



Gestión de procesos de negocio en la competitividad de pequeñas empresas del sector textil Pelileo

Management of business processes in the competitiveness of small companies in the textile sector Pelileo

Gestão de processos de negócios na competitividade de pequenas empresas do setor têxtil Pelileo

Kevin Estéfano Jiménez Gavilanes ^I
kjimenez4776@uta.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-4551-8546>

Evelyn Mishelle Barrera Llerena ^{II}
ebarrera7579@uta.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-9355-1006>

Jorge Enrique Jordán Vaca ^{III}
jorgeejordan@uta.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3509-8728>

Correspondencia: kjimenez4776@uta.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 23 de mayo de 2023 * **Aceptado:** 12 de junio de 2023 * **Publicado:** 05 de julio de 2023

- I. Egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, Universidad Técnica de Ambato; Ambato, Ecuador.
- II. Egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, Universidad Técnica de Ambato; Ambato, Ecuador.
- III. Magíster en Dirección Estratégica, Ingeniero de Empresas. Docente Universidad Técnica de Ambato; Ambato, Ecuador.

Resumen

En el ámbito empresarial la gestión de procesos constituye la base para enfrentar entornos cada vez más competitivos. Es por ello que, este trabajo realiza una fundamentación teórica para la adecuada gestión de procesos de negocio en la competitividad de pequeñas empresas del sector textil Pelileo. De manera que, se revisaron documentos en español e inglés indizados en bases de datos como SciELO, Google Académico, Springer, Business Process Management Journal y Microsoft Academic Search. Al mismo tiempo, la revisión de la literatura permitió sustentar el objeto de estudio basado en ejes de investigación que van desde los principales aportes teóricos hasta los modelos centrados en la gestión de procesos. En conclusión, refleja la importancia de la temática al brindar a las compañías la capacidad de alcanzar la eficiencia, calidad, flexibilidad, innovación y satisfacción de la empresa-mercado.

Palabras Clave: Gestión de procesos de negocio; Competitividad; Empresas; Eficiencia; Satisfacción.

Abstract

In the business field, process management constitutes the basis for facing increasingly competitive environments. That is why this work provides a theoretical foundation for the proper management of business processes in the competitiveness of small companies in the Pelileo textile sector. Thus, documents in Spanish and English indexed in databases such as SciELO, Google Scholar, Springer, Business Process Management Journal, and Microsoft Academic Search were reviewed. At the same time, the review of the literature allowed us to support the object of study based on research axes that go from the main theoretical contributions to models focused on process management. In conclusion, it reflects the importance of the theme by giving companies the ability to achieve efficiency, quality, flexibility, innovation and satisfaction of the company-market.

Keywords: Business process management; competitiveness; Companies; Efficiency; Satisfaction.

Resumo

No campo empresarial, a gestão de processos constitui a base para enfrentar ambientes cada vez mais competitivos. É por isso que este trabalho fornece uma base teórica para o gerenciamento adequado dos processos de negócios na competitividade de pequenas empresas do setor têxtil

Pelileo. Assim, foram revisados documentos em espanhol e inglês indexados em bases de dados como SciELO, Google Acadêmico, Springer, Business Process Management Journal e Microsoft Academic Search. Ao mesmo tempo, a revisão da literatura permitiu sustentar o objeto de estudo com base em eixos de pesquisa que vão desde as principais contribuições teóricas até modelos voltados para a gestão por processos. Em conclusão, reflete a importância do tema ao conferir às empresas a capacidade de alcançar eficiência, qualidade, flexibilidade, inovação e satisfação da empresa-mercado.

Palavras-chave: Gestão de processos de negócios; competitividade; Empresas; Eficiência; Satisfação.

Introducción

Actualmente, las empresas se enfrentan a entornos y mercados competitivos, lo cual conlleva a utilizar procesos basados en la gestión de actividades y recursos que permiten la consecución de los objetivos organizacionales; es así que resalta la denominada Gestión de Procesos de Negocio o *Business Process Management* (BPM) (Lucas & Perez, 2018). Sin embargo, los aportes de (Mila et al., 2019) demuestran que los responsables y/o propietarios de los negocios mantienen procesos tradicionales y resistencia al cambio debido a un desconocimiento sobre un BPM a nivel empresarial.

De acuerdo con ello, (Díaz, 2018; Medina et al., 2019) indican que solo al analizar, entender y cambiar esos procesos por un BPM lograrán optimizar recursos, mejorar indicadores de gestión y evaluar los resultados; ya que transmutan una estructura jerárquica a una colaborativa, una organización vertical por áreas a una horizontal por procesos y una visión de organigrama a una representación de mapa de procesos modelado, automatizado, integrado y monitoreado que permite alcanzar la calidad y eficiencia. Por tanto, para los autores (Leyva & Bribiescas, 2018) las empresas tienen el reto de afrontar el estilo de gestión, la cultura corporativa, las tendencias del mercado y la satisfacción del cliente.

