ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD CASO: DECOR MUEBLES

Proyecto de investigación para obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Jorge Alejandro Armendariz Serrano

Director:

PhD. Christian Andrés Barragán Ramírez

Ambato - Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JORGE ALEJANDRO ARMENDARIZ SERRRANO** con cédula de ciudadanía **1803924578**, autor del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACION CON LA COMPETITIVIDAD CASO: DECOR MUEBLES", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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

Ambato, julio 2026



Jorge Alejandro Armendáriz Serrano
CC: 1803924578

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD CASO: DECOR MUEBLES.

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Jorge Alejandro Armendariz Serrano

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. PhD. f. _____
CC. 1803783644
CALIFICADOR

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano Ing. PhD. f. _____
CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López Ing. PhD. f. _____
DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata Dr. Mg. f. _____
PROSECRETARIO PUCE AMBATO

PUCE | AMBATO
PROSECRETARÍA

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DEDICATORIA

Con profunda gratitud, dedico este trabajo a Dios, por darme la fortaleza, la claridad y la perseverancia necesarias para culminar este proyecto académico, guiando cada paso de mi camino con sabiduría y esperanza.

A mis padres, cuyo amor incondicional, sacrificio y ejemplo de esfuerzo han sido la base de cada uno de mis logros. Su apoyo constante y sus palabras de aliento me motivaron incluso en los momentos más desafiantes de esta investigación.
También expreso mi agradecimiento a mi familia, por su paciencia, comprensión y cariño durante este proceso, recordándome siempre la importancia de seguir adelante con determinación.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que creyeron en mí y me brindaron su apoyo en los momentos más difíciles, por acompañarme y motivarme a alcanzar esta meta con esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la institución académica que me brindó la oportunidad de formarme profesionalmente y desarrollar las competencias necesarias para la realización de este trabajo investigativo.

De manera especial, agradezco a mi director de tesis, por su guía, orientación y valiosos aportes, los cuales enriquecieron significativamente esta investigación. Su compromiso y dedicación académica fueron fundamentales para culminar este estudio con responsabilidad y claridad.

Asimismo, extiendo mi gratitud a Decor Muebles, por su apertura, colaboración y disposición al proporcionar la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, permitiendo fortalecer el enfoque práctico del estudio.
También agradezco a mis docentes, quienes compartieron sus conocimientos y contribuyeron a mi formación académica, fomentando el pensamiento crítico, el compromiso ético y el deseo constante de superación profesional.

A mis compañeros y amigos, por su apoyo, motivación y compañerismo durante esta etapa de formación, haciendo más significativo y llevadero este proceso.
Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron al desarrollo de esta tesis.

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación entre la gestión por procesos y la competitividad en la empresa Decor Muebles. La gestión por procesos, fundamentada en el enfoque Business Process Management (BPM), permite diseñar, ejecutar, monitorear, controlar y optimizar las actividades organizacionales para mejorar el desempeño empresarial. El objetivo general fue proponer una estrategia basada en la gestión por procesos que fortalezca la competitividad de la empresa Decor Muebles.

Se aplicó un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, correlacional y explicativo, bajo un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 17 colaboradores, por lo que se empleó un censo mediante un cuestionario estructurado de 28 ítems con escala de Likert. Para el análisis de la relación entre las variables se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, considerando la naturaleza ordinal de los datos y el enfoque no paramétrico del estudio.

Los resultados evidenciaron niveles moderados y bajos en las dimensiones de gestión por procesos y competitividad, destacándose debilidades en la estandarización de procesos, el monitoreo, la mejora continua y la innovación. Asimismo, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0{,}763$, con significancia de 0,000, lo que demuestra una relación positiva muy alta y significativa entre ambas variables. Se concluye que una adecuada gestión por procesos contribuye al fortalecimiento de la competitividad de Decor Muebles; por ello, se propone una estrategia orientada a la estandarización de procesos, el fortalecimiento de la ejecución operativa, la implementación de indicadores de desempeño y la mejora continua.

Palabras clave: gestión por procesos, competitividad, business process management, mejora continua, desempeño organizacional.

ABSTRACT

This research analyzes the relationship between process management and competitiveness in the company Decor Muebles. Process management, based on the Business Process Management (BPM) approach, enables the design, execution, monitoring, control, and optimization of organizational activities to improve business performance. The general objective was to propose a process management-based strategy to strengthen the company's competitiveness.

A quantitative approach was applied, with a descriptive, correlational, and explanatory scope under a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 17 employees; therefore, a census was conducted using a structured questionnaire composed of 28 Likert-scale items. The Spearman correlation coefficient was used to analyze the relationship between the variables, considering the ordinal nature of the data and the non-parametric approach of the study.

The results showed moderate and low levels in the dimensions of process management and competitiveness, highlighting weaknesses in process standardization, monitoring, continuous improvement, and innovation. Likewise, a Spearman correlation coefficient of $\rho = 0.763$, with a significance level of 0.000, was obtained, demonstrating a very high and significant positive relationship between both variables. It is concluded that effective process management contributes to strengthening the competitiveness of Decor Muebles; therefore, a strategy focused on process standardization, operational execution improvement, performance indicators implementation, and continuous improvement is proposed.

Keywords: *process management, competitiveness, business process management, continuous improvement, organizational performance.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 6
1.1. Definición y principios del control por procesos 6
1.2. Evolución de control por procesos 7
1.3. Modelos de gestión orientados a procesos 8
1.4. Justificación y selección del Business Process Management (BPM) como enfoque de gestión por procesos 11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 25
2.1. Fundamentación epistemológica 25
2.2. Consideraciones metodológicas 26
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 43
3.1. Principales factores relacionados a *gestión por procesos* que influyen en la competitividad de la empresa “Decor Muebles" 43
CONCLUSIONES 53
RECOMENDACIONES 54
BIBLIOGRAFÍA 55
ANEXOS 61

INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial ha evolucionado significativamente debido a la necesidad de adaptarse a entornos más dinámicos y competitivos. En este contexto, la gestión por procesos surge como un enfoque que organiza las actividades en función de la generación de valor para el cliente, favoreciendo la mejora continua, el uso eficiente de los recursos y una adecuada toma de decisiones. A diferencia de los modelos tradicionales basados en áreas aisladas, este enfoque promueve una visión integral de la organización, donde los procesos se encuentran interrelacionados y orientados al logro de objetivos comunes.

Desde una perspectiva teórica, la gestión por procesos se fundamenta en principios clave como la orientación al cliente, la mejora continua, la medición del desempeño y la integración de las diferentes áreas de la organización En la práctica, este enfoque se apoya en metodologías como el Business Process Management (BPM), Lean Manufacturing y Six Sigma. Gracias a estas herramientas, las organizaciones pueden tener mayor control sobre sus operaciones y tomar decisiones basadas en datos, lo que se traduce en mejores resultados y mayor competitividad.

Cada uno de estos modelos cumple una función específica dentro de la gestión por procesos. Lean Manufacturing se orienta a eliminar desperdicios y optimizar recursos, mientras que Six Sigma busca reducir errores y mejorar la calidad. Por su parte, el Business Process Management (BPM) integra el diseño, ejecución, monitoreo y optimización de los procesos. En empresas manufactureras como Decor Muebles, este enfoque resulta más adecuado porque fortalece la coordinación entre áreas, mejora el control de las actividades y favorece la competitividad. Asimismo, en las PYMES contribuye a estandarizar procesos, optimizar recursos y mejorar su capacidad de respuesta ante un entorno cada vez más exigente.

La falta de aplicación adecuada de las fases del BPM limita el control y organización de las actividades dentro de la empresa. En la fase de diseño y modelado, la ausencia de procesos definidos dificulta identificar problemas como duplicidad de

funciones, tiempos improductivos y desperdicio de recursos. Asimismo, la inexistencia de procedimientos claros genera desorganización y problemas de coordinación entre áreas. Respecto a la fase de ejecución, muchas actividades se desarrollan de manera empírica, ocasionando errores operativos, uso ineficiente de recursos y retrasos en la producción y entrega de pedidos. Estas deficiencias afectan directamente el desempeño operativo de Decor Muebles.

Por otro lado, la falta de monitoreo y control dificulta medir el desempeño de los procesos mediante indicadores de gestión, limitando la toma de decisiones basada en información objetiva. Como consecuencia, la empresa presenta reprocesos, incremento de costos y baja productividad. Finalmente, la ausencia de análisis y optimización impide corregir fallas y mejorar continuamente las operaciones. Esta situación afecta dimensiones clave de la competitividad como la eficiencia operativa, la calidad del producto, la capacidad de adaptación y la satisfacción del cliente, limitando el fortalecimiento competitivo de la empresa dentro del sector mueblero.

Estas deficiencias repercuten directamente en dimensiones clave de la competitividad empresarial. Actualmente, competir no solo significa ofrecer precios bajos, sino también brindar productos de calidad, innovar constantemente, adaptarse a los cambios del entorno y satisfacer las necesidades del cliente. En este sentido, la competitividad depende en gran medida de la forma en que la empresa gestiona la Eficiencia Operativa, Calidad Producto-Servicio, Innovación y Adaptabilidad, Satisfacción al cliente. Una empresa que tiene procesos bien organizados, controlados y optimizados tiene mayores posibilidades de ofrecer mejores productos, reducir costos y responder de manera rápida a las demandas del mercado. Por esta razón, la relación entre la gestión por procesos y la competitividad es directa, los procesos son el punto donde realmente se genera valor.

En el contexto ecuatoriano, el sector manufacturero representa una parte importante de la economía nacional, aportando aproximadamente entre el 10% y el 12% del Producto Interno Bruto (PIB) y generando empleo para miles de personas.

Dentro de este sector, la industria del mueble tiene una presencia significativa, especialmente en la región Sierra centro. La provincia de Tungurahua, perteneciente a la zona 3 del país, se ha consolidado como un punto importante de producción de muebles, donde la mayoría de empresas son micro, pequeñas y medianas. Estas empresas representan más del 90% del sector y cumplen un papel fundamental en la economía local, generan empleo y dinamizan otras actividades económicas relacionadas.

Sin embargo, a pesar de su importancia, el sector mueblero en la zona 3 presenta varias limitaciones que afectan su desarrollo. Muchas empresas no cuentan con procesos definidos ni estandarizados, utilizan poca tecnología y no aplican herramientas de gestión que les permitan medir su desempeño. Esto genera problemas como desperdicio de materiales, aumento de costos, retrasos en la entrega de productos y variaciones en la calidad. Además, es común que la toma de decisiones se base únicamente en la experiencia de los propietarios o trabajadores, sin el uso de información o indicadores, lo que limita la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

En este escenario, la empresa Decor Muebles, dedicada a la fabricación y comercialización de muebles, presenta una situación similar a la de muchas empresas del sector. Se han identificado problemas en la organización de sus procesos, especialmente en las áreas de producción y comercialización. Por ejemplo, existe falta de estandarización en las actividades, duplicidad de funciones y poca coordinación entre los departamentos. Asimismo, la empresa no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar su desempeño, lo que dificulta la toma de decisiones. Como resultado, se presentan retrasos en la entrega de productos, inconsistencias en la calidad y un uso poco eficiente de los recursos.

La situación problémica se centra en la falta de un enfoque claro de gestión por procesos dentro de la empresa Decor Muebles. Esta situación limita la organización y control de las actividades, generando ineficiencias operativas, baja productividad y dificultades para responder a las exigencias del mercado. Además, la escasa integración entre las áreas de producción y comercialización afecta la coordinación

interna, lo que se traduce en problemas en la planificación y ejecución de los procesos.

En este contexto, el problema de investigación se plantea de la siguiente manera: ¿de qué manera la gestión por procesos se relaciona con la competitividad en la empresa Decor Muebles en las áreas de producción y comercialización? A partir de esta interrogante, se establece como idea a defender que la gestión basada en procesos constituye un factor clave para fortalecer la competitividad de la empresa, una adecuada planificación, ejecución, monitoreo y mejora de los procesos permite optimizar el uso de los recursos, incrementar la eficiencia operativa, reducir errores, mejorar la calidad de los productos y elevar la satisfacción del cliente, contribuyendo así a una mejor posición competitiva en el mercado.

El objetivo general de la investigación es proponer una estrategia basada en la gestión por procesos que fortalezca la competitividad en la empresa Decor Muebles. Para alcanzar este objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos: fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio gestión por procesos y competitividad; diagnosticar la situación actual de la gestión por procesos en el departamento de producción y comercialización en la empresa Decor Muebles; e identificar los principales componentes de una estrategia basada en la gestión por procesos que fortalezca la competitividad en la empresa Decor Muebles.

En cuanto a la metodología, la investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y explicativo, con un diseño no experimental de corte transversal. Se utilizan métodos teóricos como el análisis-síntesis y deductivo, que permiten comprender el fenómeno de estudio desde una perspectiva conceptual. Asimismo, se emplean métodos empíricos como la encuesta y la observación directa para recopilar información en la empresa. El análisis de los datos se realiza mediante estadística inferencial, lo que permite interpretar la situación actual de los procesos y su relación con la competitividad.

