



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

**“LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD EN
MICROEMPRESAS TEXTILES DEL CANTÓN OTAVALO”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título en Licenciatura en Administración de Empresas

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico.

AUTORES:

Criollo Mendez Damaris Celash
Montenegro Montenegro Adela Lisbeth

DIRECTOR:

Mcs. Nelly Eliana Galiano Andrade

Ibarra – Ecuador 2026



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En el cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo de la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Criollo Mendez Damaris Celash

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Montenegro Montenegro Adela Lisbeth

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	La gestión de procesos y la productividad de microempresas textiles del cantón Otavalo
AUTOR (ES):	Criollo Mendez Damaris Celash Montenegro Montenegro Adela Lisbeth
FECHA: DD/MM/AA	12/10/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN	
CARRERA/PROGRAMA:	☒ GRADO ☐ POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
DIRECTOR/ASESOR:	MSc. Nelly Eliana Galiano Andrade MSc. Rocío Guadalupe León Carlosama

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 12 días del mes de octubre del 2026

El AUTOR (ES):



.....

Damaris Celash Criollo Mendez



.....

Adela Lisbeth Montenegro Montenegro

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, a los 12 días del mes de octubre del 2026

MSc. Nelly Eliana Galiano Andrade

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f)  Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**NELLY ELIANA
GALIANO ANDRADE**

MSc. Nelly Eliana Galiano Andrade

C.C: 1001965514

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificador del trabajo de Integración Curricular “LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD DE MICROEMPRESAS TEXTILES DEL CANTÓN OTAVALO” elaborado por Criollo Mendez Damaris Celash y Montenegro Montenegro Adela Lisbeth previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas aprueba el informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte.

(f).  Validar únicamente en FirmaRC.
Firmado electrónicamente por:
NELLY ELIANA
GALIANO ANDRADE

MSc. Galiano Andrade Nelly Eliana

C.C: 1001965514

(f).  Validar únicamente en FirmaRC.
Firmado electrónicamente por:
ROCIO GUADALUPE
LEON CARLOSAMA

MSc. León Carlosama Rocío Gadalupe

C.C: 0401441654

DEDICATORIA

Dedico primeramente a Dios, quien me ha dado la vida, la salud, su amor y las fuerzas para superar cada obstáculo en el proceso de mi formación profesional, ya que me ha enseñado a confiar en Él y preservar mi fe en mis mayores logros junto a las personas que amo.

A mis padres Rosa Elena y Tarquino que los amo profundamente, ellos han sido mi mayor inspiración, ejemplo de constancia y amor, ya que a pesar de las dificultades han hecho todo lo posible para brindarme una buena educación y un mejor futuro. Este logro también les pertenece, por siempre estar en cada paso de mi vida.

A mi hermano Gersson, quien me ha llenado de alegría y ha estado junto a mí en malos y buenos momentos. Su apoyo constante, su cariño sincero y palabras de aliento han sido un ejemplo de inspiración para seguir adelante.

Damaris Criollo

Dedico este trabajo de investigación a mis padres por su esfuerzo y apoyo durante cada etapa de mi formación tanto académica como personal. Por creer en mí, motivarme y enseñarme la perseverancia necesaria para afrontar los desafíos del camino.

Y a mis hermanos quienes me inspiraron a seguir adelante, me brindaron su apoyo y su respaldo siempre para cumplir mis propósitos.

Adela Montenegro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la sabiduría necesaria y ser mi mayor fortaleza para cumplir una de las metas más importante en mi vida, gracias a su bendición y guía, este es el reflejo de su infinita gracia y fidelidad hacia mí.

A mis padres por su amor incondicional, paciencia, y apoyo en mi formación académica, gracias a ellos he aprendido ser una buena persona, a nunca rendirme en mis estudios, y a confiar siempre primeramente en Dios, por ello este logro es fruto de sus sacrificios y sus oraciones que han hecho por mí.

Damaris Criollo

Agradezco profundamente a mis padres y a mi familia por su apoyo incondicional, comprensión y confianza durante toda mi formación. Su respaldo ha sido fundamental para alcanzar esta meta.

De manera especial, agradezco a mi directora Msc. Nelly Galiano y asesora Msc. Rocío León por su orientación, paciencia y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación.

Adela Montenegro

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación surge ante la necesidad de las microempresas en mantenerse competitivas y productivas en términos de calidad, eficiencia y eficacia, ya que se gestionan los procesos empíricamente al carecer de una metodología estructurada. Por ello, el estudio se sustentó en el sistema de gestión de calidad ISO 9001, orientado hacia la mejora continua; con el objetivo de evaluar la incidencia de la Gestión por procesos en la productividad de las microempresas textiles del Cantón Otavalo, a fin de examinar las prácticas de gestión procesos, identificar los factores que inciden en la productividad y analizar su correlación. Se investigó bajo el enfoque cuantitativo; el alcance descriptivo, que describe la situación de las organizaciones, y el correlacional, para determinar la relación entre ambas variables; y el método deductivo e inductivo orientados a los análisis teóricos y de los resultados. Dicha metodología fue recopilada mediante encuestas aplicadas a empleados y empleadores, evidenciado a la gestión por procesos con una media de 4, destacándose con una valoración alta en la planificación, principalmente en el establecimiento de los objetivos; la operación y apoyo alcanzaron niveles aceptables; y la evaluación del desempeño y mejora continua presentaron debilidades. Respecto a la productividad alcanzó un nivel favorable, resaltando a la eficacia y predominando al valor agregado. Mientras que el análisis correlacional, demostró una relación positiva, siendo las dimensiones de liderazgo, operación y apoyo las más influyente. Concluyendo que la gestión por procesos incide significativamente en la productividad y contribuye en las actividades operativas, administrativas y de control, aunque aún se rigen con el conocimiento empírico que limita el seguimiento y la evaluación de las operaciones, así como también la eficiencia.

Palabras clave: Gestión por procesos, calidad, productividad, mejora continua, eficiencia, eficacia.

ABSTRACT

This research stems from the need for micro-enterprises to sustain competitive and productive practices regarding quality efficiency and effectiveness, given that processes are managed empirically due to a lack of structures methodology. Hence, the study is underpinned by the ISO 9001 Quality Management System which is oriented towards continuous improvement; aiming to assess the incidence of process-based management on the productivity of textile enterprises within the Otavalo canton; in order to examine process-based management practices, identify the factors that influence productivity, and analyze their correlation. This study employed a quantitative approach with a descriptive scope, detailing the current situation of the organizations, and correlational scope, as it determined the relationship between the two variables; additionally, deductive and inductive methods were applied to analyze both the theoretical framework and the findings. This methodology was compiled through surveys conducted among employees and employers, evidencing a mean of 4.00 in process-based management, highlighting the planning dimension, primarily in establishing objectives; operations and support reached acceptable metrics, while performance evaluation and improvement exhibited weaknesses. With respect to productivity, a high score was achieved in effectiveness, where added value predominated. Meanwhile, the correlational analysis revealed a positive correlation, with leadership, operation, and support emerging as the most influential dimensions. Concluding that process-based management significantly influences productivity, although still companies rely on empirical knowledge, which restricts the monitoring and evaluation of operations, as well as their effectiveness.