En ese sentido, (Barrera et al., 2018) definen Gestión de Procesos de Negocio, *Business Process Management* o BPM como un enfoque sistemático-estructurado que analiza, mejora, controla y gestiona los procesos de la compañía y/o empresa. De ahí que, para (Sañay & Cordero, 2020) aquello intercede en la competitividad que abarca dos aspectos: 1) Capacidad de rendimiento de los recursos humanos, financieros y tecnológicos; 2) Calidad y eficiencia en los procesos tanto de

empresas (pequeñas, medianas o grandes) como de mercado. En base aquello, (Jordán et al., 2018) mencionan que las pequeñas empresas son unidades productivas que permiten el desarrollo económico-social de un país. De manera que, (Batista & Guacari, 2018) las asocia con el sector textil que es el principal generador de fuentes de empleo y del PIB; dedicado a la fabricación y comercialización de hilados, telas, prendas de vestir, otros. Por esto, (Valdivieso, Siluk, & Claudia, 2022) resaltan las pequeñas empresas del sector textil de Pelileo-Tungurahua, mismas que aportan a la economía local e industria nacional ecuatoriana.

En base a estos antecedentes, el objetivo de este trabajo es realizar una fundamentación teórica para la adecuada gestión de procesos de negocio en la competitividad de pequeñas empresas del sector textil Pelileo. De esta manera, se investiga y analiza todo lo concerniente al objeto de estudio, por lo que es imprescindible comprender en primera instancia que es BPM, Competitividad, Pequeñas empresas y Sector textil Pelileo a partir de los aportes de teóricos de (Araque, 2018; Medeiros, Gonçalves, & Camargos, 2019; Torres et al., 2019; Morales & Guerrero, 2022). A continuación el detalle (Véase Tabla 1):

Tabla 1. Aporte teórico de temática

| | |
|-----|---|
| BPM | <p>Es la secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.</p> <p>Los aspectos que lo caracterizan son los siguientes: 1) Orientado a resultados, 2) Dirige objetivos hacia necesidades internas y externas, 3) Comprende un inicio y un final específico, 4) Facilita el control del proceso, entre otros.</p> <p>Los beneficios al aplicar de manera técnica un BPM son aumenta la eficiencia y eficacia, determina nuevos procesos de negocio, mejora los Indicadores Claves de Rendimiento o <i>Key Performance Indicator</i> (KPI), otros.</p> |
|-----|---|

| | |
|----------------------------------|---|
| <p>Competitividad</p> | <p>Es la capacidad de una empresa, compañía u organización para elaborar e implementar estrategias competitivas que permitan mantenerse en el mercado de forma sostenible.</p> <p>Los beneficios al desarrollar una posición competitiva son: 1) Crecimiento económico a largo plazo, 2) Satisfacción del mercado, 3) Eficiencia de los canales de comercialización, entre otros.</p> |
| <p>Pequeñas empresas</p> | <p>Son entidades independientes que generan ingresos a través de la fabricación y comercialización de productos y/o servicios que satisfacen las necesidades del cliente.</p> <p>Los aspectos que las caracterizan son los siguientes: 1) Valor de ventas de \$100.001 a \$1000.000 de dólares, 2) Número de trabajadores de 10 a 49.</p> <p>Las ventajas que presentan este tipo de empresas son generan empleo, venden productos a precios competitivos, mantienen una vinculación entre funciones administrativas y operativas, otros.</p> |
| <p>Sector textil Pelileo</p> | <p>Es un sector que desde 1986 fabrica y comercializa prendas de vestir de Tela Jean o <i>Denim</i>, misma que lo ha convertido en un referente de calidad y moda que abastece todo el país.</p> <p>El cantón de Pelileo de la Provincia de Tungurahua-Ecuador cuenta con más de 150 pequeñas empresas, mismas que se caracterizan por los siguientes aspectos: 1) Representan 5.15% de la producción nacional, 2) Aportan entre el 1 y 3% del PIB, 3) Generan alrededor de quince mil fuentes de empleo, entre otros.</p> |

Nota: Elaboración propia a partir de los autores anteriormente mencionados.

Metodología

El presente estudio parte de: 1) Un tipo de investigación bibliográfica-documental puesto que se revisó documentos en idioma español e inglés indizados en las bases de datos como: SciELO, Google Académico, Springer, *Business Process Management Journal* y Microsoft Academic Search; restringiéndose la búsqueda a fuentes de información como: artículos, libros y tesis de maestría y doctorales, los trabajos se indentificaron mediante palabras claves obtenidas en la

herramienta Ahrefs (2023) siendo: gestión de procesos de negocio, *Business Process Management*, BPM, competitividad, *competitiveness*, pequeñas empresas, procesos, *business processes*, sector textil, entre otros; 2) Una técnica de revisión documental debido a que se analizó 62 documentos válidos, de los cuales 20 fueron excluidos al no cumplir con los criterios de información necesaria y el periodo comprendido entre 2018 a 2022; es así que el análisis de artículos permitió identificar los ejes de investigación, tales como: Principales aportes teóricos de la gestión de procesos de negocio, Competitividad a través del BPM para el sector textil Pelileo, Aspectos inmersos: gestión de procesos de negocio en la competitividad, y Modelos de BPM para pequeñas empresas del sector textil Pelileo.

Resultados

Este epígrafe realizó una fundamentación teórica a los principales aportes teóricos de la gestión de procesos de negocio, competitividad, aspectos inmersos en un BPM y diversos modelos para las pequeñas empresas. De manera que, cada uno detalla datos relevantes de la temática llevada a cabo, siendo indispensable en el ámbito empresarial.