La presente investigación se justifica porque resulta conveniente para analizar las deficiencias en la gestión por procesos y su incidencia en la competitividad de Decor Muebles, permitiendo generar información útil para mejorar la organización y desempeño de sus actividades. Asimismo, la información obtenida servirá para fortalecer y apoyar el conocimiento teórico sobre gestión por procesos y competitividad, contribuyendo a una mejor comprensión de dimensiones como eficiencia operativa, calidad y satisfacción del cliente. De igual manera, ayudará a identificar problemas relacionados con retrasos, desperdicio de recursos y falta de coordinación interna, aportando a la mejora empresarial. Finalmente, posee relevancia social porque se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida”, Eje 1, Objetivo 1, orientado a garantizar una vida digna con iguales oportunidades.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

Este capítulo presenta una síntesis del estado del arte sobre la gestión por procesos y su relación con la competitividad empresarial. La gestión por procesos permite mejorar la eficiencia, optimizar recursos y fortalecer la calidad organizacional.

1.1. Definición y principios del control por procesos

Este término, es un sistema cuyo objetivo principal es mejorar continuamente el funcionamiento de la actividad de una organización al centrarse en la interacción de los procesos que crean valor. Es de esta manera que la organización puede ser vista como un conjunto evolutivo de actividades conectadas que convierten insumos en productos o servicios enfocados en las necesidades del cliente. No aborda áreas aisladas, sino todo el proceso, lo que proporciona una visión holística del negocio (Dumas et al., 2018; vom Brocke & Mendling, 2018).

Al estandarizar actividades, documentar procedimientos y clarificar el proceso asignando responsabilidades, las organizaciones tienen más control sobre sus procesos y logran resultados de mejor calidad. Se pueden emplear medidas de rendimiento para evaluar el logro de objetivos y la toma de decisiones basada en datos (Parmenter, 2020; Bourne et al., 2018). Enfoques más recientes incluyen tecnologías digitales y sistemas de información para apoyar el monitoreo en tiempo real y la gestión ágil.

Finalmente, se consolida como un enfoque estratégico para integrar todos los elementos de la empresa (producción, marketing) y crear un marco coherente para el trabajo y la misión. Si se implementa correctamente, no solo aumentará la eficiencia y se reducirán los costos, sino que también el producto o servicio mejorará en calidad, la satisfacción del cliente aumentará y se promoverá el negocio a largo plazo. Es una herramienta clave para las organizaciones que desean mantener su ventaja competitiva en un mundo cada vez más competitivo.

Figura 1. Gestión por procesos



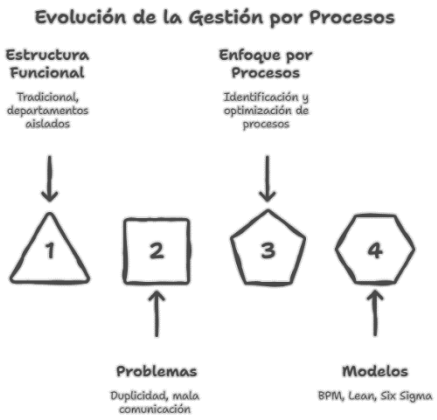
Fuente: elaboración propia

1.2. Evolución de control por procesos

La gestión de procesos es la respuesta a las limitaciones de los modelos organizativos tradicionales basados en estructuras funcionales aisladas, que resultaron en problemas de comunicación, duplicación de tareas y falta de coordinación entre áreas. A medida que las organizaciones en este contexto comenzaron a adoptar un enfoque sistémico para todo el flujo de actividades e integrar, organizar y mejorar las operaciones de acuerdo con los objetivos estratégicos y las necesidades del cliente. Este cambio de enfoque hacia una gestión más eficiente y coordinada está orientado hacia la generación de valor (Dumas et al., 2018; vom Brocke & Mendling, 2018).

La evolución de la gestión de procesos fue mejorada por los modelos BPM (Lean Manufacturing, Six Sigma e ISO 9001) que se centraron en la estandarización, el control y la mejora continua de las operaciones organizacionales. Las tecnologías digitales y el análisis de datos permitieron la automatización de procesos, el control operativo y una mejor capacidad de respuesta a entornos competitivos. Como tal, la gestión de procesos se considera flexible, eficiente y orientada a resultados (Antony, 2018; Sardi et al., 2020; Marr, 2021; Sfreddo et al., 2021).

Figura 2. Evolución de la Gestión por Procesos



Fuente: elaboración propia

1.3. Modelos de gestión orientados a procesos

Los modelos de gestión empresarial son variados, donde tenemos muchos métodos y enfoques que son útiles para mejorar la eficiencia de los procesos en la organización. La Gestión de Procesos de Negocio (BPM), la Manufactura Esbelta y Seis Sigma son algunos buenos ejemplos que son complementarios a los de otros para mejorar el rendimiento de la organización (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018; Womack & Jones, 2003; Pyzdek & Keller, 2014). Estos están muy alineados ahora con enfoques contemporáneos que se basan en la transformación digital y la mejora continua de los procesos (Sardi, Sorano, & Garengo, 2020; Marr, 2021). Y creo que la combinación de ellos hace que las organizaciones piensen en la gestión de la manera más holística y se mantengan competitivas en la actualidad.

Tabla 1. Modelos de control por procesos

Enfoque	Definición	Objetivo	Alcance	Métricas
BPM (Business Process Management)	Enfoque integral que permite diseñar, ejecutar, monitorear y optimizar procesos organizacionales de forma continua y alineada a la estrategia.	Gestionar y mejorar procesos de extremo a extremo, asegurando eficiencia, control y mejora continua.	Alto alcance organizacional, abarca todas las áreas de la empresa (producción, ventas, logística, administración).	Tiempo de ciclo, eficiencia del proceso, cumplimiento de SLA, productividad, costos operativos, indicadores en tiempo real (KPIs).
Six Sigma	Método de mejora de procesos basado en la reducción de la variabilidad y defectos mediante herramientas estadísticas.	Reducir errores, minimizar defectos y mejorar la calidad de los procesos.	Alcance específico en procesos críticos, principalmente enfocado en calidad y control estadístico.	Nivel sigma, DPMO (defectos por millón de oportunidades), tasa de defectos, capacidad del proceso (Cp, Cpk).
Lean Manufacturing	Enfoque orientado a la eliminación de desperdicios (muda) dentro de los procesos productivos para maximizar el valor.	Aumentar la eficiencia eliminando actividades que no generan valor.	Alcance principalmente en el área productiva, aunque puede extenderse a otras áreas operativas.	Tiempo de ciclo, lead time, nivel de inventarios, desperdicio, eficiencia operativa (OEE), tiempos muertos.

Fuente: elaboración propia

De manera complementaria, el Business Process Management se centra en la gestión de procesos desde la concepción y ejecución hasta el monitoreo y la mejora continua (Dumas et al., 2018; vom Brocke & Mendling, 2018). Este modelo sirve para enmarcar la organización como una serie de procesos interrelacionados e identificar ineficiencias e implementar mejoras. Investigaciones recientes también destacan la importancia de la BPM en la transformación digital y la automatización de procesos (Sardi et al., 2020). Creo que la BPM es el mejor enfoque, la organización puede estructurarse sobre una lógica sistémica que se centra en la eficiencia y la creación de valor.

Por su parte, el Lean Manufacturing, se centra en la reducción de desperdicios en el proceso de producción para lograr la creación de valor al costo mínimo (Womack & Jones, 2003; Liker, 2004). Este enfoque tiene como objetivo maximizar el uso de recursos, reducir la cantidad de trabajo que no genera valor y mejorar la eficiencia operativa de la empresa. La producción esbelta ha cambiado a un modelo más

flexible que ahora se integra con tecnologías digitales (Bhamu & Sangwan, 2014; Tortorella et al., 2020). Desde el punto de vista de mi especialista en tesis, la Manufactura Esbelta es muy importante para que la productividad y la eficiencia de los procesos de producción se logren de manera efectiva.

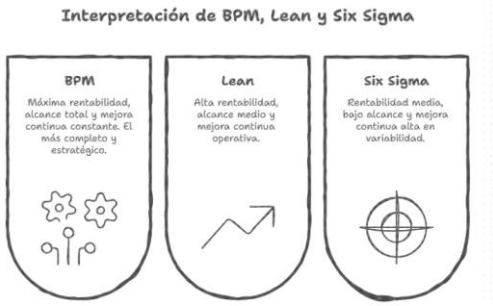
De este modo, el Six Sigma, en particular, tiene como objetivo minimizar la variabilidad y los defectos en los procesos, así como utilizar herramientas estadísticas para mejorar la calidad de los resultados (Pyzdek & Keller, 2014; Antony, 2018). Se ha demostrado que es la herramienta para lograr altos niveles de precisión y consistencia en el proceso de producción. Recientemente se ha demostrado cómo integrarse con enfoques Lean para lograr un modelo de Six Sigma más robusto (Antony, Sony, & Gutiérrez, 2020). Además, Six Sigma es una de las mejores herramientas de control de calidad que puede llevar a una mayor consistencia y fiabilidad en los procesos organizacionales.

La integración de modelos como Business Process Management (BPM), Lean Manufacturing, Six Sigma e ISO 9001 constituye una estrategia relevante para fortalecer la gestión empresarial. La aplicación conjunta de estos enfoques permite optimizar recursos, reducir desperdicios, estandarizar actividades y mejorar la calidad de los procesos. Asimismo, favorece la eficiencia operativa, la mejora continua y la toma de decisiones basada en datos e indicadores de desempeño. Su implementación contribuye a alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo el control y la coordinación de las actividades. En consecuencia, esta integración impulsa la competitividad empresarial, facilita la adaptación a los cambios del entorno y promueve la sostenibilidad y el crecimiento organizacional en el largo plazo.

En síntesis, se enfoca en la gestión integral de los procesos mediante su diseño, ejecución, monitoreo y mejora continua. Por su parte Lean Manufacturing se centra en la minimización de desperdicios y el uso eficiente de los recursos para aumentar la productividad, mientras que Six Sigma busca reducir errores y variaciones, así como mejorar la calidad para mejorar la calidad del producto. Todos estos modelos están en sintonía para mejorar la eficiencia, la calidad y la mejora continua, y un

mejor desempeño organizacional, de modo que el desempeño organizacional mejore y la competencia se vuelva menos difícil.

Figura 3. Integración del BPM, Lean y Sigma



Fuente: elaboración propia

1.4. Justificación y selección del Business Process Management (BPM) como enfoque de gestión por procesos

Se basa en una estrategia de gestión adecuada para las áreas de producción y marketing debido a la capacidad de optimizar el flujo de actividades que crean valor en la organización (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018; Sardi, Sorano, & Garengo, 2020; Marr, 2021). Este modelo permite a la empresa unirse con diferentes áreas del negocio para operarlo de manera coordinada y eficiente. También es una herramienta estratégica para hacer que la operación del negocio funcione en línea con la dirección estratégica de la organización, resultando en eficiencia operativa y coherencia en la gestión empresarial.

En el entorno de producción, ayuda a identificar ineficiencias como cuellos de botella, desperdicio de material y reprocesamiento (Vom Brocke & Mendling, 2018; Sardi et al., 2020). El diseño y modelado de procesos permiten optimizar las actividades productivas y, por lo tanto, reducir costos y mejorar el producto final. Esto es particularmente cierto en las empresas manufactureras donde la eficiencia operativa es el factor más importante. Desde la perspectiva de un especialista en tesis, el BPM en producción mejora enormemente el control operativo y los procesos orientados a resultados.

Pero en el área de marketing, ayuda en procesos como el servicio al cliente, la gestión de pedidos y la entrega de productos (Marr, 2021; Sardi et al., 2020). De esta manera, los procesos se estandarizan para aumentar la eficiencia del servicio, reducir los tiempos de respuesta y mejorar el servicio al cliente y la experiencia del cliente. También creo que el BPM en el entorno comercial es beneficioso para el cliente, mejora la interacción con el cliente y mejora la agilidad, organización y satisfacción del mercado.

Además, esta integración permite que las áreas de producción y marketing trabajen juntas para que las decisiones comerciales se tomen de acuerdo con los niveles de productividad de la empresa (Dumas et al., 2018; Marr, 2021). Este enfoque puede prevenir problemas como retrasos en la entrega o incumplimiento de pedidos, lo cual es también de relevancia directa para la satisfacción del cliente. Desde el punto de vista de un especialista en tesis, esta articulación de las áreas es fundamental, apoya la coherencia operativa y ayuda a hacer la organización más eficiente.

En empresas del sector del mueble como Decor Muebles, es esencial debido a los productos personalizados, y por lo tanto la coordinación desde el diseño hasta la entrega final y así la calidad, el cumplimiento oportuno y el uso de recursos (Sardi et al., 2020). De manera similar, este enfoque permite la personalización sin perder eficiencia operativa.

Para concluir, el BPM fortalece la competitividad del negocio al optimizar recursos, estandarizar procesos y responder al cambio ambiental, y a su vez contribuye a una gestión estratégica, sostenible y orientada a resultados (Sardi et al., 2020; Marr, 2021; Sfreddo et al., 2021).