Keywords: Process management, quality, productivity, continual improvement, efficiency, effectiveness.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problema de Investigación	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Hipótesis	5
CAPÍTULO 1	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Gestión de procesos	6
Modelo de gestión ISO 9001	11
Modelo de gestión PHVA	13
2.2 Calidad y productividad	15
CAPÍTULO II	22
MATERIALES Y MÉTODOS	22
3.1 Metodología	22
3.1.1 Tipo de investigación	22
3.2 Alcance	22
3.3 Método	22

3.4 Técnica	23
3.4.1 Encuesta	23
3.4.2 Población.....	23
3.5 Materiales.....	23
Conclusiones	40
Recomendaciones	41
Referencias Bibliográficas	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	7
<i>Elementos del Proceso</i>	7
Tabla 2.....	16
<i>Eficiencia - Eficacia.....</i>	16
Tabla 3.....	17
<i>Eficiência y Efıcacia por Componentes</i>	17
Tabla 4.....	18
<i>Utilización Óptima de los Recursos.....</i>	18
Tabla 5.....	24
<i>Instrumento</i>	24
Tabla 6.....	24
<i>Matriz de variables</i>	24
Tabla7.....	26
<i>Prueba de fiabilidad alfa de Cronbach.....</i>	26
Tabla 8.....	27
<i>Datos sociodemográficos.....</i>	27
Tabla 9.....	31
<i>Indicadores variables independiente</i>	31
Tabla 10.....	34
<i>Indicadores variables dependiente</i>	34
Tabla 11	37
<i>Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnova.....</i>	37
Tabla 12.....	38
<i>Correlación de variables</i>	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	8
<i>Estructura del Sistema Documental</i>	8
Figura 2.	9
<i>Tipos de Procesos</i>	9
Figura 3	10
<i>Mapa de Procesos Genérico</i>	10
Figura 4	12
<i>Componentes de la ISO 9001</i>	12
Figura 5	14
<i>Sistema de Gestión de la Calidad PHVA</i>	14
Figura 6	30
<i>Actividad textil más frecuente</i>	30
Figura 7	33
<i>Dimensiones Variable Independiente</i>	33
Figura 8	36
<i>Dimensiones Variable Dependiente</i>	36

INTRODUCCIÓN

1.1 Problema de Investigación

En la actualidad, la sistematización y automatización de procesos se han convertido en sinónimo de una alta competitividad empresarial, sin embargo, el contexto de las microempresas existentes a nivel nacional muestra como éstas aún se rigen por procesos operacionales definidos de manera empírica, compuestos por actividades no formalizadas, tareas que se desarrollan de forma intuitiva y la toma de decisiones sin bases en indicadores de desempeño o métricas de eficiencia. Esta situación tiende a generar una serie de ineficiencias operativas, tales como reprocesos, descoordinación entre departamentos y el uso ineficiente de los recursos disponibles, lo que afecta directamente la productividad de una organización (Mendoza Robles & Arroyo Vilela, 2023).

Por lo que se busca evaluar a la gestión por procesos como herramienta para el mejoramiento de la productividad y los beneficios que representa, de la misma forma analiza la hipótesis de que muchas microempresas textiles no la conocen o no la aplican de manera correcta, siendo estas complicaciones las que generan altos costos de producción y disminución en sus niveles de productividad.

En los últimos años dicho tema ha ido cobrando mayor relevancia en el campo de la administración e investigación debido al aumento visible de los estudios relacionados con la gestión por procesos y su incidencia en diferentes campos de las empresas, pues se ha demostrado su efectividad en cuanto a la mejora de la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas en Ecuador (Echeverría et al., 2025). Sin embargo, su estudio puntual en ciudades productoras como Otavalo es limitado, por lo que, se han identificado microempresas textiles que operan de manera empírica, ya que fabrican sus productos en base a la experiencia y es limitada el conocimiento de gestionar

e instaurar procesos óptimos que les contribuyan aumentar su productividad. Generalmente, los únicos avances de las microempresas textiles han sido adquirir una nueva maquinaria que agiliza y facilita el trabajo, excluyendo las competencias técnicas (Otavalo et al., 2023).

En Latinoamérica, un problema que resulta claro es la escasez de sistemas complejos orientadas a optimizar la productividad y el desconocimiento a las herramientas de gestión que influye en el aprovechamiento productivo, esto se debe a que las microempresas no cuentan con sistemas automatizados, y por lo general, se ha evidenciado altos niveles de reprocesamiento por distintos factores provocando la deficiencia de los procesos, demoras en las entregas, productos defectuosos y repercusión en el nivel de satisfacción al cliente (Olmedo, 2022). Se debe enfatizar que el sector textil ha atravesado grandes retos como la ineficiencia de procesos productivos textiles en la PYMES originadas por varias causas, por lo tanto, analizar el impacto de la gestión por procesos que tiene en la productividad fortalece la sostenibilidad y crecimiento del sector textil del cantón Otavalo (Guzmán et al., 2025).

El problema de investigación responde a la contextualización de las microempresas textiles ubicadas en el Cantón Otavalo, en ámbitos como el cumplimiento de objetivos, control de calidad, diseño de procesos y manejo de desperdicios. Asimismo, evidencia la necesidad de analizar la aplicación de las estrategias de gestión de procesos existentes y su incidencia en los indicadores de productividad de estas organizaciones.

1.2 Justificación

En la actualidad, las microempresas se enfrentan al desafío de mantenerse productivas y competitivas en un entorno cambiante, donde los clientes son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad y precios de los productos, por lo tanto, deben enfocarse en los medios para generar valor con el menor costo posible para obtener el máximo beneficio. Según Barrera Llerena &

Jiménez Gavilanes (2023), en un mercado competitivo las empresas necesitan permanentemente analizar, considerar y mejorar la gestión de procesos debido a que es un elemento clave para la eficiencia, eficacia y calidad que requiere el entorno organizacional y comercial.

Esta investigación evalúa a la gestión de procesos como una herramienta utilizada para mejorar la productividad en las microempresas y aportar en la transformación de los procesos productivos. El estudio cobra importancia para el sector de las PYMES, el cual representa alrededor del 80% de las empresas constituidas en Ecuador (Granda & Muñiz, 2019). Donde la industria textil, como parte del sector manufacturero, representa uno de los principales pilares de la economía y la generación de empleo tanto directo como indirecto, por ello, el estudio toma relevancia en la implementación de la gestión por procesos en el sector manufacturero, no simplemente en integrar las operaciones en las organizaciones, sino también fortalecer la competitividad empresarial como un impacto positivo en el crecimiento económico del país (Martínez Haro et al., 2025).

Dentro de la provincia de Imbabura el mayor número de microempresas del sector textil se encuentran en cantones como Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra y Otavalo, los cuales contribuyen significativamente en la actividad económica provincial permitiendo así elevar la calidad de vida de los trabajadores, por tanto, el presente estudio en el cantón Otavalo es esencial debido a la necesidad de incrementar la productividad orientadas en un sistema de gestión por procesos formalizados (Otavalo et al., 2023).