Principales aportes teóricos de la gestión de procesos de negocio

Para (Galvis & González, 2018), un BPM se convierte en un enfoque que mejora la visibilidad de las empresas debido a que contribuye con recursos (humanos, tecnológicos y financieros) e indicadores (costo-tiempo) que responden oportunamente a los cambios que requiere el entorno (negocio-mercado). Es así que, la investigación de (González et al., 2019) destaca que esto se relaciona con las Tecnologías de la Información (TI) puesto que es un recurso tecnológico ágil y operativo que apoya la necesidad de contar con procesos flexibles. Por lo que, las TI que aportan a este tipo de gestión son Sistemas de Gestión de la Relación con el Cliente o *Customer Relationship Management Systems* (CRM); Sistemas de Gestión de Flujo de Trabajo o *Workflow Management Systems* (WMS), Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales o *Enterprise Resource Planning Systems* (ERP), entre otros; mismas que desarrollan la minería de procesos, la dependencia de negocio-tecnología y arquitecturas empresariales.

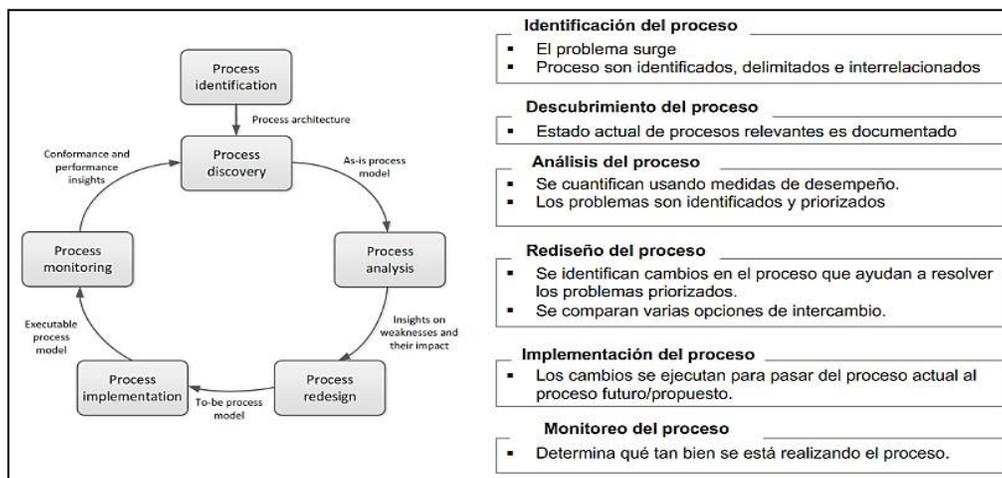
De manera que, (Cordero, Puente, & Ortega, 2019) mencionan que la relevancia de un BPM recae en: 1) Transparencia (debido a que genera confiabilidad en los procesos); 2) Control (ya que mide y sigue los avances de los procesos de negocio); 3) Productividad (puesto que reduce costos a través

de la optimización de recursos); 4) Automatización (debido a que disminuye la acumulación y el retraso en los procesos). Mientras que, para (Bravo, 2019) la importancia de emplearlo conlleva a: 1) Mejorar el entendimiento de los procesos, 2) Manejar las excepciones y errores, 3) Aumentar la eficiencia de las operaciones, 4) Mejorar el desempeño empresarial, 5) Monitorear la ejecución del proceso de negocio, entre otros.

En ese sentido, (Zaratiegui, 2018) manifiesta que en base a este contexto las funciones se basan en secuencias lógicas y ordenadas de actividades que parten de entradas como información (pedidos, especificaciones, datos, otros) y recursos (maquinaria, equipos, materias primas, entre otros) que permiten alcanzar resultados programados en base a los solicitantes (empresa-cliente) de cada proceso. De acuerdo con, (Montalvo et al. 2020) los requisitos se centran en describir las entradas (recursos) y salidas (resultados), definir metas-fines, trasponer los límites organizativos funcionales y asignar a cada proceso actividades.

Seguidamente, el estudio de (Maldonado, 2018) demuestra que a través de una metodología un BPM puede alcanzar óptimos resultados debido a que esta parte de una cadena de preguntas como: 1) ¿Cuáles son los objetivos del proceso?, 2) ¿Cuáles son sus fases?, 3) ¿Cuáles son los resultados esperados?, 4) ¿Qué tipo de colaboraciones se van a establecer?. Mientras que, para (Caballero, 2020) un ciclo continuo basado en fases permite que las empresas alineen funciones con las necesidades del cliente y el administrativo-operacional mejore sus habilidades al dirigir, supervisar y medir los recursos. En base aquello, detalla el ciclo continuo de un BPM (Véase Figura 1):

Figura 1. BPM-ciclo continuo



Nota: Fases acorde al ciclo continuo de un BPM. Elaborado por (Caballero, 2020).

Competitividad a través del BPM para el sector textil Pelileo

De acuerdo con, los autores (Quintana, Díaz, & Fierro, 2020) la competitividad comprende una fuerza significativa en términos de crecimiento socio-económico y representa una ventaja o valor agregado. Es por ello que, para (Sotelo, Coll, & Sansalvado, 2018) la competitividad mediante un BPM se convierte en la capacidad empresarial ya que abarca elementos como la eficiencia, calidad, flexibilidad, innovación y sensibilidad a los clientes; lo cual hace que las empresas, compañías o industrias sean vigentes y rentables.