Conceptualización y principios del BPM

Este término, universalmente conocida como Business Process Management (BPM), no es una simple metodología operativa, sino un imperativo estratégico y un cambio esencial en la forma en que las organizaciones entienden y gestionan su trabajo. Este enfoque estratégico rechaza decididamente la estructura vertical y

funcionalista tradicional que tiende a crear "silos" o departamentos aislados para adoptar una perspectiva radicalmente horizontal. (Alarcón Diaz, Alarcón Diaz, Alarcón Diaz, & Alarcón Diaz, 2023).

Por consiguiente, es un enfoque de gestión estratégica con la máxima eficiencia de organización en mente. Esto se puede lograr mediante una comprensión profunda, un modelado detallado y una mejora continua de los métodos y flujos de trabajo internos. El modelo se construye sobre varios métodos robustos que cubren todo el ciclo de vida del proceso, desde el análisis inicial y el modelado hasta la implementación, el monitoreo y la optimización de las actividades clave del negocio. El proceso es el vehículo de análisis y gestión. De manera simple, un proceso es una serie de actividades interrelacionadas o secuenciales que toman un conjunto de insumos y los procesan en un producto final o servicio que, en principio, es valioso para un cliente o el destinatario del cliente. (Mazacon, Barragán, Wasbrum, Borbor, & Bustos, 2018).

El objetivo principal es ayudar a construir una mejora continua y desarrollar una organización que siempre sea efectiva para trabajar en el futuro y flexible. Esto se logra teniendo una visión dual y equilibrando objetivos clave: eficiencia (tiempo, costo, materiales) y reducción de desperdicios; la efectividad es la capacidad de lograr un objetivo estratégico según la organización (Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

Estratégicamente, se basa en la satisfacción de las partes interesadas, desde clientes hasta empleados y accionistas, al entregar los resultados del proceso a los usuarios finales. Sin embargo, el beneficio es que las actividades diarias están alineadas con la visión a largo plazo y los objetivos corporativos, de modo que cada una de ellas es parte del éxito general. BPM también es fundamental para el control interno y la gestión de riesgos. Al identificar y documentar cada parte de la cadena de valor, la gestión de procesos permite identificar, evaluar y mitigar riesgos con anticipación. Dado que está orientado al flujo y no al departamento, es una herramienta muy versátil en cualquier campo de negocios y una herramienta muy

transversal que garantizará calidad y ventaja competitiva a largo plazo (Alarcón Diaz, Alarcón Diaz, Alarcón Diaz, 2023).

Figura 4. Conceptualización y principios del BPM



Fuente: elaboración propia

Ciclo de vida del BPM

El ciclo de vida del Business Process Management (BPM) es el punto focal de este enfoque que permite una gestión sistemática, organizada y continua de los procesos de la organización. En este sentido, BPM no se limita solo a la descripción de actividades, sino que también incluye fases interrelacionadas para apoyar la mejora continua de los procesos en línea con los objetivos estratégicos de la empresa. Al hacerlo, BPM es un dominio gerencial que permite a la empresa optimizar el flujo de valor del sistema en la gestión completa de sus procesos (Cevallos Tito & Zabala Villarreal, 2018).

También es de naturaleza iterativa y se trata de la mejora continua y la adaptación de las organizaciones al cambio ambiental. Hay cuatro fases principales (diseño y modelado, ejecución, monitoreo y control, y análisis y optimización) que son importantes para estructurar, ejecutar, evaluar y optimizar procesos de manera sistemática. BPM también mejora la gobernanza organizacional al especificar responsabilidades, recursos, indicadores y mecanismos de control y se centra en estrategias de gestión basadas en datos que están dirigidas a impulsar la

competitividad (Medina León & Nogueira Rivera, 2019; Cevallos Tito & Zabala Villarreal, 2018).

Diseño y modelado de procesos

La fase de diseño y modelado de procesos es el inicio del ciclo BPM donde se diseña el proceso y se determinan sus objetivos. En esta etapa se reconocen las entradas, actividades, partes responsables, recursos y salidas del proceso para que pueda ser comprendido junto con su papel y contribución al valor para el cliente. Este diseño asegura que el proceso esté alineado con las necesidades de la organización y sus objetivos (Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

El modelado permite visualizar el proceso como un proceso lógico y explicarlo en términos de su análisis y comprensión. En este contexto utilizamos el modelo AS-IS, que describe el estado actual del proceso, donde el modelo TO-BE es la propuesta optimizada. La comparación nos permite identificar deficiencias, cuellos de botella y soluciones potenciales, así como identificar formas de mejorar el proceso para su optimización (Heflo, 2021).

Técnicas y herramientas para el mapeo de procesos

Las herramientas de mapeo de procesos se utilizan para representar las actividades y relaciones en el proceso. La herramienta que proporciona estandarización de diagramas y mejora la comunicación entre las áreas involucradas. También se utilizan diagramas de flujo, mapas de procesos, SIPOC y hojas de caracterización para visualizar el proceso e identificar problemas estructurales (Heflo, 2021).

Estas herramientas apoyan una mejor toma de decisiones, son útiles para encontrar actividades que no agregan valor, redundancias y fallos de coordinación. Así, el uso adecuado de técnicas de modelado conduce a la optimización y eficiencia del proceso (Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

Ejecución de procesos

La fase de ejecución de los procesos corresponde a la implementación del proceso previamente diseñado y modelado. Durante esta etapa, se llevan a cabo actividades en el entorno organizacional para permitir que el proceso logre el resultado deseado. La ejecución implica la coordinación de tareas, la asignación de responsabilidades y la utilización de los recursos (Pérez et al., 2018).

En esta fase, utilizamos tecnología como los sistemas BPM para automatizar flujos de trabajo, mejorar la trazabilidad y reducir errores. La automatización apoya la estandarización de procesos, lo que significa que las actividades se realizan de manera uniforme y eficiente (Pérez et al., 2018).

Implementación y asignación de recursos

Una implementación adecuada del proceso necesita la asignación apropiada de recursos humanos, materiales y tecnológicos. Es crucial definir claramente quién está realizando cada actividad y con qué herramientas en qué marco de tiempo para lograr los objetivos del proceso. Una planificación adecuada permite optimizar el rendimiento y reducir errores (Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

Por otro lado, una mala asignación de recursos causa retrasos, sobrecarga de trabajo y disminuye la calidad del proceso. Por lo tanto, esta fase es crucial para asegurar la correcta ejecución del proceso y su eficiencia operativa (Pérez et al., 2018).

Monitoreo y control de procesos

El monitoreo y control de procesos consiste en evaluar el desempeño del proceso que se llevaría a cabo en la etapa de ejecución y si se están logrando los objetivos. Esta fase permite la detección de desviaciones, detección de fallas y la iniciación de pasos correctivos de manera oportuna (Cevallos Tito & Zabala Villarreal, 2018).

El control se basa en la comparación entre los resultados obtenidos y los estándares definidos, permitiendo la evaluación de la eficiencia y efectividad del proceso. De esta manera, se facilita la toma de decisiones basada en información objetiva y se mejora la capacidad de respuesta de la organización (Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

Indicadores de rendimiento y métricas clave

Los indicadores de rendimiento o KPIs son herramientas fundamentales para medir el desempeño de los procesos. Pueden ayudar a evaluar el tiempo de ciclo, la tasa de errores, el costo del proceso y el nivel de satisfacción del cliente, proporcionando a la gestión información importante (Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

También ayudan a identificar áreas críticas y desarrollar planes de mejora para hacer que el negocio sea más efectivo y orientado a resultados. En este sentido, los indicadores permiten el control y la optimización de procesos en las organizaciones (Cevallos Tito & Zabala Villarreal, 2018).

Análisis y optimización de procesos

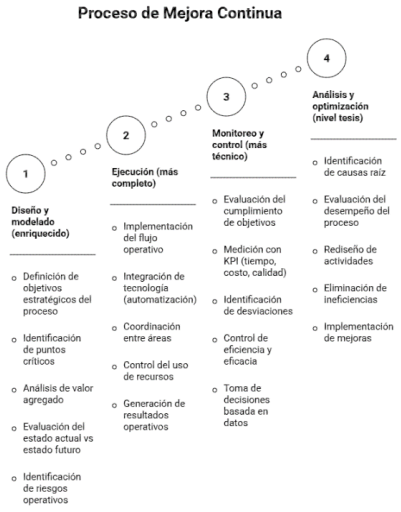
La fase de análisis y optimización de procesos intenta identificar oportunidades de mejora basadas en los resultados obtenidos del monitoreo. En esta etapa, se analizan los datos para identificar las ineficiencias y proponer soluciones que puedan mejorar el rendimiento del proceso (Medina León & Nogueira Rivera, 2019). El análisis se puede realizar utilizando herramientas analíticas como el análisis de causa raíz o los diagramas de Ishikawa, que pueden ayudar a identificar problemas estructurales y proponer soluciones efectivas. Esta fase es importante para asegurar la mejora continua y la adaptación del proceso a nuevas condiciones ambientales (Cevallos Tito & Zabala Villarreal, 2018).

Estrategias para la mejora continua

Las principales estrategias de mejora continua son la eliminación de actividades que no agregan valor, la simplificación de procesos, la automatización de tareas y la estandarización de procedimientos. Estas acciones pueden llevar a la optimización del uso de recursos, la mejora de la calidad y la velocidad de ejecución (Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

Finalmente, esta fase también retroalimenta el ciclo BPM, y cuando el proceso se rediseña o cambia, sigue evolucionando. Así, el BPM se consolida como un proceso dinámico que está en constante mejora y mejora el rendimiento de la organización (Cevallos Tito & Zabala Villarreal, 2018).

Figura 5. Business Process Management



Fuente: elaboración propia

DIMENSIONES DE LA COMPETITIVIDAD

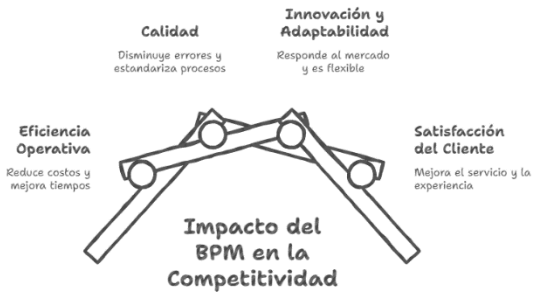
Competitividad empresarial: Definición.

En esta línea de investigación, la competitividad empresarial se define como la capacidad de una organización para generar un valor superior en comparación con sus competidores y asegurar su crecimiento a largo plazo, basado en la eficiencia

interna y la posición en el mercado externo (Losada Strange & Hernández Bernal, 2023). Desde un punto de vista clásico, se define como la capacidad de producir bienes y servicios de mejor calidad y a menor costo, y los enfoques más recientes enfatizan la organización interna y la gestión de procesos como factores clave de diferenciación (Aldington, 1985; Losada Strange & Hernández Bernal, 2023).

En este orden de ideas la competitividad empresarial se fortalece mediante la eficiencia operativa, la calidad, la innovación, la adaptabilidad, la satisfacción del cliente y la posición en el mercado. En este sentido, la competitividad es un proceso continuo basado en mejoras y la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes. Para empresas como Decor Muebles, los procesos internos también son críticos para crear valor y liderar de manera sostenible en el ámbito competitivo (Marr, 2021; Sfreddo et al.)

Figura 6. Impacto BPM en la competitividad



Fuente: elaboración propia

Eficiencia Operativa: Reducción de costos y mejora en tiempos de respuesta

La eficiencia operativa es la base de la competitividad empresarial, permite convertir recursos en buenos productos o servicios con menos insumos y en menos tiempo. Se basa en dos factores básicos: la reducción de costos y un tiempo de respuesta más rápido. Al optimizar los procesos según lo especificado por BPM, las organizaciones pueden reducir el desperdicio (muda), rehacer menos y reducir las tasas de defectos, y así tener una menor proporción de costos de no calidad y, por lo tanto, tendrán una estructura operativa más eficiente.

Mejorar los tiempos de respuesta mejora la agilidad organizacional, aumentando la satisfacción del cliente y una adaptación más rápida a los cambios del mercado. Además, la optimización de procesos ayuda a reducir costos y utilizar los recursos de manera eficiente, fortaleciendo el rendimiento empresarial. Esta combinación conduce a estrategias de liderazgo en costos y diferenciación de servicios, y puede impulsar una mejor creación de valor para el cliente y una ventaja competitiva más duradera. Por lo tanto, la eficiencia operativa es un factor clave en el desarrollo de negocios eficientes (Marr, 2021; Tortorella et al., 2020; Sfreddo et al., 2021).

Calidad: Producto/Servicio

La Gestión de Procesos de Negocio (BPM) tiene un impacto directo en la calidad del producto y la gestión de calidad en el sentido de que lleva la gestión de calidad de un enfoque reactivo a uno preventivo y es la única forma de asegurar la calidad del producto o servicio. Esto se logra a través de la estandarización de procesos en la modelización y ejecución: se define un proceso ideal (TO-BE) y no se utilizan habilidades individuales. Esto resulta en que la calidad del producto sea consistente y cumpla con las especificaciones en cada etapa.