Además, es un aporte relevante para el desarrollo de las organizaciones debido a que ofrece un panorama completo de las herramientas de gestión de procesos y su contribución a la productividad empresarial empleando una metodología estructurada que aporta en establecer un

enfoque integral en las organizaciones. Esto con la finalidad de facilitar la obtención de estabilidad en el negocio y crear un valor agregado para sus clientes, es decir, el presente trabajo de investigación beneficia directamente a los microempresarios, ya que a partir de los resultados obtenidos se puede identificar y ajustar las prácticas reales de gestión por procesos de las entidades que se van a estudiar, garantizando la comprensión de cómo la estructura de procesos incide en la productividad, y a su vez, permite a la dirección tomar decisiones basadas en información concreta y consistente.

A su vez, se incluye un aporte investigativo a la comunidad académica gracias a que se fortalece la literatura sobre la gestión por procesos y productividad para futuras investigaciones de estudiantes, docentes e investigadores interesados en materia que guarda relación con el ámbito administrativo. De esta manera, la inserción de la gestión de procesos contribuye a las comunidades locales como una herramienta que impulsa la sostenibilidad de la economía, creando un vínculo microempresa y la sociedad, por ende, se fortalece la fidelización y reputación de las microempresas.

En el caso de Latinoamérica, la gestión por procesos y productividad adquiere relevancia para las PYMES, debido a que fortalece la competitividad y sostenibilidad empresarial, además, autores revelan que un adecuado sistema de procesos fomenta la optimización de recursos considerando una estructura eficaz para el logro organizacional de las microempresas latinoamericanas (Rodríguez Ibáñez & Dávila Laguna, 2022).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar la incidencia de la Gestión por procesos en la productividad de las microempresas textiles del cantón Otavalo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Examinar las prácticas de gestión por procesos implementadas por las microempresas textiles de Otavalo.
- Identificar los factores que inciden en los niveles de productividad
- Analizar el impacto de la gestión de procesos en los niveles de productividad de las microempresas textiles de Otavalo.

1.4 Hipótesis

Pregunta de investigación

¿Existe relación entre la gestión por procesos y la productividad de las microempresas textiles del cantón Otavalo?

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión de procesos

La gestión de procesos se define como un enfoque sistemático que promueve el aumento de la productividad y el control de gestión para fortalecer el valor agregado e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes (Bravo, 2009), a través de la aplicación de modelos de excelencia e indicadores de transformación (Pérez & Rodríguez, 2018) busca organizar de manera coordinada todos los procesos de la estructura, previene contratiempos y estandariza el trabajo para alcanzar la mejora continua (Chacón, 2020). Además, promueve la participación de los empleados y define responsabilidades a la vez que fomenta la transparencia en las operaciones de la organización (Alarcón Díaz et al., 2023).

Cabe recalcar que el concepto de proceso en las organizaciones aparece de manera gradual, se le considera como una vía útil para renovar la organización y adecuarse al entorno, según Chiavenato (2019), el proceso es un conjunto de actividades estructuradas destinadas a dar como resultado un producto específico para un determinado cliente o mercado. Es decir, estas actividades comparten elementos comunes, tales como una entrada específica, la participación de personas con diferentes roles, y la entrega del resultado según los requisitos establecidos (Abanto Armas & Vásquez Espinoza, 2024).

Un proceso se caracteriza por la utilización de ciertos insumos para su posterior transformación en bienes o servicios destinados a la satisfacción del cliente externo. Dichos elementos están comprendidos en la siguiente tabla 1:

Tabla 1.*Elementos del Proceso*

Elemento del proceso	Definición
Inputs (Entradas)	Recursos disponibles para su transformación o procesamiento: personas a formar, información para procesar y conocimiento a desarrollar.
Recursos o factores que transforman	
a) Factores humanos	Se encargan de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones
b) Factores de apoyo	Incluye infraestructura tecnológica como hardware, programas de software y equipo de computación
Flujo real de procesamiento o transformación	Transformación física, transferencia de conocimiento, o de actuación sobre el cliente en el caso de la prestación de servicios.
Outputs (Salidas)	
a) Bienes	Son tangibles, almacenables y transportables. Es posible su evaluación del grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
b) Servicios	Son intangibles, se refieren a la acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos y su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Nota: Elaboración propia

Fuente: (Mallar, 2010)

Cada etapa del proceso necesita de recursos específicos asignados, por lo que, las empresas se dividen en áreas y departamentos donde cada uno persigue objetivos específicos de su proceso, pero el fin es común (Picado & Sergueyevna, 2021). Debido a ello las técnicas y herramientas de gestión de procesos deben ser utilizadas para la gestión de todas las partes de la empresa (Pérez, 2010).

La estructura completa del sistema para la gestión basada en procesos puede representarse de forma jerárquica de la siguiente forma (Figura 1) para facilitar la comprensión del funcionamiento del sistema:

Figura 1

Estructura del Sistema Documental



Nota. Elaboración propia. Adaptado de (Alarcón & Alarcón, 2022)

A pesar de que una microempresa puede no tener su estructura diferenciada desde los macroprocesos hasta los instructivos, estas si cuentan con actividades y tareas definidas, al igual que los responsables de llevarlas a cabo. Por lo que, se puede esbozar una estructura básica de interrelación y secuencia entre dichas actividades.

Por otra parte, existen de tres tipos de macroprocesos para elaborar su gráfica de mapa, la Figura a continuación presenta una descripción de la clasificación genérica de dichos procesos según su naturaleza y fines:

Figura 2.

Tipos de Procesos



Nota. Elaboración propia. Adaptado de (Alarcón & Alarcón, 2022)

