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; de acuerdos a los estándares internacionales que rige la materia al siguiente: proyecto de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; titulado: Avances de investigación UF 2025/nro.2

CONSIDERANDO

Que el Grupo de Investigación "PDAL" Y "Cs. Administrativas"; con competencias en el caso, presentaron ante la instancia de la Coordinación Académica el informe técnico pertinente y el mismo recomendó la aprobación para publicación con aval de arbitraje, fomentando así la producción, promoción y difusión investigativa, desde la rigurosidad científica.

CONSIDERANDO

Que es atribución de esta instancia avalar las recomendaciones de las unidades operativas que conforman REDIIGEC y en todos sus capítulos internacionales, en relación a los procesos de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; en correspondencia a los estándares internacionales que rigen la materia a: proyectos de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; de instancias académicas o científicas que así lo solicitan y de acuerdo a la disponibilidad de grupos de investigación asociados a esta red que posean las credenciales académicas pertinentes entre sus miembros asociados.

CONSIDERANDO

Que la Red Internacional de Investigación Galileo Ecuador, ha sido creada para la cooperación científica y tecnológica en el cumplimiento de su objeto social.

RESUELVE

ARTÍCULO 1. Auspiciar y acompañar la aprobación académica por pares de los Grupos de Investigación con competencia; en favor del desarrollo, investigación y publicación del prototipo: Avances de investigación UF 2025/nro.2. Así mismo, la publicación ON LINE en el sitio web institucional.

ARTÍCULO 2. Comuníquese a la Institución solicitante. De su conocimiento y fines pertinentes.

Dado y firmado en Guayaquil, Ecuador; a los dos días del mes de marzo de dos mil veinticinco;



Código de verificación Institucional



Firmado electrónicamente por:
FRANKLIN GERARDO DE
GREGORIO SALAS AULAR

Coordinador General





0963586761001
ACVENISPROH®
ediciones

ISBN: 978-9942-673-35-0



9 789942 673350