Además, integra el control de calidad en el flujo del proceso y establece puntos de control en etapas críticas. Esto previene que los errores avancen a fases posteriores y, por lo tanto, reduce el costo de las correcciones. Así, hace que el sistema sea más rastreable en términos de fallos de operador, máquina y material, y por ende, facilita el análisis y la toma de decisiones en términos de rastreo (y por lo tanto más eficiente) de errores.

Finalmente, fortalece la calidad adoptando un enfoque preventivo basado en la estandarización de procesos y la estandarización basada en procesos, lo que previene la variabilidad y da resultados de forma consistente. Al mismo tiempo, también asegura el control de calidad en puntos críticos del proceso y limita los errores, mejorando la eficiencia de las operaciones. La trazabilidad ayuda a identificar defectos, y los indicadores y métodos de mejora continua (por ejemplo, Six Sigma) pueden reducir los costos de no calidad y mejorar la satisfacción del

cliente de esta manera para mejorar la calidad y reducir el costo de bienes y servicios. Esto es lo que hace que la calidad sea un resultado empresarial objetivo, sostenible y de valor añadido competitivo.

Innovación y Adaptabilidad: Capacidad de Respuesta a Cambios del Mercado

La Gestión de Procesos de Negocio (BPM) mejora la innovación y la adaptabilidad, dos de las cosas clave para ser competitivo en un mundo cambiante. Para la innovación, BPM te permite estructurar el desarrollo de productos o servicios a través de procesos que van desde la generación de ideas hasta la implementación. Esto reduce el tiempo de salida al mercado y mejora la eficiencia de la ejecución. Y al eliminar el desperdicio y el retrabajo, libera recursos que pueden destinarse al futuro para apoyar la ejecución de tareas innovadoras y convierte la innovación en un proceso completo y no solo en una cosa.

Por otro lado, la adaptabilidad es un producto del enfoque de procesos que permite la adaptabilidad y mover el proceso a un cierto punto sobre la marcha: te permite cambiar partes de un proceso sin afectar la operación general y responder a la demanda o al entorno más rápidamente. En el ciclo de procesos de monitoreo, análisis y mejora, la empresa puede ver desviaciones en los indicadores y adaptar el programa de manera oportuna y controlada para mover el negocio de una manera que sea segura y manejable y no una rigidez organizacional.

Finalmente, la innovación y la adaptación a través de procesos y la rápida adaptación a los cambios en el entorno son impulsadas. Esto quiere decir que hace que la capacidad de respuesta, la eficiencia operativa y la competitividad empresarial sean más receptivas, estables y sostenibles.

Figura 7. Factores clave de la Competitividad



Fuente: elaboración propia

Satisfacción del Cliente: Relación entre BPM y Experiencia del Cliente

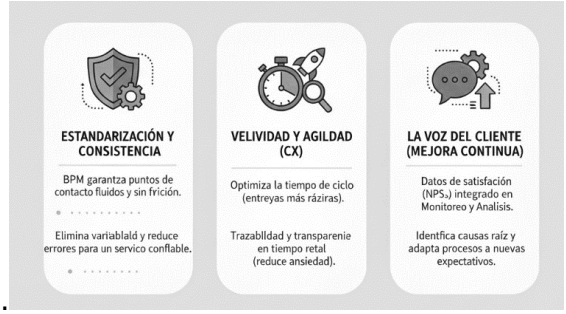
La satisfacción del cliente y la experiencia del cliente (CX) están directamente relacionadas con la gestión de procesos y la satisfacción del cliente está directamente relacionada con la calidad del servicio y la eficiencia y consistencia de los procesos internos son clave para la calidad del servicio. También facilita la estandarización de los procesos de atención al cliente - toma de pedidos, entrega o gestión de quejas - lo que reduce errores y mantiene un servicio uniforme y confiable y un mejor rendimiento. También ayuda en un tiempo de respuesta más rápido y trazabilidad para que el cliente pueda saber que hay un estado del pedido en tiempo real y así se mantiene la confianza y la percepción de calidad.

También integra la voz del cliente en el proceso de mejora continua mediante el uso de encuestas de satisfacción del cliente o niveles de quejas para identificar fallos en los procesos. Este conocimiento nos permite analizar las causas raíz de los problemas e implementar mejoras específicas (que nos ayudan a adaptarnos a las necesidades del cliente y del mercado).

BPM convierte la experiencia del cliente en un resultado gestionado, medible y sostenible, uno de los mejores y más efectivos procesos de negocio para asegurar que los procesos internos estén alineados con las expectativas de los usuarios, por lo tanto, alinear los procesos internos con los intereses de los usuarios y las

necesidades del cliente y mejorar la competitividad se realiza mediante BPM al final para hacer de la experiencia del cliente una mejor experiencia.

Figura 8. Beneficios clave del BPM en la gestión por procesos



Fuente: elaboración propia

Vinculación Teórica entre la Gestión por Procesos y la Competitividad Empresarial

La ventaja competitiva se refiere a la capacidad de una organización para superar a sus competidores mediante acciones que son difíciles de imitar. En el contexto de la gestión de procesos, puede conducir a una ventaja competitiva sostenible porque la mejora de procesos puede utilizarse para mejorar la eficiencia organizacional, la coordinación y reducir la ineficiencia. Además, a través de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM), las organizaciones pueden mejorar sus procesos de manera eficiente y continua y, por lo tanto, mejorar la organización en general para volverse más competitivas (Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

El BPM tiene un impacto directo en la competitividad en términos de eficiencia, calidad, adaptabilidad y satisfacción del cliente. La optimización de procesos en términos de creación de valor y mejora del rendimiento son las principales formas en que las empresas se benefician de la ventaja competitiva (Cevallos Tito & Zabala Villarreal, 2018).

La gestión de procesos ayuda en la identificación y reducción en tiempo real de actividades que no agregan valor, tiempos de ciclo y optimización del uso de recursos. La eliminación de desperdicios también puede utilizarse para reducir los

costos operativos y aumentar la productividad y, a su vez, mejorar la competitividad basada en costos (Jiju & Sony, 2019). Orientada a la calidad, apoya la estandarización de actividades y el monitoreo de procesos, y la implementación de controles que reducen errores y proporcionan consistencia en los resultados. Contribuye a los estándares de calidad y mejora la percepción del cliente y la reputación de la organización (Pérez et al., 2018; Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

Por otro lado, la flexibilidad de los procesos es crucial en la adaptabilidad empresarial. Los procesos diseñados y controlados permiten respuestas más rápidas a los cambios del entorno, la incorporación de mejoras e innovaciones, y decisiones inteligentes basadas en información real. Fortalece la adaptabilidad de la organización y apoya su presencia continua en mercados dinámicos y competitivos (Cevallos Tito & Zabala Villarreal, 2018; Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

La gestión de procesos se consolida como una de las herramientas estratégicas en la competitividad empresarial que mejorará la eficiencia, calidad, adaptabilidad y generación de valor y, por lo tanto, la ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, es útil para que las empresas mejoren el rendimiento, respondan a las presiones del entorno y mantengan la ventaja competitiva a largo plazo.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Fundamentación epistemológica

Toda investigación exige una base epistemológica que oriente su metodología y permita interpretar adecuadamente los resultados. Esta base debe corresponder con un paradigma que guíe la construcción del conocimiento. En este sentido, según Ruiz y Calderón (2022), la fundamentación epistemológica busca comprender de qué manera se forma el conocimiento sobre la realidad estudiada y cómo se construyen las ideas que nos permiten analizar y evaluar las variables involucradas en este caso, la gestión por procesos y la competitividad. La evaluación no se limita a un procedimiento técnico; también implica una dimensión ética orientada a comprender los efectos, alcances e impactos de los fenómenos analizados.

López y Herrera (2010) sostienen que la epistemología es una rama de la filosofía que estudia el conocimiento científico, sus fundamentos, alcances y limitaciones. El término proviene de *episteme*, que significa conocimiento certero. Esta disciplina permite analizar la validez de los conocimientos obtenidos en una investigación y comprender la naturaleza de la ciencia. Asimismo, favorece un proceso de aprendizaje sistemático y progresivo que amplía la comprensión de los fenómenos estudiados. De esta manera, contribuye al desarrollo de interpretaciones científicas y a la generación de aportes teóricos relevantes.

En coherencia con lo planteado, esta investigación se desarrolla bajo el paradigma positivista, también denominado empírico analítico. Este enfoque sostiene que el conocimiento confiable surge de aquello que puede observarse, medirse y verificarse, dejando de lado las interpretaciones subjetivas o no demostrables. El positivismo se centra en el estudio de fenómenos cuantificables y medibles de manera objetiva, lo cual resulta pertinente para analizar las variables de esta investigación: gestión por procesos y la competitividad (Vargas & Molina, 2011).

2.2. Consideraciones metodológicas

Enfoque de investigación

Para Andrade, Silva y Paredes (2020), la elección del tipo de investigación depende directamente del problema formulado, de los objetivos y de la forma en que se pretende abordar el estudio.

Una investigación de enfoque cuantitativo se caracteriza por emplear procedimientos sistemáticos y objetivos basados en la medición de datos. Este enfoque permite identificar patrones, hacer proyecciones, establecer relaciones y generalizar resultados a partir de muestras representativas (Rincón, 2018). La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, pues busca fundamentar sus resultados mediante datos verificables y mediciones precisas. Bajo este enfoque, se parte de la premisa de que aquello que no puede medirse difícilmente puede ser comprobado, lo cual es fundamental al analizar fenómenos como la gestión por procesos y la competitividad.

De acuerdo con Méndez (2015), la investigación descriptiva tiene como finalidad identificar y detallar las características de un fenómeno dentro de un contexto específico. Este tipo de estudios realiza mediciones sobre variables, dimensiones y componentes relevantes del objeto de investigación. En esta investigación, se describen y analizan los elementos que conforman la gestión por procesos y la competitividad, permitiendo clasificarlos y caracterizarlos para llegar a conclusiones fundamentadas.

Asimismo, esta investigación es de carácter correlacional. Según Latorre (2021), los estudios correlacionales buscan determinar el grado de relación entre dos o más variables sin establecer causalidad directa. Su propósito es identificar cómo se comporta una variable en función del comportamiento de otra. En este caso, se pretende analizar la relación que existe entre la gestión por procesos y la competitividad.

Finalmente, el estudio también adquiere un alcance explicativo. Para Rodríguez y Pino (2019), las investigaciones explicativas profundizan en las causas y los factores que intervienen en un fenómeno poco explorado, permitiendo ampliar el conocimiento disponible. Bajo esta perspectiva, el presente estudio busca comprender en mayor detalle cómo la gestión por procesos influye en la competitividad

Diseño de investigación

El presente estudio adopta un diseño metodológico que se basa en la observación directa de la realidad, centrándose en un momento determinado del tiempo para analizar las variables la gestión por procesos y la competitividad. Esto ubica la investigación dentro del enfoque no experimental y transeccional, no se manipulan variables y la información se recolecta en un único corte temporal.

Asimismo, el estudio se clasifica como una investigación de campo, debido a que los datos fueron obtenidos directamente de las fuentes primarias. En este caso, la información provino de los clientes de la empresa Decor Muebles, quienes conforman la población objeto de análisis. Según Morales y Herrera (2020).

Delimitación Poblacional

Para comprender el problema y analizar las variables en el contexto de los objetivos de la investigación, se toma como caso de estudio la empresa Decor Muebles, al momento de realizar la investigación la organización cuenta con la siguiente cantidad de colaboradores:

Tabla 2. Total, de la Población - Descripción colaboradores Decor Muebles

Descripción	Población
Nivel Gerencial	3
Mandos Medios	2
Personal Operativo de Producción	8
Personal Operativo de Comercialización y ventas	4
Total	17

Fuente: elaboración propia tomado a partir de la nómina de Decor Muebles (2026)

Muestra

Según Cabrera (2023), la muestra es un grupo reducido de individuos seleccionado para representar las características de una población. Asimismo, Luna (2022) señala que permite obtener información válida y confiable sin estudiar a toda la población, siempre que refleje adecuadamente sus particularidades. En esta investigación, la muestra está conformada por participantes que reúnen las condiciones necesarias para aportar información relevante sobre las variables analizadas, garantizando datos consistentes y representativos de la realidad estudiada.

Censo

Como se indicó anteriormente el censo, conformado por 17 personas, se usará para analizar las variables gestión por procesos y competitividad en la empresa Decor Muebles".

Definición operacional

Mediante un análisis detallado de las variables: gestión por procesos y competitividad, se examinarán sus distintas dimensiones con el propósito de transformar los conceptos teóricos en indicadores prácticos y aplicables.