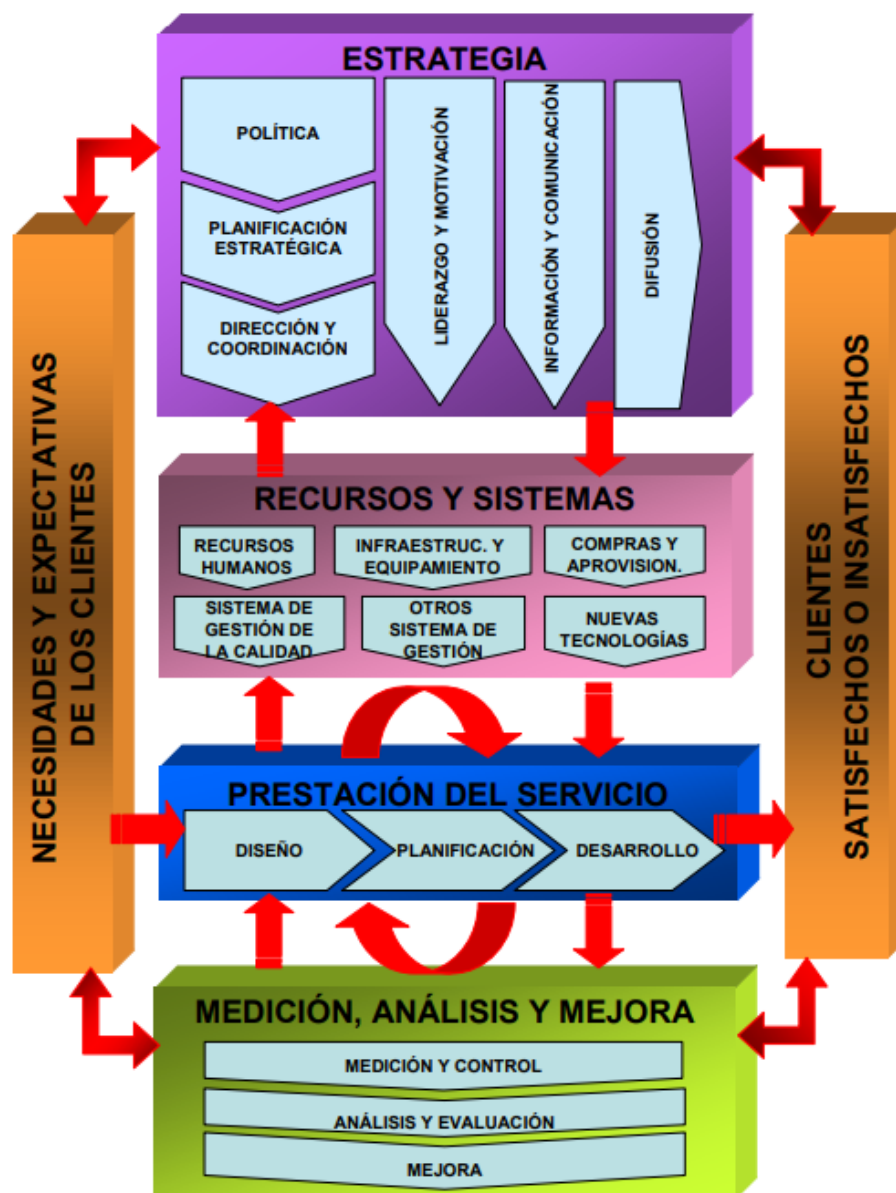
Cabe mencionar que estos macroprocesos no son iguales para todas las organizaciones, dado que cada organización se diferencia de acuerdo con sus actividades y objetivos establecidos (Alarcón et al., 2019). Para una microempresa resulta trascendental la aplicación de gestión por procesos como un sistema estructurado e interrelacionado que integra los objetivos de cada uno de estos macroprocesos a la meta común de la organización.

Por otra parte, el esquema general de funcionamiento donde se recopilan todas las actividades, relacionadas entre sí y cumpliendo con la premisa de que los elementos de entrada se

convierten al pasar por los procesos en resultados una vez que se les ha aportado el valor añadido se condensa en el mapa de procesos (Seco, 2015). Figura3

Figura 3

Mapa de Procesos Genérico



Nota. Mapa de proceso genérico detallado. Tomado de (Seco, 2015)

Sin embargo, considerando el contexto de una microempresa productora pueden presentarse problemas al trazar y definir los diferentes departamentos que la conforman, sin embargo, con una aplicación correcta el mapa de procesos es una herramienta de gran ayuda para coordinar a toda la organización trabajando hacia un objetivo en común (Gonzales, et al.,2019). Tendiendo como enfoque principal la estrategia organizacional desarrollada y tomando en cuenta los procesos para poder generar valor y mejora continua.

Modelo de gestión ISO 9001

Una forma sistemática de examinar todas las actividades es mediante el uso de modelos de gestión, los cuales son esquemas que representan las relaciones entre estas actividades. Según Pérez et al. (2025), se ha evidenciado que la adopción de normas como la ISO 9001 de 2015 se ejerce como un mecanismo positivo para la eficiencia operativa y en la competitividad fortaleciendo la estandarización de procesos y la mejora continua.

El modelo ISO 9001, que tiene por objetivo mejorar los sistemas de gestión de calidad, adaptándolos a nuevos retos de nivel global, por ello, según la (ISO, 2015) establece requisitos para una organización que busca aumentar la satisfacción del cliente mediante la aplicación de una gestión eficaz, incorporando procesos orientados a la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y disposiciones legales y reglamentarios pertinentes.

El sistema de gestión por procesos bajo el enfoque ISO 9001 se establecen los competentes estructurados de manera integral, desde el análisis del contexto hasta la mejora continua, como se muestra a continuación en la figura 4:

Figura 4*Componentes de la ISO 9001*

Contexto organizacional	Liderazgo	Planificación	Apoyo	Operación	Evaluación de desempeño	Mejora
Interracción con el medio y cuestiones conforme al contexto	La dirección comunica, asigna políticas, responsabilidades y propósito.	Acciones para alcanzar los objetivos de la organización.	Todos los recursos necesarios para operar efizmente.	Las operaciones y procesos para mantener la calidad de los productos.	Oportunidades de mejora, toma de decisiones basada en la evidencia	Acciones para la mejora continua y optimización del sistema.
Contexto organizacional	Compromiso	Riesgos y oportunidades	Recursos materiales	Requisitos para los productos	Seguimiento y medición	Acciones correctivas
Comprensión de necesidades y expectativas.	Enfoque al cliente	Objetivos de calidad	Talento Humano	Diseño y desarrollo del producto	Evaluación y análisis	Mejora continua
Sistema de gestión de calidad y sus procesos	Política	Planificación de cambios	Infraestructura	Control de productos y procesos producción	Auditoría interna	
	Roles y responsabilidades		Conocimiento y competencia	Liberación del producto	Revisión por la dirección	
			Cultura Organizacional	Control de salidas no conformes		
			Comunicación	Cultura Organizacional		

Nota. Elaboración propia. Adaptado de (ISO, 2015)

Según Echeverría et al., (2025), la implementación de la norma ISO 9001:2015 en las empresas ecuatorianas ha demostrado ser una estrategia eficaz para mejorar la calidad de productos y servicios, optimizar procesos y, en consecuencia, aumentar la rentabilidad de las organizaciones.

Entre las empresas que han optado por adoptar dicha norma se destacan las del sector servicios y la manufactura. Por lo que resulta aplicable para las microempresas dedicadas a la transformación de productos textiles que buscan mejorar y fortalecer su cadena de valor y los procesos implicados en ella. Sin embargo, las dimensiones y lineamientos de gestión de procesos necesarios para una cumplir con la ISO 9001:2015 no están completamente desarrolladas en las PYMES, es decir, que se aplican de forma parcial y de manera más empírica que formal, por lo que no es posible la certificación.

Modelo de gestión PHVA

Uquillas & Gaibor (2022), sugieren que la implementación de modelos de mejora continua como el PHVA hace que la empresa gestione cada área con un enfoque sistemático como un factor que impulsa el crecimiento empresarial. En concordancia Palomino (2023), señala la implicancia del modelo en el desarrollo de los procesos pertenecientes a las diferentes áreas de una empresa y la medición de sus KPI's.