En ese sentido, (Matadamas, Morgan, & Diaz, 2018) lo relaciona con una estructura estratégica basada en tres aspectos: 1) Liderazgo en costos, para una mayor participación en el mercado; 2) Diferenciación, para alcanzar mejores resultados; 3) Enfoque, para analizar y conocer con exactitud el segmento meta. Mientras que, (Quintana, Díaz, & Fierro, 2020) señala las claves inmersas en aquello, tales como: definir objetivos, generar ambientes de comunicación ágil, realizar estudio constante del mercado, integrar diversas áreas de la empresa, disponer planes de adaptación, anticipación y evolución, entre otros.

De manera que, (Barrios, Contreras, & Olivero, 2019) menciona que la competitividad a través del BPM es alcanzable en todo tipo de empresa y/o sector considerándose un enfoque actual y excluyéndose enfoques antiguos como los centrados en el Modelo de Porter. A continuación el detalle (Véase Tabla 2):

Tabla 2.

Evolución del enfoque de la competitividad mediante un BPM

| | |
|---|---|
| Enfoque centrado en el Modelo de Porter | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Genera estrategias basadas en la teoría. ▪ Comprende estrategias puras. ▪ Ofrece estrategias dicotómicas. ▪ Ajustada al análisis sectorial. |
| Enfoque actualizado | <ul style="list-style-type: none"> - Genera estrategias basadas en hechos. - Comprende estrategias híbridas. - Ofrece estrategias flexibles. - Ajustada al análisis multisectorial. |

| | |
|--------|--|
| Aporte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Basarse en hechos permite una adecuada toma de decisiones. ▪ Una estrategia híbrida mantiene una visión holística e integral. ▪ Una estrategia flexible permite la adaptación al cambio. ▪ Un análisis multisectorial permite la interacción entre sectores siendo fundamental para diseñar y ajustar las anteriores estrategias. |
|--------|--|

Nota: Enfoque actualizado para la competitividad. Elaboración propia a partir de (Barrios, Contreras, & Olivero, 2019).

Según, los estudios de (Sandoval & Cruz, 2021) este apartado en el sector textil de Pelileo puede lograrse mediante la identificación de actividades como: 1) Recepción de información o datos, 2) Registro y verificación de los procesos, 3) Requerimiento del análisis y control de los resultados; y la consideración de preguntas como: ¿Qué ventajas obtendrá los productos con respecto a la competencia?, ¿Qué precios maneja y que precio maneja la competencia?, ¿Cuál es el alcance empresarial?, ¿Qué debe reforzar la empresa para mejorar la competitividad?, ¿Qué acciones puedo implementar para mejorar las ventas? (Lucas & Perez, 2018; Ongena & Ravesteyn, 2020). Mientras que, para (Nájera, 2018) puede lograrse mediante factores como crecimiento, rentabilidad, valor, recursos y capacidades de la empresa y/o compañía; lo cual genera productividad, calidad e innovación (Véase Figura 2).

Figura 2.

Competitividad a través de BPM – Factores



Nota: Factores inmersos en la competitividad por medio de BPM.

Elaborado por (Nájera, 2018).

Aspectos inmersos: gestión de procesos de negocio en la competitividad

Un BPM ocasiona que las empresas mejoren el desempeño corporativo; alcancen la eficiencia, mejoren la imagen, identidad y marca; incrementen la participación del mercado y obtengan ventaja competitiva (Barrios, Contreras, & Olivero, 2019). Por lo tanto, (Lucas & Perez, 2018) resalta las tres dimensiones inmersas en este contexto: 1) Dimensión de valor (relacionado con los objetivos de la compañía, crecimiento sostenido de los ingresos, aumento de la innovación, fidelidad y satisfacción del cliente, otros); 2) Dimensión de transformación (relacionado con los procesos operacionales que transforman los materiales en productos finales); 3) Dimensión de capacitación (relacionado con los empleados y clientes que aportan al proceso en beneficio del negocio).

Al mismo tiempo, (Serrano & Castellanos, 2019) indican las partes involucradas en un BPM en la

competitividad de las empresas, las cuales son: Dueño de proceso o *Process Owner*, responsable de la dirección del negocio; Gestor de proceso o *Process Manager*, encargado del área operativa; Ejecutivo de Negocio o *Process Participant*, representante del área funcional; Analista de Procesos o *Process Analyst*, asesor de las fases del ciclo del proceso; Ingeniero de Procesos o *Process Engineer*, asesor de modelamiento de la lógica operacional. Mientras que, los autores (Barrera et al., 2018) mencionan los principales tipos de este eje de investigación: 1) Estratégicos, abarca procesos de planeación, seguimiento de gestión, proceso de calidad total y formulación estratégica; 2) Operativos, involucra actividades de producción, logística, fidelización y atención al cliente; 3) De Soporte, comprende el control de calidad, sistemas de información, selección y formación del personal y adquisición de materiales.