Tabla 3 – Operacionalización de variables

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	
GESTIÓN POR PROCESOS	**Diseño y modelado de procesos**	✓ *Identificación de procesos* ✓ *Documentacion de actividades y procedimientos* ✓ *Uso de herramientas de modelado de procesos* ✓ *Detección de fallas y oportunidades de mejora*	1 - 4	1. La empresa tiene definidos los procesos principales, estratégicos y de apoyo que intervienen en sus operaciones. 2. Las actividades de los procesos en Decor Muebles se ejecutan con base en procedimientos, instrucciones, formatos y lineamientos formalmente documentados y previamente establecidos por la empresa 3. La empresa utiliza herramientas de modelado de procesos, como diagramas de flujo y mapas de procesos, para representar y comprender las actividades y la relación entre las diferentes áreas de la empresa. 4. La revisión y análisis de los procesos permite identificar fallas, duplicidad de funciones, cuellos de botella y actividades que generan retrasos o ineficiencias en la empresa.
	Ejecución de proceso	✓ *Cumplimiento de actividades del proceso* ✓ *Asignación de responsabilidades* ✓ *Disponibilidad y uso de recursos* ✓ *Nivel de estandarización y coordinación operativa*	5-8	5.. Las actividades de los procesos de producción y comercialización en Decor Muebles se ejecutan siguiendo una planificación definida y procedimientos previamente establecidos para garantizar el adecuado desarrollo de las operaciones de la empresa. 6. La distribución de tareas dentro de los procesos permite un adecuado desarrollo de las actividades organizacionales. 7. Decor Muebles cuenta con el personal, los materiales y las herramientas necesarias para ejecutar de manera adecuada las actividades de los procesos de producción y comercialización 8.En Decor Muebles, las actividades de los procesos se ejecutan de manera uniforme y existe coordinación entre las áreas de producción y comercialización para asegurar el cumplimiento adecuado de las operaciones y actividades de trabajo
	Monitoreo y Control •	✓ *Cumplimiento de indicadores de desempeño* ✓ *Detección y control de fallas operativas* ✓ *Seguimiento y evaluación de procesos* ✓ *Aplicación de acciones correctivas*	9 - 12	9. Los resultados obtenidos en los procesos son comparados con metas o estándares previamente definidos. 10. En Decor Muebles se identifican oportunamente los errores o problemas que ocurren durante los procesos de producción. 11. La empresa evalúa periódicamente el desempeño de los procesos relacionados con producción y ventas 12.Cuando se detectan problemas en los procesos, la empresa aplica soluciones de manera oportuna.
	Análisis y optimización de procesos	✓ *Identificación de causas de ineficiencia* ✓ *Implementación de acciones de mejora* ✓ *Eliminación de actividades que no generan valor*	13 - 16	13. En los procesos de trabajo de Decor Muebles se investigan las causas de los errores antes de aplicar soluciones correctivas. 14. Las soluciones implementadas por Decor Muebles contribuyen a mejorar el desempeño de las actividades operativas. 15. En Decor Muebles se eliminan actividades innecesarias que retrasan el proceso de producción o atención al cliente.

		Nivel de mejora continua en los procesos		16. En Decor Muebles los procesos son revisados periódicamente para identificar oportunidades de mejora.
COMPETITIVIDAD	**Eficiencia Operativa**	✓ *Reducción de costos operativos* ✓ *Cumplimiento de tiempos de entrega* ✓ *Agilidad en la atención y respuesta al cliente*	17-19	17. La gestión de los procesos en Decor Muebles contribuye a optimizar los recursos y disminuir gastos operativos. 18. Decor Muebles cumple con los tiempos establecidos para la entrega de pedidos a los clientes. 19. La empresa brinda información oportuna sobre el estado de los pedidos realizados por los clientes
	Calidad: Producto/Servicio	✓ *Nivel de estandarización de la calidad* ✓ *Control y prevención de errores en el proceso* ✓ *Trazabilidad y seguimiento de fallas*	20-22	20. En Decor Muebles, las actividades de producción se realizan siguiendo procedimientos estandarizados que garantizan la calidad del producto final 21. La empresa toma acciones correctivas oportunas cuando se identifican problemas que pueden afectar la calidad del producto o servicio. 22. La información recopilada sobre errores y defectos permite mejorar la toma de decisiones dentro de los procesos de producción y comercialización
	Innovación y Adaptabilidad	✓ *Rapidez de respuesta ante cambios del mercado* ✓ *Flexibilidad operativa de los procesos* ✓ *Desarrollo e incorporación de nuevos productos o servicios*	23-25	23. Decor Muebles responde rápidamente a los cambios en las preferencias y necesidades de los clientes 24. La empresa logra adaptarse con facilidad a cambios en pedidos, diseños o requerimientos especiales de los clientes. 25. La empresa incorpora mejoras en sus productos o servicios para mantenerse competitiva frente a otras empresas del sector
	Satisfacción del Cliente	✓ *Tiempo de respuesta y atención al cliente* ✓ *Cumplimiento en la entrega del producto* ✓ *Gestión y solución de quejas o reclamos*	26-28	26.Los procesos de atención al cliente de Decor Muebles contribuyen a generar confianza y satisfacción en los clientes. 27. La coordinación entre las áreas de producción y comercialización en Decor Muebles facilita una atención rápida y eficiente, permitiendo responder oportunamente a las consultas, pedidos y requerimientos realizados por los clientes. 28.La información obtenida de los reclamos de los clientes es utilizada para mejorar los procesos de atención y servicio.

Fuente: elaboración propia

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El desarrollo del cuestionario de encuesta estructurada se realiza a partir de las variables de investigación, considerando sus respectivas dimensiones e indicadores, con la finalidad recopilar información directa de los funcionarios de ‘’Decor Muebles”. El instrumento está conformado por veinte ocho (28) ítems, cuyas respuestas se estructuran bajo una escala tipo Likert, permitiendo posteriormente su tabulación, análisis e interpretación estadística. Para cada ítem, las respuestas posibles contemplan las siguientes opciones:

Tabla 4. Baremo o escala de medición del cuestionario

Puntajes	Alternativas	Rango	Valor cualitativo	Grado de presencia de la dimensión
5	Totalmente de acuerdo	5,00-4,01	Positiva	Alta presencia
4	De acuerdo	4,00-3,01	Positiva	Alta presencia
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,00 – 2,01	Intermedia	Moderada presencia
2	En desacuerdo	2,00-1,01	Negativa	Baja presencia
1	Totalmente en desacuerdo	1,00-0,00	Negativa	Baja presencia

Fuente: elaboración propia

Se entiende por baremo la escala que permite medir e interpretar los resultados obtenidos en la investigación. En este estudio, servirá para valorar las respuestas de los colaboradores de Decor Muebles sobre la gestión por procesos y la competitividad empresarial Así, permitirá identificar los factores que influyen en los procesos.

Encuesta

La encuesta será utilizada como técnica de recolección de datos por su capacidad para obtener información directa, organizada y cuantificable de los colaboradores de Decor Muebles. Según Arias y Covinos (2021), permite recopilar datos útiles para el análisis estadístico. En esta investigación, facilitará la medición de las percepciones sobre la gestión por procesos y la competitividad, considerando aspectos como diseño, ejecución, monitoreo, optimización, eficiencia operativa, calidad, satisfacción del cliente e innovación.

Cuestionario

El cuestionario será el instrumento utilizado para aplicar la encuesta, permite organizar las preguntas de acuerdo con las variables y dimensiones del estudio. Según Vizcaíno, Cedeño y Maldonado (2023), facilita la recolección ordenada y el procesamiento estadístico de los datos. Se empleará una escala Likert de cinco niveles para medir las percepciones de los colaboradores, permitiendo analizar la relación entre la gestión por procesos y la competitividad en Decor Muebles.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del cuestionario se evaluará mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permite determinar la consistencia interna de los ítems y verificar que midan de forma coherente las variables de estudio. Según Toro et al. (2022), este estadístico es adecuado para instrumentos con escala Likert. En esta investigación, se considerará aceptable un coeficiente igual o superior a 0,70, garantizando la obtención de datos confiables sobre la gestión por procesos y la competitividad en Decor Muebles.

El cuestionario estará conformado por veintiocho preguntas de respuesta cerrada, estructuradas bajo una escala tipo Likert. Las preguntas estarán organizadas de acuerdo con las dimensiones e indicadores de las variables de estudio. Antes de su aplicación definitiva, se realizará una prueba piloto al 15% del censo poblacional, equivalente a 2 colaboradores de la empresa, con el propósito de verificar la claridad, pertinencia y comprensión de los ítems planteados.

Tabla 5. Alfa de Cronbach según el cuestionario enviado a los funcionarios de la cooperativa “Decor Muebles”.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	2	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	2	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,831		28	

Fuente: elaboración propia

La tabla 4 presenta los resultados de confiabilidad obtenidos en la prueba piloto aplicada a 2 colaboradores de Decor Muebles, equivalentes al 15% de la población. El procesamiento de casos muestra que el 100% de los cuestionarios fueron válidos y no se registraron casos excluidos. Asimismo, el análisis de confiabilidad de los 28 ítems del instrumento arrojó un Alfa de Cronbach de 0,831, valor que indica una adecuada consistencia interna. Este resultado evidencia que los ítems mantienen coherencia entre sí y permiten medir de forma confiable las variables gestión por procesos y competitividad, por lo que el cuestionario es apto para su aplicación en la investigación.

Tabla 6. Correlación de Spearman

Correlaciones				
			Gestión Promedio	Competitividad Promedio
Rho de Spearman	Gestión Promedio	Coeficiente de correlación	1,000	,763**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	17	17
	Competitividad Promedio	Coeficiente de correlación	,763**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	17	17
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia

El análisis de correlación de Spearman muestra un coeficiente de ρ = 0.763 entre las variables de estudio en la empresa "Decor Muebles'', lo que refleja que hay una muy alta correlación positiva entre ambas variables, y que cuando la Gestión por Procesos mejora, se produce un considerable aumento de la competitividad en la empresa “Decor Muebles”. De esta manera, se confirma la asociación teórica planteada en estudios previos, sin que ello implique la existencia de una causalidad directa. La aplicación del coeficiente de Spearman se justifica por la escala ordinal de los datos y el enfoque no paramétrico adoptado en la investigación.

Análisis del instrumento aplicado

Tras recolectar los datos de la encuesta, la información se organiza y presenta de forma ordenada, bajo los criterios de la operacionalización de las variables

Dimensión Gestión por Procesos

Tabla 7. Subdimensión – Diseño y Modelado de Procesos

1.La empresa tiene definidos los procesos principales, estratégicos y de apoyo que intervienen en sus operaciones.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo	8	47,1	47,1	76,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17,6	17,6	94,1
	De acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
2. Las actividades de los procesos en Decor Muebles se ejecutan con base en procedimientos, instrucciones, formatos y lineamientos formalmente documentados y previamente establecidos por la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	17,6	17,6	17,6
	En desacuerdo	9	52,9	52,9	70,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
3. La empresa utiliza herramientas de modelado de procesos, como diagramas de flujo y mapas de procesos, para representar y comprender las actividades y la relación entre las diferentes áreas de la empresa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	23,5	23,5	23,5
	En desacuerdo	9	52,9	52,9	76,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17,6	17,6	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
4. La revisión y análisis de los procesos permite identificar fallas, duplicidad de funciones, cuellos de botella y actividades que generan retrasos o ineficiencias en la empresa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	11,8	11,8	11,8
	En desacuerdo	8	47,1	47,1	58,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	35,3	35,3	94,1
	De acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

En el Diseño y Modelado de Procesos, se evidencian deficiencias en la formalización de los procesos de Decor Muebles. El 76,5 % de los colaboradores considera que los procesos no están claramente definidos ni representados mediante herramientas de modelado, el 70,6 % señala que las actividades no se ejecutan con base en procedimientos documentados y el 58,9 % indica que no se realizan revisiones periódicas para identificar fallas e ineficiencias. Según el enfoque BPM, estas actividades son fundamentales para estandarizar y mejorar los

procesos, por lo que estas limitaciones podrían afectar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

Tabla 8. Subdimensión – Ejecución de Procesos

5. Las actividades de los procesos de producción y comercialización en Decor Muebles se ejecutan siguiendo una planificación definida y procedimientos previamente establecidos para garantizar el adecuado desarrollo de las operaciones de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,9	5,9	5,9
	En desacuerdo	6	35,3	35,3	41,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	47,1	47,1	88,2
	De acuerdo	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

6. La distribución de tareas dentro de los procesos permite un adecuado desarrollo de las actividades organizacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	23,5	23,5	23,5
	En desacuerdo	9	52,9	52,9	76,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17,6	17,6	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

7. Decor Muebles cuenta con el personal, los materiales y las herramientas necesarias para ejecutar de manera adecuada las actividades de los procesos de producción y comercialización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	17,6	17,6	17,6
	En desacuerdo	10	58,8	58,8	76,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17,6	17,6	94,1
	De acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

8. En Decor Muebles, las actividades de los procesos se ejecutan de manera uniforme y existe coordinación entre las áreas de producción y comercialización para asegurar el cumplimiento adecuado de las operaciones y actividades de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	23,5	23,5	23,5
	En desacuerdo	6	35,3	35,3	58,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	29,4	29,4	88,2
	De acuerdo	1	5,9	5,9	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La Ejecución de Procesos, se evidencian percepciones mayoritariamente desfavorables por parte de los colaboradores. El 76,5 % considera que existe una inadecuada distribución de tareas y recursos, y el mismo porcentaje señala que la empresa no cuenta con suficiente personal, materiales y herramientas para ejecutar correctamente los procesos. Además, el 58,8 % percibe que las actividades no se desarrollan de manera uniforme entre las áreas. Estos resultados reflejan debilidades en la ejecución operativa. Según el enfoque Business Process

Management (BPM), la adecuada asignación de recursos, coordinación y estandarización de actividades son fundamentales para garantizar la eficiencia de los procesos y fortalecer la competitividad empresarial.