Para (Zapata, 2020), el PHVA es una herramienta que facilita la ejecución de los procesos en forma estructurada y a la comprensión de estándares de calidad en un producto o servicio. Esta metodología contribuye a mantener la calidad y promover la mejora continua en las organizaciones (Rojas, 2023).

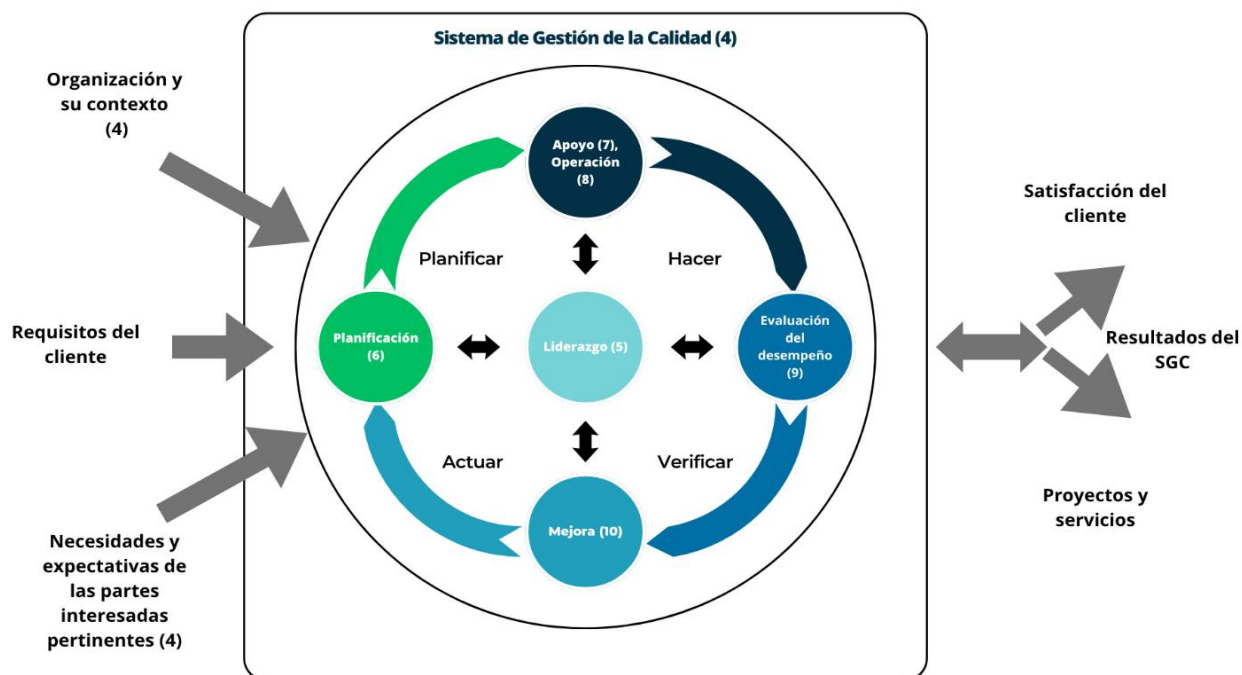
En adición a ello Bedoya Marrugo et al. (2024a), señala que las normas ISO 9001 se integran con la metodología estructural del ciclo PHVA, ya que, mueven la gestión de la calidad

al campo estratégico, a partir del análisis del contexto y el enfoque basado en riesgos para la planificación y el control de la gestión (Castañeda, 2024).

El siguiente gráfico representa el funcionamiento y aplicabilidad del modelo PHVA también conocido como Ciclo de Deming. Figura 5.

Figura 5

Sistema de Gestión de la Calidad PHVA



Nota. Elaboración propia. Adaptado de (ISO, 2015)

Por otro lado, según Porter (2004), la empresa es un conjunto de actividades que diseñan, producen, comercializan, entregan y apoyan sus productos usando la cadena de valor. Esta

herramienta permite ver hacia el interior de la empresa en búsqueda de una ventaja competitiva en cada una de las actividades que se llevan a cabo.

La administración de la cadena de valor se enfoca en la eficacia y en la creación del valor más alto para los clientes frente a los competidores a través de la creación de estrategias para satisfacer y exceder las necesidades de los clientes (Robbins & Coulter, 2005), además ayuda a la evaluación de la competitividad de sus costos por actividades y posteriormente realizar una comparación de las cadenas de valor de la competencia.

2.2 Calidad y productividad

Actualmente, la productividad es uno de los principales objetivos empresariales que busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través de sus productos (Ramírez et al., 2022), lo que significa alcanzar resultados óptimos con los recursos disponibles generando resultados satisfactorios (Fontalvo Herrera et al., 2018).

Conforme a Frederick Taylor (1961), la productividad se enfoca en la creación de una metodología que incremente la eficiencia de las actividades optimizando la utilización de los recursos. Es decir, la eficiencia supone la capacidad de producir resultados máximos con menos recursos, energía y tiempo para obtener los resultados deseados (Rojas et al., 2018) .

Por otro lado, la eficacia según Franco-López et al. (2021), es el grado en el que una organización alcanza sus objetivos a través del uso de los recursos para el logro de dichos resultados y las metas a cumplirse en corto o mediano plazo.

La principal diferencia entre la eficiencia y la eficacia radica en que la primera se centra en el uso óptimo de los recursos y la segunda consiste en alcanzar los objetivos y resultados. A continuación, se observa en la tabla 2 los aspectos comparativos de ambas.

Tabla 2*Eficiencia - Eficacia*

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Salvaguardar los recursos	Utilizar los recursos óptimamente
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar	Proporcionar eficacia

Nota. Elaboración Propia. Adaptado de (Chiavenato, 2000)

Por otra parte, la (Organización Internacional de Normalización (ISO), 2015) menciona que la productividad es el resultado entre las unidades alcanzadas y los recursos utilizados, es decir:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{output (salida)}}{\text{input (entrada)}}$$

Esta es la relación obtenida en un sistema de producción entre los resultados alcanzados (output) y los recursos utilizados (input) generados a través de la transformación (Prokopenko, 1989).

A continuación, se presentan los componentes esenciales a considerar para establecer un modelo de producción enfocado a la gestión productiva y de calidad.