En ese sentido, (López & Guevara, 2018; Quintero & Sánchez, 2018; Barrios, Contreras, & Olivero, 2019) concuerdan que la gestión de procesos de negocio en la competitividad de las pequeñas empresas se relaciona con el Análisis del Ciclo de Vida (ACV), la cadena de valor y la planificación estratégica. El detalle a continuación:

- ACV.- representa un conjunto de pasos y técnicas que ajustan los procesos de negocio; por lo que, se compone de cuatro etapas:
 - Modelado.- identifica datos sobre flujo de trabajo, políticas y procedimientos.
 - Implementación.- cambia el modelo a especificaciones ejecutables.
 - Monitoreo.- mide el rendimiento a través de KPI como tiempo, costo y calidad.
 - Optimizado.- incluye actividades de mejora e innovación acorde a resultados.
- Cadena de valor.- representa un conjunto de actividades entrelazadas que llevan a cabo internamente en el proceso de negocio; por lo que, se basa en tres elementos básicos:
 - Actividades primarias.- abarca el desarrollo del producto, comercialización y servicio post-venta.
 - Actividades de soporte.- incluye administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico, compras de productos y la infraestructura empresarial.
 - Margen.- analiza los costos totales de la empresa para desempeñar actividades con valor agregado.
- Planificación estratégica.- consiste en determinar los objetivos y políticas empresariales para el adecuado cumplimiento; por lo que, se basa en subprocesos:
 - Formulación.- determina los objetivos estratégicos.

- Despliegue.- analiza la misión, visión y valores de la empresa.
- Seguimiento y revisión.- considera indicadores estratégicos y operacionales que miden y analizan los resultados del proceso de negocio.

De esta forma, (Harmon, 2019) destaca que la efectividad de los procesos se alcanza utilizando etapas, elementos y subprocessos como los anteriormente mencionados ya que esta es la forma de conseguir el éxito en la gestión y competitividad empresarial en un entorno tan cambiante. Mientras que, (Lucas & Perez, 2018) resalta un BPM en la competitividad de empresas con enfoque de eficacia, procedimiento y eficiencia (Véase Figura 3).

Figura 3.

BPM en la competitividad de empresas



Nota: Enfoque inmerso en la Gestión de Procesos de Negocio en la competitividad. Elaborado por (Lucas & Perez, 2018).

Modelos de BPM para pequeñas empresas del sector textil Pelileo

Para las empresas es importante el desarrollo empresarial (Zuhaira & Ahmad, 2020); lo que genera que opten por modelos que detallen los pasos, fases o etapas que faciliten la gestión, el análisis de procesos y la mejora continua. En base a aquello, (Galvis & González, 2018; López & Guevara, 2018; Soto et al., 2020) destacan los modelos de BPM que pueden ser considerados por las empresas independientemente de la actividad, sector o finalidad de negocio puesto que se centran en metodologías adaptables como las que se detallan a continuación (Véase Tabla 3).

Tabla 3.

Modelos BPM en base a metodologías

| | |
|-------------|--|
| CRISP-DM | Estándar Inter-Industrias para Minería de Datos o <i>Cross Industry Standard Process for Data Mining</i> . |
| Descripción | <ul style="list-style-type: none"> - Comprende el negocio mediante los objetivos, requerimientos y necesidades de la minería de datos. - Comprende los datos a través de la recopilación, exploración y verificación de los mismos. - Prepara los datos conforme a una selección en conjunto. - Selecciona el modelado del proceso de negocio que cumpla con los objetivos. - Evalúa el modelo acorde a los resultados. |
| PHVA | Planificar, Hacer, Verificar y Actuar o <i>Plan, Do, Check, Act</i> . |
| Descripción | <ul style="list-style-type: none"> - Establece objetivos y procesos. - Implementa cambios planificados. - Fija un periodo de prueba para medir y controlar la efectividad de los cambios. - Analiza los resultados y en base a aquello realiza las correcciones y modificaciones necesarias. |
| BPA | Análisis de Procesos de Negocio o <i>Business Process Analysis</i> . |
| Descripción | <ul style="list-style-type: none"> - Examina los procesos empresariales. |

| | |
|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Genera reportes. - Comparte datos y/o información de los procesos. - Busca la participación de los miembros de la compañía. |
| ABPD | Descubrimiento Automatizado de Procesos Comerciales o <i>Automated Discovery of Business Processes</i> |
| Descripción | <ul style="list-style-type: none"> - Registra las actividades. - Analiza la participación en cada herramienta de soporte. - Genera estadísticas de rutas del proceso, tiempo de ejecución y variaciones de participantes (empresa-cliente). - Identifica ineficiencias y patrones de acción. - Descubre conexiones empresariales. |
| BAM | Monitoreo de Actividad Comercial o <i>Business Activity Monitoring</i> |
| Descripción | <ul style="list-style-type: none"> - Recopila, analiza y visualiza datos. - Presenta indicadores críticos de desempeño. - Identifica problemas inmersos en los procesos. - Considera métricas de ejecución. |
| BRMS | Sistema de Gestión de Reglas de Negocio o <i>Business Rules Management System</i> |
| Descripción | <ul style="list-style-type: none"> - Modifica políticas o normas de la empresa. - Almacena, despliega y ejecuta las reglas del proceso de negocio. - Genera arquitecturas orientadas a servicios. |

Nota: Elaboración propia a partir de los autores anteriormente mencionados.