Tabla 9. Subdimensión – Monitoreo y Control

9. Los resultados obtenidos en los procesos son comparados con metas o estándares previamente definidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo	10	58,8	58,8	88,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,9	5,9	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

10. En Decor Muebles se identifican oportunamente los errores o problemas que ocurren durante los procesos de producción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	41,2	41,2	41,2
	En desacuerdo	7	41,2	41,2	82,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,9	5,9	88,2
	De acuerdo	1	5,9	5,9	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

11. La empresa evalúa periódicamente el desempeño de los procesos relacionados con producción y ventas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	23,5	23,5	23,5
	En desacuerdo	6	35,3	35,3	58,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	29,4	29,4	88,2
	De acuerdo	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

12. Cuando se detectan problemas en los procesos, la empresa aplica soluciones de manera oportuna.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	17,6	17,6	17,6
	En desacuerdo	10	58,8	58,8	76,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

En Monitoreo y Control, se evidencian importantes deficiencias en el seguimiento de los procesos de Decor Muebles. El 88,2 % de los colaboradores indica que los resultados no se comparan con metas o estándares definidos, el 82,4 % considera que los problemas de producción no se identifican oportunamente, el 58,8 % señala que no se evalúa periódicamente el desempeño de los procesos y el 76,5 % manifiesta que no se aplican acciones de mejora continua. Según el enfoque BPM, el monitoreo y control son esenciales para medir el desempeño, corregir desviaciones y fortalecer la competitividad empresarial.

Tabla 10. Subdimensión – Análisis y Optimización del Proceso

13. En los procesos de trabajo de Decor Muebles se investigan las causas de los errores antes de aplicar soluciones correctivas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	41,2	41,2	41,2
	En desacuerdo	7	41,2	41,2	82,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,8	11,8	94,1
	De acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

14. Las soluciones implementadas por Decor Muebles contribuyen a mejorar el desempeño de las actividades operativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo	9	52,9	52,9	82,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,8	11,8	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

15. En Decor Muebles se eliminan actividades innecesarias que retrasan el proceso de producción o atención al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo	9	52,9	52,9	82,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

16. En Decor Muebles se eliminan actividades innecesarias que retrasan el proceso de producción o atención al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	35,3	35,3	35,3
	En desacuerdo	6	35,3	35,3	70,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,8	11,8	82,4
	De acuerdo	2	11,8	11,8	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

En Análisis y Optimización, se evidencian limitaciones en las actividades de mejora de procesos en Decor Muebles. El 82,4 % de los colaboradores considera que no se investigan las causas de los errores para aplicar soluciones correctivas, mientras que el mismo porcentaje (82,4 %) señala que las soluciones implementadas no contribuyen a mejorar el desempeño de las actividades. Asimismo, el 82,4 % indica que no se eliminan actividades innecesarias en los procesos y el 70,6 % manifiesta que no se reducen aquellas que generan retrasos en producción o atención al cliente. Según el enfoque BPM, el análisis y optimización permiten identificar oportunidades de mejora y eliminar ineficiencias, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

Dimensión Competitividad

Tabla 11. Subdimensión – Eficiencia Operativa

17. La gestión de los procesos en Decor Muebles contribuye a optimizar los recursos y disminuir gastos operativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	35,3	35,3	35,3
	En desacuerdo	7	41,2	41,2	76,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

18. Decor Muebles cumple con los tiempos establecidos para la entrega de pedidos a los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo	7	41,2	41,2	70,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,8	11,8	82,4
	Totalmente de acuerdo	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

19. La empresa brinda información oportuna sobre el estado de los pedidos realizados por los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo	8	47,1	47,1	76,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,9	5,9	82,4
	De acuerdo	2	11,8	11,8	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

En Eficiencia Operativa, se evidencian deficiencias en la optimización de recursos y tiempos de respuesta. El 76,5 % de los colaboradores considera que la gestión de los procesos no contribuye a optimizar recursos ni reducir gastos operativos, el 70,6 % señala que la empresa no cumple con los tiempos establecidos para la entrega de pedidos y otro 76,5 % indica que no se brinda información oportuna sobre su estado. Según el enfoque BPM, estos aspectos son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad empresarial.

Tabla 12. Subdimensión – Calidad Producto/Servicio

20. En Decor Muebles, las actividades de producción se realizan siguiendo procedimientos estandarizados que garantizan la calidad del producto final.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo	4	23,5	23,5	52,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	35,3	35,3	88,2
	De acuerdo	1	5,9	5,9	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

21. La empresa toma acciones correctivas oportunas cuando se identifican problemas que pueden afectar la calidad del producto o servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	17,6	17,6	17,6
	En desacuerdo	6	35,3	35,3	52,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,8	11,8	64,7
	De acuerdo	3	17,6	17,6	82,4
	Totalmente de acuerdo	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

22. La información recopilada sobre errores y defectos permite mejorar la toma de decisiones dentro de los procesos de producción y comercialización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo	10	58,8	58,8	88,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

En Calidad del Producto/Servicio presenta resultados desfavorables en Decor Muebles. El 52,9 % de los colaboradores considera que las actividades de producción no se realizan mediante procedimientos estandarizados que garanticen la calidad del producto, mientras que solo el 11,8 % está de acuerdo. Asimismo, el 52,9 % señala que la empresa no aplica acciones correctivas oportunas ante problemas de calidad. Además, el 88,2 % manifiesta que la información sobre errores y defectos no se utiliza adecuadamente para mejorar la toma de decisiones. Estos resultados evidencian debilidades en la gestión de la calidad, la estandarización de procesos y la mejora continua dentro de la empresa.

Tabla 13. Subdimensión – Innovación y adaptabilidad

23. Decor Muebles responde rápidamente a los cambios en las preferencias y necesidades de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	41,2	41,2	41,2
	En desacuerdo	7	41,2	41,2	82,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,8	11,8	94,1
	De acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

24. La empresa logra adaptarse con facilidad a cambios en pedidos, diseños o requerimientos especiales de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	23,5	23,5	23,5
	En desacuerdo	10	58,8	58,8	82,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,9	5,9	88,2
	De acuerdo	1	5,9	5,9	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

25. La empresa incorpora mejoras en sus productos o servicios para mantenerse competitiva frente a otras empresas del sector.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo	11	64,7	64,7	94,1
	De acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

En Innovación y Adaptabilidad, los resultados evidencian limitaciones en la capacidad de respuesta y adaptación de Decor Muebles. El 82,4 % de los colaboradores considera que la empresa no responde rápidamente a los cambios en las preferencias y necesidades de los clientes, mientras que el 82,3 % señala dificultades para adaptarse a cambios en pedidos, diseños o requerimientos especiales. Asimismo, el 94,1 % indica que la empresa no incorpora mejoras en sus procesos o servicios para mantenerse competitiva. Según el enfoque BPM, la innovación y la adaptabilidad permiten ajustar continuamente los procesos a las exigencias del entorno, fortaleciendo la competitividad y la capacidad de respuesta organizacional.

Tabla 14. Subdimensión – Satisfacción al cliente

26. Los procesos de atención al cliente de Decor Muebles contribuyen a generar confianza y satisfacción en los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	41,2	41,2	41,2
	En desacuerdo	6	35,3	35,3	76,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17,6	17,6	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

27. La coordinación entre las áreas de producción y comercialización en Decor Muebles facilita una atención rápida y eficiente, permitiendo responder oportunamente a las consultas, pedidos y requerimientos realizados por los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo	9	52,9	52,9	82,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,8	11,8	94,1
	Totalmente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

28. La información obtenida de los reclamos de los clientes es utilizada para mejorar los procesos de atención y servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	11,8	11,8	11,8
	En desacuerdo	9	52,9	52,9	64,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17,6	17,6	82,4
	De acuerdo	1	5,9	5,9	88,2
	Totalmente de acuerdo	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

En Satisfacción del Cliente, se evidencian deficiencias en los procesos orientados al cliente. El 76,5 % de los colaboradores considera que los procesos de atención no generan confianza y satisfacción, el 82,3 % señala que la coordinación entre producción y comercialización no facilita una atención rápida y eficiente, y el 64,7 % indica que los reclamos de los clientes no se utilizan para mejorar los procesos. Según el enfoque BPM, la satisfacción del cliente depende de procesos eficientes y orientados a la mejora continua, lo que influye directamente en la competitividad empresarial.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los hallazgos muestran que la necesidad de fortalecer la gestión por procesos en Decor Muebles no responde únicamente a la corrección de deficiencias, sino también al mejoramiento continuo de la competitividad empresarial. A partir del análisis de los resultados, las dimensiones del BPM descritas en la literatura, como el diseño y modelado, la ejecución, el monitoreo y control, y el análisis y optimización.

3.1. Principales factores relacionados a *gestión por procesos* que influyen en la competitividad de la empresa “Decor Muebles"

Tabla 15. Principales factores que influyen en *Gestión por Procesos* en la empresa " Decor Muebles".

Subdimensión		Diseño y Modelado	Ejecución de procesos	Monitoreo y Control	Análisis y Optimización de procesos	Descripción
Alternativa	Rango	Media Aritmética				Grado de presencia
Totalmente de acuerdo	5,00-4.01					Alta presencia
De acuerdo	4.00-3.01					Alta presencia
Neutral	3.00-2.01	2.14	2.31	2.05		Moderada presencia
Desacuerdo	2.00-1.01				1.97	Baja presencia
Totalmente desacuerdo	1.00-0.00					Baja presencia

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla

La tabla 15 muestra que las dimensiones de la variable Gestión por Procesos presentan niveles de presencia entre moderados y bajos en Decor Muebles. Las dimensiones Diseño y Modelado (2,14), Ejecución de Procesos (2,31) y Monitoreo y Control (2,05) se ubican dentro del rango de presencia moderada (2,01–3,00). Por su parte, Análisis y Optimización de Procesos (1,97) alcanza una baja presencia (1,01–2,00). Estos resultados evidencian que, aunque la empresa cuenta con prácticas básicas de gestión por procesos, existen oportunidades de mejora relacionadas con la evaluación, mejora continua y optimización de las actividades, aspectos necesarios para fortalecer el desempeño organizacional y la competitividad empresarial.

Tabla 16. Principales factores que influyen en *Competitividad* en la empresa "Decor Muebles".

Subdimensión		Eficiencia Operativa	Calidad: Producto/Servicio	Innovación y Adaptabilidad	Satisfacción del Cliente	Descripción
Alternativa	Rango	Media Aritmética				Grado de presencia
Totalmente de acuerdo	5,00-4.01					Alta presencia
De acuerdo	4.00-3.01					Alta presencia
Neutral	3.00-2.01	2.13	2.33		2.15	Moderada presencia
Desacuerdo	2.00-1.01			1.92		Baja presencia
Totalmente desacuerdo	1.00-0.00					Baja presencia

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla

La tabla 16 muestra que las dimensiones de la variable Competitividad presentan niveles de presencia entre moderados y bajos en Decor Muebles. Las dimensiones

Eficiencia Operativa (2,13), Calidad del Producto/Servicio (2,33) y Satisfacción del Cliente (2,15) se ubican dentro del rango de presencia moderada (2,01–3,00). Por su parte, Innovación y Adaptabilidad (1,92) alcanza una baja presencia (1,01–2,00), siendo la dimensión con menor valoración. Estos resultados evidencian que la empresa presenta fortalezas moderadas en aspectos relacionados con la calidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente; sin embargo, requiere fortalecer su capacidad de innovación y adaptación a los cambios del entorno para mejorar su nivel de competitividad y sostenibilidad empresarial.

Estrategias de Gestión por Procesos para fortalecer la competitividad de Decor Muebles

A partir del análisis de los baremos de gestión por procesos y competitividad, se identificó que Decor Muebles presenta niveles de presencia entre moderados y bajos en ambas variables. En gestión por procesos, las dimensiones Diseño y Modelado (2,14), Ejecución de Procesos (2,31) y Monitoreo y Control (2,05) alcanzaron una presencia moderada, mientras que Análisis y Optimización de Procesos obtuvo la menor valoración con una media de 1,97. Por su parte, en competitividad, Eficiencia Operativa (2,13), Calidad del Producto/Servicio (2,33) y Satisfacción del Cliente (2,15) presentan niveles moderados, mientras que Innovación y Adaptabilidad registró una baja presencia (1,92). Con base en estos resultados, se plantean cuatro estrategias fundamentadas en el ciclo Business Process Management (BPM), orientadas a fortalecer la competitividad empresarial mediante la mejora continua de los procesos.