Tabla 3*Eficiencia y Eficacia por Componentes*

Eficiencia	Definición	Eficacia	Definición
Adaptabilidad	Cambio e innovación en el sistema a las demandas del ambiente.	Resultados obtenidos	Utilidades o satisfacción social alcanzada.
Flexibilidad	Acción que cambia, altera la estructura y cultura vigente, y modifica los productos eficazmente.	Logro de objetivos	de Resultados que se espera alcanzar en un futuro.
Resolución de problemas	Énfasis a la solución de problemas a través de toma de decisiones y aplicación de modelos	Utilización de recursos	de Grado racional de uso de los factores de producción.
Conservación de recursos	Gestión y protección de los medios que la organización poseen.	Esfuerzo	Energía física o mental para lograr el trabajo necesario.
Cumplimiento de tareas y obligaciones	Capacidad de lograr a realizar las tareas establecidas y responsabilidades asignadas	Inventarios	Stock de materiales o materia prima transformadas, en proceso y terminados
Valor agregado	Resultado de la aplicación de mecanismos de valor en las actividades o a un producto	Satisfacción del cliente	Grado de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente

Nota. Elaboración Propia. Adaptado de (Chiavenato, 2007)

Los componentes antes mencionados deben integrarse a cada actividad y tarea que conforma un proceso para equilibrar la productividad organizacional y así asegurar el desempeño ideal y la excelencia empresarial. La relación presente entre el uso de recursos y los resultados obtenidos se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 4

Utilización Óptima de los Recursos

		Eficiencia	
		(Uso óptima de los recursos)	
		Baja	Elevada
Eficacia (alcance de los objetivos organizacionales)	Baja	• Limitada recuperación de la inversión ya que los recursos son escasos. • Dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales.	• Alta ganancia en la inversión ya que se utilizan los recursos racionalmente. • Existe dificultad para alcanzar los objetivos.
	Elevada	• Las actividades son ineficientes y los recursos carecen de disponibilidad.	• Las actividades se ejecutan con un bajo costo y en el menor tiempo y esfuerzo posible.

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se logran los objetivos empresariales, aunque el desempeño y los resultados requieren de mejora. | <ul style="list-style-type: none"> • Las actividades se ejecutan de manera estratégica para obtener los objetivos deseados. |
|--|--|
-

Nota. Elaboración Propia. Adaptado de (Chiavenato, 2007)

Esta relación señala que los factores internos que impulsan la eficiencia y eficacia de las operaciones permiten el mejoramiento de los procesos enfocados en cumplir con las exigencias del mercado y en alcanzar la competitividad deseada por las organizaciones, por ello, la productividad empresarial depende de los niveles de eficiencia y eficacia obtenidos en los procesos.

Siendo así, la gestión de procesos mantiene una conexión directa con el nivel de productividad en las organizaciones debido a la integración de métodos que se orientan a fortalecer sus procesos operacionales (Martínez Haro et al., 2025), y administrar eficientemente la producción para alcanzar resultados óptimos (Fontalvo Herrera et al., 2018). Además, estos métodos se robustecen gracias a la capacitación constante del personal juntamente con la motivación y el uso de tecnologías en dichos procesos, todo esto promueve la satisfacción de los clientes haciendo hincapié en la calidad de los productos y el correcto control a lo largo de los procesos productivos (Uquillas & Gaibor, 2022).

Como explica Cortez & Gamboa (2023), la gestión de procesos genera un impacto en la productividad, traducido en un incremento importante en los ingresos de la empresa y consecuente a la mejora en la velocidad y eficiencia de los procesos. Sin embargo, las empresas necesitan analizar,

considerar y mejorar la gestión de procesos para generar la eficiencia, eficacia y calidad que requiere el entorno organizacional (Barrera Llerena & Jiménez Gavilanes, 2023).

Es decir, resulta esencial incorporar la gestión de procesos en la planificación estratégica, debido a que es la etapa donde se determinan los objetivos organizacionales y las metas a largo plazo que las empresas desean conseguir. Esta incorporación representa tanto una ventaja competitiva como una fuente de crecimiento económico y fortalecimiento sostenible del éxito empresarial, además de la creación de valor agregado y fomento de la cultura de la calidad enfocada a la satisfacción de los clientes como resultado de la gestión estratégica de los procesos (Rodríguez & Dávila, 2022).

Los lineamientos para la implementación de la gestión de procesos y modelos de mejora continua se encuentran establecidos por el Servicio Ecuatoriano de Normalización, el cual promueve la adopción de normativas técnicas internacionales que estandarizan los procesos, optimizan la calidad y aseguran la mejora, a través de normas como la NTE INEN-ISO 9001, para la aplicación de sistemas SGC enfocados a la satisfacción del cliente y el control estructurado de operaciones basado en procesos o la NTE INEN-ISO 9004, que brinda una guía para ayudar a las organizaciones a alcanzar el éxito sostenido mediante la evaluación, revisión y mejora del desempeño de los procesos (*Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN*, 2021). De acuerdo con la Ley Del Sistema Ecuatoriano de La Calidad (2007, art. 15) el propósito de la entidad es promover programas orientados al mejoramiento de la calidad.

Por su parte, el Art. 3 del Código Orgánico de La Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2009) busca regular el proceso productivo en todas sus etapas, impulsando e incentivando productos con mayor valor agregado para incrementar la productividad y transformación de la matriz productiva, este lineamiento fortalece una estructura optima en las actividades

organizacionales y el cumplimiento de los objetivos alineadas con las políticas de desarrollo productivos y sostenibilidad.

De la misma forma, el Servicio de Acreditación Ecuatoriano evalúa y reconoce la competencia técnica de los organismos que certifican y verifica la calidad bajo estándares internacionales (Ley Del Sistema Ecuatoriano de La Calidad, 2007, art.21), este constituye en elemento esencial dentro del sistema de calidad que asegura a las entidades incentivar las competencias técnicas bajo estándares confiables para así mejorar sus procesos productivos y fomentar la competitividad en el mercado.

Sin embargo, una microempresa por definición es una organización con ingresos brutos anuales de entre \$20.001 y \$300.000 dólares por ventas y un personal trabajando de entre 1 a 9 empleados, debido a ello, la mayoría de las organizaciones tienden a abstenerse de la obtención de certificaciones de calidad o la adopción de sistemas de gestión de procesos complejos destinados a la mejora productiva por la implicancia de que la empresa incurra en costos (Sotomayor, 2020).

Cabe recalcar la importancia de la investigación para el sector textil de Ecuador, el cual se dedica a la fabricación de productos procedentes de diferentes tipos de fibras, entre las más destacadas son el algodón, el nylon, el poliéster, la seda, la lana y las fibras acrílicas. (*Gobierno Provincial de Imbabura*, s/f). Dicha industria representa para el país uno de los principales pilares de la economía ya que, la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador estima que, la industria produce varias plazas de empleo entre ellas se encuentran 80.000 plazas de empleo directas y más de 200.000 indirectas, posicionándose como el segundo sector manufacturero con más mano de obra empleada, luego del sector de alimentos, tabaco y bebidas (Embajada de la República Argentina en Ecuador., 2022).

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Metodología

3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación no experimental se desarrolló con un enfoque cuantitativo, ya que éste contribuye para la construcción del conocimiento y la toma de decisiones sustentadas en evidencia (Espinoza-Freire, 2025), además se buscó medir y analizar las variables a través de la recolección de datos numéricos, para la identificación de tendencias y promedios (Hernández & Mendoza, 2018). Todo esto mediante el uso de herramientas estadísticas como el programa SPSS que permitió la obtención de resultados objetivos y generalizados.

3.2 Alcance

El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo y correlacional. El primero permite examinar y describir la situación de las microempresas textiles de Otavalo considerando factores que influyen en las variables investigadas efectuando la recolección de datos e información analizada.

Por su parte, el estudio correlacional permitió determinar la relación no probatoria entre las variables (Hernández & Mendoza, 2018), es decir, se estableció el grado de conexión existente entre la aplicación de la gestión por procesos y su influencia en el nivel productivo de las microempresas textiles.