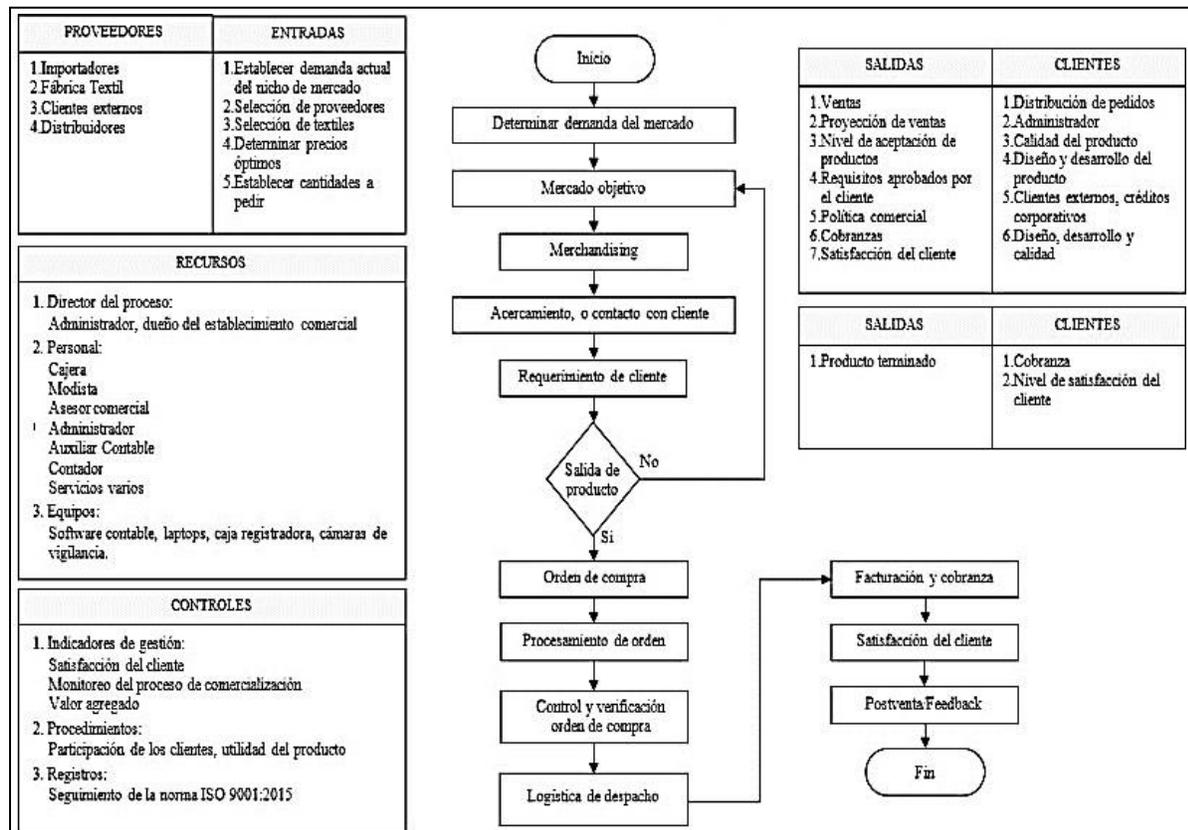
Por otro lado, (Martínez & Infante, 2018) manifiestan que un BPM en la competitividad de pequeñas empresas del sector textil debe considerar las siguientes variables: 1) Responsables, 2) Alineación estratégica, 3) Rediseño, 4) Optimización de recursos y procesos, 5) Datos y/o información documentada, 6) Comunicación, 7) Usabilidad. Mientras que, (Zambrano et al., 2020) demuestran un modelo BPM que puede ser considerado, analizado e implementado por el sector textil de Pelileo – Tungurahua; puesto que detalla de manera concisa las partes:

- Proveedores.- abarca los importadores, clientes externos, distribuidores, otros.

- Entradas.- incluye mercado, proveedores, precios, cantidades, entre otros.
- Recursos.- contiene director del proceso, personal y equipos.
- Controles.- abarca indicadores de gestión, procedimientos y registros.
- Salidas.- incluye ventas, nivel de aceptación de productos, requisitos aprobados por el cliente, política comercial, otros.
- Clientes.- contiene distribución de pedidos, administración, calidad del producto, entre otros.
- Diagrama de mando.- abarca un inicio (demanda del mercado, *merchandising*, requerimiento del cliente, otros) y un fin (procesamiento de orden, logística, facturación, post-venta y retroalimentación o *feedback*) (Véase Figura 4).

Tabla 4.

Modelo BPM



Nota: Modelo BPM aplicado en una empresa textil. Elaborado por (Zambrano et al., 2020).

Discusión

En un mercado competitivo las empresas necesitan permanentemente analizar, considerar y mejorar la gestión de procesos debido a que es un elemento clave para la eficiencia, eficacia y calidad que requiere el entorno organizacional y comercial. De acuerdo con ello, los autores (Aro & Vargas, 2018; Palomo, 2018) concuerdan con los aportes de (Araque, 2018; Barrios, Contreras, & Olivero, 2019; Bravo, 2019; Cordero, Puente, & Ortega, 2019) sobre la relevancia del objeto de estudio, al manifestar que un BPM en la competitividad de la empresas permite: 1) Mejorar la atención y servicio al cliente; 2) Disminuir costos y tiempo, 3) Documentar la información de las actividades del proceso, 4) Optimizar recursos, 5) Alcanzar una ventaja competitiva, entre otros.