Estrategia 1. Estandarización y modelado de procesos organizacionales

La dimensión Diseño y Modelado de Procesos obtuvo una media de 2,14, resultado que evidencia la necesidad de fortalecer la definición, documentación y representación de los procesos organizacionales en Decor Muebles. Los resultados del diagnóstico muestran que el 76,5 % de los colaboradores considera que los procesos no están claramente definidos y que el 70,6 % señala la inexistencia de procedimientos documentados para orientar el desarrollo de las actividades. Esta

situación provoca que las tareas se ejecuten de manera empírica, generando diferencias en los métodos de trabajo, dificultades para coordinar actividades entre áreas y limitaciones para controlar adecuadamente las operaciones de la empresa.

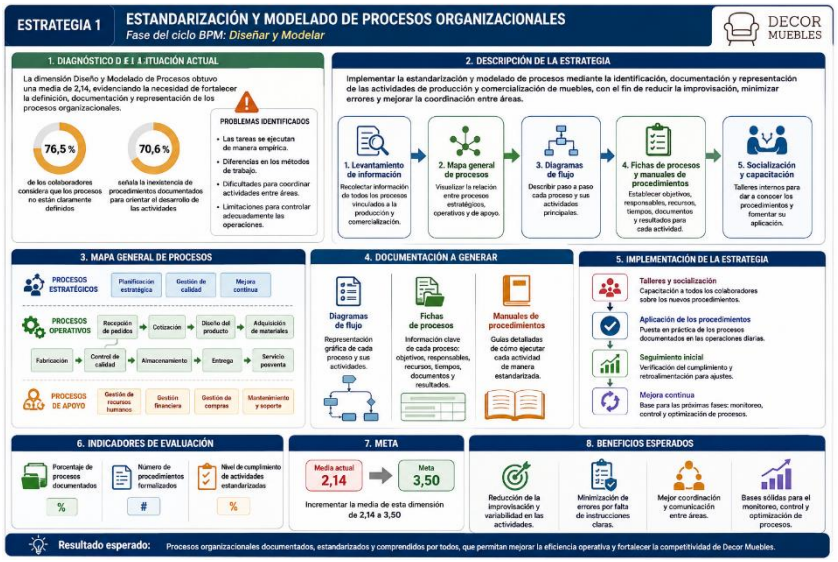
Para atender esta problemática, se propone implementar una estrategia de estandarización y modelado de procesos, alineada con la fase “Diseñar y Modelar” del ciclo Business Process Management (BPM). La estrategia iniciará con el levantamiento de información de todos los procesos vinculados a la producción y comercialización de muebles. Esta actividad permitirá identificar de forma detallada cómo se desarrollan actualmente las operaciones, quiénes participan en cada etapa, qué recursos se utilizan y cuáles son las principales dificultades que afectan el desempeño empresarial.

Posteriormente, se elaborará un mapa general de procesos que permita visualizar la relación existente entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. A partir de ello, se desarrollarán diagramas de flujo para cada proceso, describiendo paso a paso actividades como recepción de pedidos, elaboración de cotizaciones, diseño del producto, adquisición de materiales, fabricación, control de calidad, almacenamiento, entrega y servicio posventa. Además, se diseñarán fichas de procesos y manuales de procedimientos donde se establecerán objetivos, responsables, recursos requeridos, tiempos de ejecución, documentos utilizados y resultados esperados para cada actividad.

La documentación generada será socializada mediante talleres internos con todos los colaboradores, con el propósito de garantizar que conozcan los procedimientos establecidos y comprendan la importancia de seguir una metodología uniforme de trabajo. De esta manera, la empresa podrá reducir la improvisación, minimizar errores derivados de la falta de instrucciones claras y mejorar la coordinación entre las áreas de producción y comercialización. Asimismo, la estandarización permitirá establecer bases sólidas para las siguientes fases del BPM, facilitando posteriormente el monitoreo, control y optimización de los procesos. Los indicadores de evaluación serán el porcentaje de procesos documentados, el número de procedimientos formalizados y el nivel de cumplimiento de actividades

estandarizadas. La meta será incrementar la media de esta dimensión de 2,14 a 3,50.

Figura 9. Estandarización y modelado de procesos organizacionales



Fuente: elaboración propia

Estrategia 2. Fortalecimiento de la ejecución operativa y asignación de recursos

La dimensión Ejecución de Procesos alcanzó una media de 2,31, evidenciando que existen dificultades relacionadas con la organización del trabajo y la disponibilidad de recursos para el desarrollo eficiente de las actividades. El diagnóstico revela que el 76,5 % de los colaboradores considera que existe una distribución inadecuada de tareas y recursos, mientras que el mismo porcentaje manifiesta que la empresa no dispone de suficientes recursos humanos, materiales y herramientas para ejecutar correctamente los procesos. Asimismo, el 58,8 % señala que las actividades no se desarrollan de manera uniforme entre las diferentes áreas de la organización.

Ante esta situación, se plantea una estrategia orientada al fortalecimiento de la ejecución operativa, correspondiente a la fase “Ejecutar Procesos” del ciclo BPM. La estrategia se enfocará en garantizar que los procesos previamente diseñados y documentados sean ejecutados de manera eficiente, coordinada y conforme a los

procedimientos establecidos. Para ello, se realizará una revisión de la estructura operativa actual con el fin de definir claramente las responsabilidades de cada colaborador y evitar duplicidad o ausencia de funciones.

De igual manera, se implementarán cronogramas de trabajo para las áreas de producción y comercialización, permitiendo planificar adecuadamente las actividades diarias, semanales y mensuales. Estos cronogramas facilitarán la organización de pedidos, la programación de la fabricación de muebles y la coordinación de entregas, contribuyendo a disminuir retrasos y optimizar el uso del tiempo. Paralelamente, se desarrollará un sistema básico de planificación de recursos que permita verificar oportunamente la disponibilidad de materiales, herramientas y personal antes de iniciar cada proceso productivo.

La estrategia también contempla la capacitación continua de los colaboradores en la ejecución de los procedimientos estandarizados, fortaleciendo sus competencias técnicas y operativas. Asimismo, se promoverán reuniones periódicas de coordinación entre producción y comercialización para mejorar el flujo de información respecto a pedidos, tiempos de entrega y requerimientos específicos de los clientes. Con estas acciones se espera incrementar la productividad, reducir tiempos improductivos y mejorar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes. Los indicadores de evaluación serán el porcentaje de actividades ejecutadas según planificación, el nivel de utilización de recursos, la reducción de retrasos operativos y el cumplimiento de responsabilidades asignadas. La meta será incrementar la media de esta dimensión de 2,31 a 3,60.

Figura 10. Fortalecimiento de la ejecución operativa y asignación eficiente de recursos



Fuente: elaboración propia

Estrategia 3. Implementación de indicadores para el monitoreo y control de procesos

La dimensión Monitoreo y Control obtuvo una media de 2,05, siendo una de las valoraciones más bajas dentro de la gestión por procesos. Este resultado evidencia que Decor Muebles presenta debilidades en el seguimiento sistemático de sus actividades y en la medición de los resultados obtenidos. La ausencia de mecanismos formales de evaluación dificulta la identificación de problemas operativos, limita la toma de decisiones basada en datos y reduce la capacidad de reacción frente a desviaciones que afectan el desempeño organizacional.

Con el propósito de fortalecer esta dimensión, se propone implementar un sistema integral de monitoreo y control, alineado con la fase “Monitorear y Controlar” del ciclo BPM. La estrategia consiste en diseñar un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar de manera objetiva el funcionamiento de los procesos de producción y comercialización. Estos indicadores estarán enfocados en medir variables relacionadas con el cumplimiento de tiempos de entrega, productividad del personal, eficiencia en el uso de recursos, calidad de los productos elaborados, cumplimiento de pedidos y satisfacción del cliente.

Una vez definidos los indicadores, se establecerán metas de desempeño y mecanismos de recolección de información que permitan generar reportes periódicos sobre el comportamiento de los procesos. La información obtenida será analizada mediante reuniones mensuales de seguimiento en las que participarán los responsables de cada área. Durante estas reuniones se revisarán los resultados alcanzados, se identificarán desviaciones respecto a las metas establecidas y se definirán acciones correctivas para solucionar los problemas detectados.

La implementación de esta estrategia permitirá que la empresa disponga de información confiable para evaluar su desempeño, controlar el cumplimiento de objetivos y tomar decisiones oportunas orientadas a la mejora continua. Además, facilitará la detección temprana de problemas relacionados con retrasos, incumplimientos o deficiencias en la calidad de los productos y servicios. Los indicadores de evaluación serán el número de KPIs implementados, la frecuencia de medición, el porcentaje de metas alcanzadas y el número de acciones correctivas ejecutadas. La meta será incrementar la media de esta dimensión de 2,05 a 3,50.

Figura 11. Implementación de indicadores para el monitoreo y control de procesos



Fuente: elaboración propia

Estrategia 4. Programa de mejora continua e innovación de procesos

La dimensión Análisis y Optimización de Procesos registró la media más baja dentro de la variable gestión por procesos, con un valor de 1,97. De manera complementaria, la dimensión Innovación y Adaptabilidad obtuvo una media de 1,92 dentro de la variable competitividad. Estos resultados reflejan importantes limitaciones en la capacidad de la empresa para identificar oportunidades de mejora, corregir problemas recurrentes e implementar cambios que fortalezcan su desempeño competitivo. El diagnóstico muestra que el 82,4 % de los colaboradores considera que no se investigan las causas de los errores ni se aplican soluciones efectivas para corregirlos. Además, el mismo porcentaje señala que no se eliminan actividades innecesarias, mientras que el 70,6 % manifiesta que no se reducen aquellas actividades que generan retrasos en la producción o atención al cliente.

Frente a esta situación, se propone desarrollar un programa de mejora continua e innovación, correspondiente a la fase “Analizar y Optimizar” del ciclo BPM. La estrategia iniciará con la evaluación periódica de los resultados obtenidos en cada proceso, utilizando la información generada durante la etapa de monitoreo y control. Este análisis permitirá identificar cuellos de botella, actividades que no agregan valor, errores recurrentes, desperdicios de recursos y oportunidades para incrementar la eficiencia operativa.

Posteriormente, se conformarán espacios de trabajo orientados a la mejora continua, donde los colaboradores participarán activamente en la identificación de problemas y en la propuesta de soluciones. Las acciones de mejora podrán incluir la simplificación de procedimientos, eliminación de actividades innecesarias, reducción de reprocesos, optimización de tiempos de fabricación y fortalecimiento de los mecanismos de atención al cliente. Asimismo, se promoverá la incorporación gradual de herramientas tecnológicas para apoyar la gestión empresarial, tales como sistemas digitales de seguimiento de pedidos, control de inventarios, planificación de producción y registro de información comercial.

La estrategia también busca fortalecer la capacidad de innovación y adaptación de Decor Muebles frente a los cambios del mercado, fomentando una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la mejora permanente y la búsqueda constante de nuevas formas de generar valor para los clientes. Su implementación permitirá aumentar la eficiencia operativa, mejorar la calidad de los productos, fortalecer la satisfacción del cliente y consolidar ventajas competitivas sostenibles. Los indicadores de evaluación serán el número de mejoras implementadas, la reducción de actividades innecesarias, la disminución de errores operativos, el nivel de innovación aplicado en los procesos y el incremento de la satisfacción del cliente. La meta será incrementar la media de Análisis y Optimización de Procesos de 1,97 a 3,40 y la media de Innovación y Adaptabilidad de 1,92 a 3,30.

Figura 12. Programa de mejora continua e innovación de procesos



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La revisión teórica permitió establecer que la gestión por procesos, mediante el enfoque BPM, es una herramienta estratégica que contribuye al mejoramiento del desempeño organizacional a través del diseño, ejecución, monitoreo y optimización de los procesos. Asimismo, se determinó que la competitividad depende de la eficiencia operativa, la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente, aspectos que pueden fortalecerse mediante una adecuada gestión de los procesos.

- El diagnóstico evidenció que Decor Muebles presenta niveles de presencia entre moderados y bajos en gestión por procesos y competitividad. Las mayores debilidades se identificaron en Análisis y Optimización de Procesos (1,97) e Innovación y Adaptabilidad (1,92), mientras que las demás dimensiones alcanzaron niveles moderados. Estos resultados reflejan limitaciones en la estandarización, seguimiento, mejora continua y capacidad de adaptación de la empresa.

- Con base en los resultados obtenidos, se identificó que una estrategia para fortalecer la competitividad de Decor Muebles debe centrarse en cuatro componentes: estandarización y documentación de procesos, fortalecimiento de la ejecución operativa, implementación de indicadores para el monitoreo y control, y desarrollo de programas de mejora continua. Estos elementos permitirán incrementar la eficiencia, la calidad, la satisfacción del cliente y la capacidad de adaptación empresarial.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Decor Muebles implementar una estrategia integral de gestión por procesos basada en los principios del Business Process Management (BPM), priorizando la documentación y estandarización de los procesos de producción y comercialización, el establecimiento de indicadores de desempeño, la evaluación periódica de resultados y la aplicación de acciones de mejora continua. La ejecución de esta estrategia permitirá optimizar recursos, fortalecer la calidad, mejorar la satisfacción del cliente y consolidar una ventaja competitiva sostenible dentro del sector mueblero.