3.3 Método

El estudio empleó tanto el método deductivo como inductivo. El primero, al realizar el análisis de teorías e investigaciones previamente elaboradas sobre la gestión de procesos y su incidencia en la productividad, en el cual se tomaron en cuenta conceptos y generalidades para

comprender el comportamiento de las microempresas, por otro lado, el método inductivo se reflejó en la información traducida en los resultados y recopilación de datos de las microempresas textiles. De modo que, a través de la observación y análisis de información fue posible llegar a conclusiones generales.

3.4 Técnica

3.4.1 Encuesta

Se aplicó la encuesta a los empleados de las microempresas textiles del cantón Otavalo de forma presencial y en la plataforma de Google Forms con el propósito de recopilar información sobre el funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo dentro de estas organizaciones. Todo esto, haciendo uso del cuestionario en escala de Likert en la modalidad de valoración: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente desacuerdo.

3.4.2 Población

La población de microempresas dedicadas a la actividad textil en Otavalo es de 469 aproximadamente. Por lo que, para la obtención de la muestra se aplicó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia con lo que se obtuvo un estimado de 300 personas encuestadas entre empleados y empleadores.

3.5 Materiales

- Celular
- Plataforma Google Forms
- Computador
- Formatos físicos del cuestionario
- Programa estadístico SPSS

Tabla 5*Instrumento*

Instrumento	Objetivo	Técnica
Cuestionario	Recopilar información estandarizada de primera mano por parte de los empleados de las microempresas textiles.	Encuesta

Tabla 6*Matriz de variables*

	Variable		Dimensiones	Indicadores	Técnica	Público
Independiente	Gestión procesos	por	Contexto de la Organización	Conocimiento del contexto organizacional	Encuesta	Empleados y empleador
				Comprensión de necesidades y expectativas	Encuesta	Empleados y empleador
				Sistema de gestión de calidad y sus procesos	Encuesta	Empleados y empleador
			Liderazgo	Liderazgo y compromiso	Encuesta	Empleados y empleador
				Enfoque al cliente	Encuesta	Empleados y empleador
				Política	Encuesta	Empleados y empleador
			Planificación	Roles y responsabilidades	Encuesta	Empleados y empleador
				Riesgos y Oportunidades	Encuesta	Empleados y empleador
				Objetivos de calidad	Encuesta	Empleados y empleador
				Planificación de cambios	Encuesta	Empleados y empleador
			Apoyo	Recursos materiales	Encuesta	Empleados y empleador
				Talento Humano	Encuesta	Empleados y empleador
				Infraestructura	Encuesta	Empleados y empleador

			Conocimiento y competencia	Encuesta	Empleados y empleador
			Cultura Organizacional	Encuesta	Empleados y empleador
			Comunicación	Encuesta	Empleados y empleador
		Operación	Requisitos para los productos	Encuesta	Empleados y empleador
			Diseño y desarrollo de productos	Encuesta	Empleados y empleador
			Control de productos y procesos	Encuesta	Empleados y empleador
			Producción	Encuesta	Empleados y empleador
			Liberación del producto	Encuesta	Empleados y empleador
			Control de salidas no conformes	Encuesta	Empleados y empleador
		Evaluación del desempeño	Seguimiento y medición	Encuesta	Empleados y empleador
			Evaluación y análisis	Encuesta	Empleados y empleador
			Auditoría interna	Encuesta	Empleados y empleador
			Revisión por la dirección	Encuesta	Empleados y empleador
		Mejora	Acciones correctivas	Encuesta	Empleados y empleador
			Mejora continua	Encuesta	Empleados y empleador
Dependiente	Productividad	Eficiencia	Adaptabilidad	Encuesta	Empleados y empleador
			Flexibilidad	Encuesta	Empleados y empleador
			Resolución de problemas	Encuesta	Empleados y empleador
			Conservación de recursos	Encuesta	Empleados y empleador
			Cumplimiento de tareas y obligaciones	Encuesta	Empleados y empleador
			Valor agregado	Encuesta	Empleados y empleador

Eficacia	Maquinaria y equipo	y	Encuesta	Empleados y empleador
	Resultados obtenidos		Encuesta	Empleados y empleador
	Logro objetivos	de	Encuesta	Empleados y empleador
	Utilización recursos	de	Encuesta	Empleados y empleador
	Cumplimiento metas	de	Encuesta	Empleados y empleador
	Esfuerzo		Encuesta	Empleados y empleador
	Inventarios		Encuesta	Empleados y empleador
	Satisfacción cliente	del	Encuesta	Empleados y empleador

Nota. Elaboración Propia. Adaptado de (Chiavenato, 2019; Deming, 1989; ISO 2015, 2015)

CAPITULO III

Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a los trabajadores de microempresas textiles en el cantón Otavalo. Dichos datos se presentan según las dimensiones de gestión de procesos y productividad.

Tabla7

Prueba de fiabilidad alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.970	24

Nota. Elaboración propia.

El alfa de Crombach permite evaluar la consistencia y confiabilidad del instrumento de recopilación de datos. En este caso el 0.97 indica una consistencia interna alta, es decir un excelente nivel de confiabilidad.

Tabla 8*Datos sociodemográficos*

Datos preliminares	Descripción	Porcentaje
Edad	17-25	27,8
	26-34	41,4
	35-44	20,9
	45-53	7,6
	54+	2,3
Género	Masculino	50,3
	Femenino	49,0
	Lgbtq+	0,7
Formación Académica	Educación Básica	13,6
	Bachillerato	50,0
	Educación Técnica o tecnológica	15,9
	Educación universitaria	18,9
	Especialización	0,7
Rol	Maestría	1,0
	Propietario	24,8
	Administrador	15,6
	Jefe de área	10,6
	Operador	45,7
Antigüedad de la empresa	Ventas	3,3
	1-7	69,9
	8-14	21,9
	15-21	5,6
	22-28	1,3
Número de trabajadores	29+	1,3
	2-3	19,2
	4-5	56,6
	6-7	16,9
	8-9	5,6
Años de experiencia laboral	10+	1,7
	1-7	63,9
	8-14	29,5
	15-20	5,0
	21-27	1,3
	28+	0,3

Nota. Elaboración Propia

Estos resultados permiten identificar que existe una predominancia de población joven en las microempresas analizadas, ya que el rango etario con mayor presencia es de 26 a 34 años, lo que contrasta con el porcentaje de personas de más de 54 años mostrando la participación limitada de adultos mayores. Esta información coincide con el artículo de (Expreso.ec, s/f), donde se expone que en Ecuador predominan los emprendedores jóvenes, ya que el 52,7% tienen menos de 35 años y solo en 9,1% tienen entre 55 a 64 años, con una distribución relativamente equitativa entre mujeres y hombres.