Por otra parte, el estudio de (Aro & Vargas, 2018) determina que las fases de un BPM se basa en el diagnóstico, diseño, ejecución y monitoreo del proceso de negocio; a diferencia de lo que menciona (Caballero, 2020) identificación, descubrimiento, análisis, rediseño, implementación y monitoreo del proceso; lo cual ocasiona que en el lapso del tiempo las compañías analicen, elaboren e implementen un proceso de negocio acorde a actividades y funciones de empresa-mercado.

En definitiva, los autores (Galvis & González, 2018; López & Guevara, 2018; Soto et al., 2020) resaltan que esta temática puede basarse en metodologías adaptables; mientras que, (González & Pérez, 2018) contraponen esto a través de una metodología basada en el Ciclo de Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación-Revisión o *Results, Approach, Deployment, Evaluation-Review* (REDER) y (Sanchis, Poler, & Ortiz, 2019) mediante un modelo centrado en procesos operativos (abarca conocimiento de mercado, desarrollo estratégico, diseño de productos, área comercial, otros), y procesos de apoyo y gestión (incluye gestión de recursos, análisis de datos, ejecución del programa, mejora del cambio, entre otros); convirtiéndose así en una temática de relevancia para las pequeñas empresas del sector textil de Pelileo.

Conclusiones

En resumen, el objeto de estudio constituye un enfoque sistemático-estructurado que analiza, mejora, controla y gestiona los procesos de una empresa y/o compañía debido a que se basa en dimensiones, etapas, actividades, factores, entre otros; lo cual genera que aumenten la eficacia y eficiencia de las operaciones, optimicen el desempeño empresarial, describan las entradas (recursos) y salidas (resultados), otros.

Consecuentemente con ello, la competitividad a través de un BPM representa una fuerza significativa en términos de crecimiento socio-económico y valor agregado mediante aspectos, claves, enfoques e interrogantes que las empresas contemplan con la finalidad de generar estrategias basadas en hechos, ambientes de comunicación, estudios de mercado; y alcanzar la satisfacción del cliente y los objetivos empresariales.

Finalmente, refleja que está relacionado con el Análisis del Ciclo de Vida (ACV), la cadena de valor y la planificación estratégica; y metodologías adaptables como CRISP-DM, PHVA, BPA, ABPD, BAM y BRMS, las cuales inciden en la eficiencia y calidad del proceso, crecimiento económico, desempeño corporativo, participación del mercado, otros; convirtiéndose así en un estudio relevante para las pequeñas empresas del sector textil de Pelileo.

Referencias

- Ahrefs. (17 de Junio de 2023). Generador de palabras clave. <https://ahrefs.com/es/keyword-generator>
- Araque, W. (2018). Caracterización de la pyme ecuatoriana. *Gestión*, 24(8), 64-67. <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/No.-6.-Caracterizacion-de-la-PyME-ecuatoriana.pdf>
- Aro, E., & Vargas, A. (2018). La cultura financiera y la gestión de procesos de negocios en los microempresarios de los centros comerciales de Tacna [Tesis de Maestría, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/613/Aro-Luque-Eduardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrera, R., Barrientos, V., Santiago, J., & Canepa, A. (2018). Gestión de procesos de negocio. *Inventio*, 14(32), 43-48. https://www.researchgate.net/publication/325373410_Gestion_de_procesos_de_negocio
- Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La gestión de procesos en las pymes de barranquilla: factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-114. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n2/0718-0764-infotec-30-02-00103.pdf>
- Batista, A., & Guacari, W. (2018). Gestión empresarial y competitividad en las mipymes del centro comercial nueva Colombia de la ciudad de Cartagena. *Innova Itifip*, 3(1), 75-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7964684>

- Bravo, J. (2019). Gestión de procesos. Evolución S.A. <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-2310/LE-2310.pdf>
- Caballero, R. (2020). Gestión de procesos de negocio. Panamá: Universidad Tecnológica de Panamá. https://www.academia.utp.ac.pa/sites/default/files/docente/541/16_gestion_de_procesos_de_negocio_bpmn.pdf
- Cordero, D., Puente, G., & Ortega, J. (2019). Gestión de procesos de negocios (BPM) para el proceso de titulación en la universidad. Científica y Tecnológica Upse, 6(1), 87-95. <https://incyt.upse.edu.ec/ciencia/revistas/index.php/rctu/article/view/442/369>
- Díaz, F. (2018). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial. ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? Universidad & Empresa, 7(15), 151-176. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214457007.pdf>
- Galvis, E., & González, M. (2018). La gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, 24(2), 37-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5065705>
- González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 16(28), 1-13. <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2681/2174>
- González, L., & Pérez, H. (2018). Diseño y análisis de proceso de negocio [Tesis de Maestría, Universidad Jesuita de Guadalajara]. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5556/DISE%20Y+ANALISIS+DE+PROCESOS+DE+NEGOCIO.pdf?sequence=3>
- Harmon, P. (2019). Business process change: a business process management guide for managers and process professionals. Elsevier. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=S-WKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Management+of+Business+Processes+and+competitiveness&ots=pG7ERWTWI8&sig=hPH_Z6EB8vmeB0iu6Vhy_jPsj_M#v=onepage&q=Management%20of%20Business%20Processes%20and%20competitiveness&f=f
- Jordán, J., Jordán, D., Verdesoto, O., & Ludeña, S. (2018). Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo en empresas comerciales. Sur Academia, 7(1), 47-58. <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/478>