BIBLIOGRAFÍA

Alsubaie, S. (2023). The impact of organizational support and ethical climate on turnover intention with the mediating role of job satisfaction. Recuperado de https://bit.ly/3PU3eZ1

Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL. Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Arifin, D. (2023). Job stress, organizational climate, workload and turnover intention. International Journal of Economics, Management and Research. Recuperado de https://ijemr.asia/index.php/ijemr/article/view/148

Ayari, A., & AlHamaqi, A. (2021). Investigation of organizational commitment and turnover intention. Journal of Business Research. Recuperado de https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8354844/

Cabrera, M. E. A. (2026). Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral. Revista InveCom. Recuperado de https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/4288

Campos-Tufiño, M. (2025). Clima laboral y su incidencia en el desempeño docente. Revista Científica CzamBos. Recuperado de https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/116

Cedeño, L. J. B. (2025). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. Revista Social Fronteriza. Recuperado de https://www.revistasocialfronteriza.com/ojs/index.php/rev/article/view/659

Conislla, W. O. H. (2025). Efectos de la rotación del personal sobre el ambiente laboral. Revista Multidisciplinaria de Estudios Contemporáneos. Recuperado de https://www.omniscens.com/index.php/rmec/article/view/154

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”. (2026). Nómina del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” [Documento interno].

Corredor, A. D. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de https://revistas.umng.edu.co/index.php/rfce/article/view/4233

Cruz Alvear, Á. F. (2026). Rotación de personal y su impacto en el clima organizacional. Ciencia y Educación. Recuperado de https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.18869136

Elrayah, M. (2023). Organizational commitment and employees’ turnover intention. International Journal of Professional Business Review. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9178560.pdf

Enășoni, S., Popescu, M., & Ionescu, C. (2026). Organizational climate, ethical work environment, job satisfaction, and turnover intention. BMC Psychology. Recuperado de https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12840820/

Esparza-Córdova, L. A. (2026). Clima laboral como variable estratégica de productividad. Revista Ciencia y Mundo. Recuperado de https://revistacym.com/index.php/home/article/view/204

García, I. M. G. (2024). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. PentaCiencias. Recuperado de https://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/download/1266/1704

García-Díaz, L. D., & Anchundia-Loor, A. M. (2025). Rotación de personal y su impacto en el clima organizacional de la empresa termoeléctrica CELEC-EP Jaramijó. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun, 9(16), 537–544. Recuperado de https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/617

García-García, X. M. (2025). Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral: Caso de estudio de una empresa pública ecuatoriana. Hallazgos21. Recuperado de https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/690/735

Guevara-Rufasto, B. S. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado de https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30292024000200163&script=sci_arttext

Hao, Y., & Wang, G. (2022). The effect of supportive organizational climate on employee turnover intention. Journal of Human Resource and Sustainability Studies. Recuperado de https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=119281

Hernández, Y. R. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores. Dialnet. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9297322

Jianchun, Y. (2024). Enhancing employee job satisfaction through organizational climate. BMC Psychology. Recuperado de https://link.springer.com/article/10.1186/s40359-024-02269-5

Lajo, K. I. (2024). El clima organizacional y la productividad laboral en los colaboradores. Decisión Gerencial. Recuperado de https://decisiongerencial.ucacue.edu.ec/index.php/decisiongerencial/article/view/57

Lozano Sánchez, E. Y., Gutiérrez Tamayo, B. L., Velásquez Gutiérrez, J. G., Restrepo Garzón, Y. P., & Cruz, D. D. (2023). Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional en el Banco de Bogotá sucursal Granada-Meta. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de https://repository.unad.edu.co/handle/10596/59215

Lukas, A. (2024). The effect of job stress and organizational climate on turnover intention: Mediating role of job satisfaction. PENANOMICS: International Journal of Economics. Recuperado de https://penajournal.com/index.php/PENANOMICS/article/view/160

Montoya Zevallos, N. F. (2024). Clima laboral y rotación de personal en una empresa [Tesis de grado]. Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0c972b8a-38e4-4822-a49b-e04c46c8d65b/content

Natasya, S. (2023). The effect of organizational climate and leadership style on turnover intention through job satisfaction. Indonesian Journal of Law and Economics Review. Recuperado de https://ijler.umsida.ac.id/index.php/ijler/article/view/842

Ojeda Gangotena, M. S. (2024). Análisis del clima laboral en la empresa y su incidencia en el índice de rotación de personal [Tesis de grado]. Universidad de Las Américas. Recuperado de https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/16508

Ortiz Erraez, B. J. (2024). Análisis del clima organizacional: Caso Banco del Austro [Tesis de grado]. Universidad Católica de Cuenca. Recuperado de https://dspace.ucacue.edu.ec/items/1fcdac60-3204-4b55-b75d-70982fe31a8e

Paredes Acosta, L. M. (2023). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa DIMA [Tesis de grado]. Universidad Técnica del Norte. Recuperado de https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15149

Rachman, M. M. (2022). The mediating role of job satisfaction in turnover intention. Asia Pacific Management and Business Application. Recuperado de https://apmba.ub.ac.id/index.php/apmba/article/view/604

Ramírez, V. H. (2025). El impacto de la rotación del personal en los costos organizacionales. Revista Veritas. Recuperado de https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/678

Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. International Journal of Environmental Research and Public Health. Recuperado de https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9368148/

Terrones Mayta, R. E., & Haro Zea, K. L. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: Revisión 2013–2023. Tendencias, 25(2), 247–277. Recuperado de https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/8823

Toctaguano Alarcón, P. M. (2024). El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Indígena “SAC” Ltda., de la ciudad de Riobamba [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado de https://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12540

Toro, R., Peña-Sarmiento, M., Avendaño-Prieto, B. L., Mejía-Vélez, S., & Bernal-Torres, A. (2022). Análisis empírico del coeficiente Alfa de Cronbach según opciones de respuesta, muestra y observaciones atípicas. Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica, 63(2), 17–30. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/4596/459671926003/html/

Vanessa, A. S. (2023). The effect of job stress and organizational climate on turnover intention mediated by job satisfaction. International Journal of Social Science and Education Research Studies. Recuperado de https://ijssers.org/wp-content/uploads/2023/12/01-0212-2023.pdf

Vásquez Benalcázar, L. E. (2024). Rotación del personal y desempeño laboral de los funcionarios del GAD municipal del cantón Guano [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado de https://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14135

Velázquez Carmona, M. S. (2024). Factores que determinan la rotación de personal en los autoservicios de la ciudad de Pilar, periodo 2023–2024. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. Recuperado de https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12765

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 9723–9762. doi:10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: The role of technological influence in Chinese higher education. BMC Psychology, 12. Recuperado de https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11457322/

ANEXOS

Tabla 17: Nómina del personal de Gasolinera “Decor Muebles”

Nombre	Cédula de Identidad	Cargo
1. Jorge Hernan Armendariz Villavicencio	1801684133	Gerente
2. Maira Alejandrina Serrano Romero	1802289940	Gerente
3. Jorge Alejandro Armendariz Serrano	1803924578	Gerente
4. Emily Nicole Armendariz Serrano	1803553062	Supervisor
5. Adriana Melisa Armendariz Serrano	1803166337	Supervisor
6. Humberto Rafael Serrano Romero	1801959329	Vendedor
7. Erick Sebastián Fiallos Freire	1804395273	Vendedor
8. Milton Darío Punina Talahua	1804754859	Carpitero
9. Edgar Toalombo Quinapanta	1802998144	Carpintero
10. Martha Dahua Quinapanta		Carpintero
11. Jenny Machado Guerrero Hilda	0918484239	Contadora
12. Javi Patricio Serrano Romero	1803068905	Carpintero
13. Edgar Ronaldo Araujo Urbina	1850102706	Carpintero
14. Eduardo Enrique Ruiz Sánchez	1802408854	Carpintero
15. Teresa López Paredes	1801679497	Tapicero
16. Carlos Arturo López Paredes	1803608122	Tapicero
17. Johnny Paul Verdesoto Moreta	1804452439	Metal Mecánico

Cuestionario

Estimado/a
colaborador:

Le agradecemos su disposición para colaborar en la investigación " GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD CASO: DECOR MUEBLES ". Sus respuestas representan algo muy importante para la investigación.

A continuación, podrá encontrar un breve cuestionario donde se incluyen una serie de preguntas. Le pedimos que valore cada una de las alternativas de respuesta con relación a su experiencia u opinión. Utilice una escala del 1 al 5, donde 1 representa la valoración más baja (Totalmente en desacuerdo) y 5 la más alta (Totalmente de acuerdo).

Este cuestionario tiene como fines únicos y exclusivamente los académicos. Los datos facilitados serán tratados con confidencialidad y no se recogerán datos como nombres y correos electrónicos. Gracias por su tiempo y colaboración.

Alternativas de respuestas / Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
DIMENSIÓN I. GESTION POR PROCESOS					
Diseño y Modelado de Procesos					
1.La empresa tiene definidos los procesos principales, estratégicos y de apoyo que intervienen en sus operaciones.					
2. Las actividades de los procesos en Decor Muebles se ejecutan con base en procedimientos, instrucciones, formatos y lineamientos formalmente documentados y previamente establecidos por la empresa.					
3. La empresa utiliza herramientas de modelado de procesos, como diagramas de flujo y mapas de procesos, para representar y comprender las actividades y la relación entre las diferentes áreas de la empresa.					
4. La revisión y análisis de los procesos permite identificar fallas, duplicidad de funciones, cuellos de botella y actividades que generan retrasos o ineficiencias en la empresa.					
Ejecución del Proceso					
5. Las actividades de los procesos de producción y					

comercialización en Decor Muebles se ejecutan siguiendo una planificación definida y procedimientos previamente establecidos para garantizar el adecuado desarrollo de las operaciones de la empresa.					
6. La distribución de tareas dentro de los procesos permite un adecuado desarrollo de las actividades organizacionales.					
7. Decor Muebles cuenta con el personal, los materiales y las herramientas necesarias para ejecutar de manera adecuada las actividades de los procesos de producción y comercialización.					
8.En Decor Muebles, las actividades de los procesos se ejecutan de manera uniforme y existe coordinación entre las áreas de producción y comercialización para asegurar el cumplimiento adecuado de las operaciones y actividades de trabajo.					
Monitoreo y Control					
9. Los resultados obtenidos en los procesos son comparados con metas o estándares previamente definidos.					
10. En Decor Muebles se identifican oportunamente los errores o problemas que					

ocurren durante los procesos de producción.					
11. La empresa evalúa periódicamente el desempeño de los procesos relacionados con producción y ventas.					
12.Cuando se detectan problemas en los procesos, la empresa aplica soluciones de manera oportuna.					
Análisis y Optimización de Recursos					
13. En los procesos de trabajo de Decor Muebles se investigan las causas de los errores antes de aplicar soluciones correctivas.					
14. Las soluciones implementadas por Decor Muebles contribuyen a mejorar el desempeño de las actividades operativas.					
15. En Decor Muebles se eliminan actividades innecesarias que retrasan el proceso de producción o atención al cliente.					
16. En Decor Muebles los procesos son revisados periódicamente para identificar oportunidades de mejora.					
DIMENSIÓN II. COMPETITIVIDAD					
Eficiencia Operativa					
17. La gestión de los procesos en Decor Muebles contribuye a optimizar los recursos y disminuir gastos operativos.					

18. Decor Muebles cumple con los tiempos establecidos para la entrega de pedidos a los clientes.					
19. La empresa brinda información oportuna sobre el estado de los pedidos realizados por los clientes					
Calidad: Producto/Servicio					
20. En Decor Muebles, las actividades de producción se realizan siguiendo procedimientos estandarizados que garantizan la calidad del producto final.					
21. La empresa toma acciones correctivas oportunas cuando se identifican problemas que pueden afectar la calidad del producto o servicio.					
22. La información recopilada sobre errores y defectos permite mejorar la toma de decisiones dentro de los procesos de producción y comercialización.					
Innovación y Adaptabilidad					
23. Decor Muebles responde rápidamente a los cambios en las preferencias y necesidades de los clientes.					
24. La empresa logra adaptarse con facilidad a cambios en pedidos, diseños o requerimientos especiales de los clientes.					

25. La empresa incorpora mejoras en sus productos o servicios para mantenerse competitiva frente a otras empresas del sector.					
Satisfacción al Cliente					
26.Los procesos de atención al cliente de Decor Muebles contribuyen a generar confianza y satisfacción en los clientes.					
27. La coordinación entre las áreas de producción y comercialización en Decor Muebles facilita una atención rápida y eficiente, permitiendo responder oportunamente a las consultas, pedidos y requerimientos realizados por los clientes.					
28.La información obtenida de los reclamos de los clientes es utilizada para mejorar los procesos de atención y servicio.					