- Leyva, B., & Bribiescas, F. (2018). Factores de competitividad en los procesos de gestión de calidad en la industria médica en ciudad Juárez Chihuahua. *European Scientific Journal*, 10(13), 156-168. <https://core.ac.uk/download/pdf/236405109.pdf>
- López, E., & Guevara, L. (2018). ¿Cómo la gestión de procesos puede mejorar la competitividad de las pymes? [Tesis de Maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10898/LopezColoradoElikenDayan2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lucas, P., & Perez, A. (2014). Gestión de las empresas por procesos [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Catalunya]. <https://core.ac.uk/download/pdf/41814818.pdf>
- Maldonado, J. (2018). Gestión de procesos. Eumed. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/1084.pdf>
- Martínez, S., & Infante, M. (2018). La modelación en el dominio de la gestión de procesos de negocio. *Cyta*, 11(14), 1-14. <http://www.cyta.com.ar/ta1401/v14n1a1.htm>
- Matadamas, L., Morgan, J., & Diaz, E. (2018). Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de Querétaro. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 816-832. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/45>
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Cepal*, 12(9), 8-27. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf
- Medina, A., Hernández, A., Nogueira, D., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2), 328-342. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Mila, F., Reyes, B., Dueñas, A., & Armas, M. (2019). Gestión de procesos en las micro, pequeñas y medianas empresas comerciales de la ciudad Esmeraldas, Ecuador. *Veritas & Research*, 1(2), 140-149. <http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path%5B%5D=16&path%5B%5D=46>
- Montalvo, L., Farias, G., Pacheco, A., & Ollague, J. (2020). Impacto de la tecnología business process management en la atención a clientes de organizaciones privadas. *593 Digital*

- Publisher Ceit, 5(6), 328-341.
https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/432
- Morales, P., & Guerrero, N. (2022). Estudio del uso de las TIC dentro de las pymes localizadas en la zona urbana del cantón Pelileo – Tungurahua – Ecuador. *Ciencia Latina*, 6(5), 152-168.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3066/4627>
- Nájera, J. (2018). Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México. *Universidad & Empresa*, 17(28), 37-68.
<https://www.redalyc.org/journal/1872/187243060003/html/>
- Ongena, G., & Ravesteyn, P. (2020). Business process management maturity and performance: a multi group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal*, 26(1), 132-149. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-08-2018-0224/full/html>
- Palomo, M. (2018). La gestión de procesos y el desempeño competitivo de las pymes. *Ingenierías*, 5(35), 36-41. http://eprints.uanl.mx/10347/1/35_gestion.pdf
- Quintana, M., Díaz, G., & Fierro, D. (2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Innova Research Journal*, 6(1), 145-161.
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1465>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2018). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Sanchis, R., Poler, R., & Ortiz, Á. (2019). Técnicas para el modelado de procesos de negocio en cadenas de suministro. *Información tecnológica*, 20(2), 29-40.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642009000200005&script=sci_arttext&tlng=en
- Sandoval, S., & Cruz, L. (2021). Gestión de procesos claves en las mypes del sector confecciones en el distrito de Túcume [Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4987/1/TL_SanchezSandovalSantos.pdf
- Sañay, I., & Cordero, D. (2020). Marco de trabajo para gestión de procesos de negocio (BPM). Caso de una empresa de servicios. *Científica y Tecnológica Upse*, 7(1), 43-53.
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/7502/1/UPSE-RTC-2020-Vol.7-No.1-007.pdf>

- Serrano, E., & Castellanos, H. (2019). Estudio comparativo de herramientas software libre para la gestión de procesos de negocio. *EIA*, 16(31), 171-187. <http://www.scielo.org.co/pdf/eia/v16n31/1794-1237-eia-16-31-171.pdf>
- Sotelo, J., Coll, J., & Sansalvado, M. (2018). La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las mypes: caso peruano [Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/406961/TJLFSR1de1.pdf?Sequ>
- Soto, D., Giraldo, J., Vargas, F., Jiménez, J., & Valderrama, A. (2020). Monitoreo de indicadores de valor a través de minería de datos, gestión de procesos de negocio y mejoramiento continuo con gestión del riesgo. *Ingenierías Universidad de Medellín*, 19(37), 93-118. <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v19n37/2248-4094-rium-19-37-93.pdf>
- Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, Á., & Ríos, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2), 495-514. <https://www.cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/600/1445>
- Valdivieso, A., Siluk, C., & Claudia, M. (2022). Análisis prospectivo estratégico del sector textil productivo ecuatoriano para incrementar la competitividad en las exportaciones. *Sigma*, 9(2), 12-24. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/2827>
- Zambrano, F., Berzosa, J., Romero, W., & Mora, N. (2020). Implementación de un modelo de gestión para empresas textiles artesanales: caso Almacenes Coronado. *593 Digital Publisher Ceit*, 5(6), 229-241. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/394
- Zaratiegui, J. (2018). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 3(9), 81-88. <https://www.mincotur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaiindustrial/revistaeconomiaiindustrial/330/12jrza.pdf>
- Zuhaira, B., & Ahmad, N. (2020). Business process modeling, implementation, analysis, and management: the case of business process management tools. *Business Process Management Journal*, 27(1), 145-183. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-06-2018-0168/full/html>

© 2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).