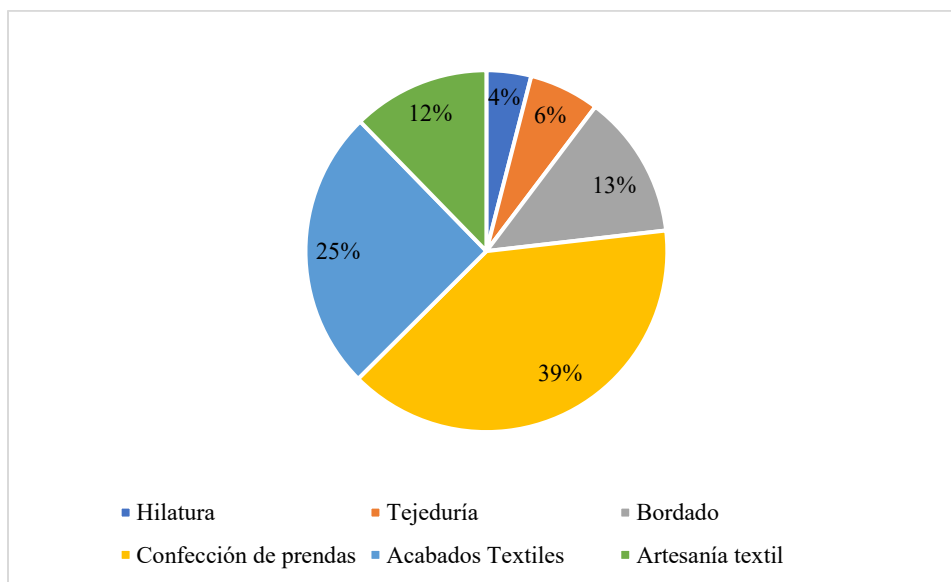
Respecto al género, se puede observar una distribución homogénea entre hombres y mujeres, debido a que no hay una diferencia significativa entre los porcentajes de respuesta obtenidos. A diferencia de Uquillas & Gaibor (2022), donde se identificó que existe un gran número de presencia masculina en el sector productivo, debido a que tienden a concentrarse directamente en el área de producción.

Asimismo, la mayor concentración de participantes se encuentra en el nivel educativo de bachillerato, seguido por la formación técnica o tecnológica. Esto representa una ventaja para la empresa ya que sus empleados cuentan con los conocimientos básicos para la ejecución de procesos operativos, sin embargo, también significa la necesidad de la capacitación especializada para optimizar la productividad de las organizaciones.

Por otro lado, los resultados respecto a las características organizacionales determinaron que la mayor parte de encuestados desempeñan el rol de operadores, es decir, que el 45,7% de los trabajadores desarrollan directamente las actividades productivas. Esto resulta característico en microempresas, donde la prioridad es la operación y fabricación de bienes, por lo que la mayor parte de los trabajadores se concentran en el área operativa.

En cuanto a la antigüedad de las empresas, el mayor porcentaje pertenece al rango de 1 a 7 años, mientras que el menor es de las empresas con más de 29 años de antigüedad, es decir, que la mayoría de las empresas son relativamente jóvenes e incluso podrían encontrarse en proceso de consolidación organizacional. Estas características tienen la misma tendencia sociodemográfica encontrada en Cortez & Gamboa (2023), el cual denota que las empresas analizadas poseen pocos años antigüedad además de pocos trabajadores debido principalmente a limitaciones relacionadas con la formalización y capacitación especializada. Del mismo modo, el número de empleados que conforman estas organizaciones se mantiene entre los 6 y 7 miembros, confirmando la preponderancia de estructuras organizacionales reducidas propias de una microempresa.

Finalmente, se evidencia que la mayoría de los participantes posee entre 1 y 7 años de experiencia laboral, mientras que aquellos con más de 28 años representan un porcentaje mínimo. Esto plantea la existencia de una fuerza laboral joven con capacidad de aprendizaje y adaptación frente a la aplicación de estrategias de gestión orientadas a la mejora de la productividad empresarial. Lo que contrasta con Nurcahyo & Zulfadlillah (2021), cuyos hallazgos demuestran que la presencia de trabajadores con más de 10 años de experiencia laboral y empresas con mayor a 10 años de funcionamiento son quienes suelen a ser más productivos y adoptan fácilmente las prácticas de gestión.

Figura 6*Actividad textil más frecuente*

La actividad textil a la que más se dedican las microempresas analizadas es la confección de prendas, lo que sugiere que una gran proporción de microempresas textiles centran sus procesos en la producción de productos terminados. La alta concentración en la actividad textil de confección de prendas también resalta la necesidad de aplicar estrategias de gestión de procesos que mejoren el aprovechamiento de los recursos y la coordinación operativa. Por otra parte, las actividades como hilatura, tejeduría y artesanía textil presentan una participación reducida, lo que demuestra una baja diversificación de las operaciones dentro del sector estudiado.

Estos resultados concuerdan con el estudio realizado en la Provincia de Imbabura por Chacón & Yépez (2020), donde la confección representó un 45,99%, distribuido entre los cantones de Otavalo, Ibarra y Antonio Ante.

En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2023) que reconoce a la actividad de confección entre las más representativas de la cadena textil en América Latina, destacándose en la producción manufacturera.

Tabla 9*Indicadores variables independiente*

Dimensiones	Indicadores	Media	Desv, Desviación	Varianza
Contexto	Factores	3,93	0,992	0,985
	Necesidades	4,05	1,000	1,001
	Insumos	4,04	0,951	0,905
	Secuencia	3,90	1,021	1,043
	Requisitos	4,00	1,002	1,003
Liderazgo	Políticas	3,90	1,012	1,024
	Requisitos	4,00	1,013	1,027
	Política clientes	3,93	0,988	0,975
	Responsabilidad	3,83	1,007	1,013
	Riesgos	3,95	1,012	1,024
Planificación	Objetivos	4,20	0,977	0,955
	Cambios	3,97	1,008	1,016
Apoyo	Materiales	4,12	0,965	0,932
	Personas	3,86	1,022	1,044
	Infraestructura	3,99	0,980	0,960
	Conocimiento	4,08	1,055	1,113
	Contribución	3,92	0,966	0,933
Operación	Comunicación	3,89	1,045	1,092
	Productos	4,05	1,004	1,007
	Diseño	4,11	0,972	0,946
	Control	4,02	0,926	0,857
	Producción	4,01	1,031	1,063
Evaluación	Liberación	3,80	1,028	1,057
	Salidas	4,08	0,992	0,984
	Medición	4,07	0,975	0,951
	Evaluación	3,67	1,108	1,227
	Auditoría	3,66	1,117	1,248
Mejora	Revisión	3,58	1,129	1,275
	Correcciones	3,82	1,022	1,044
	Mejoras	4,01	0,926	0,857

Nota. Elaboración Propia

En términos generales, los resultados demuestran que los indicadores de las dimensiones de gestión de procesos presentan una valoración favorable en las microempresas estudiadas, ya que cuentan con medias de entre 3.58 a 4.20 puntos, reflejando que las prácticas relacionadas con la gestión de procesos se encuentran implementadas de forma moderada.

Cabe recalcar que, el indicador con el nivel de aplicación más alto es el planteamiento de objetivos, mismo que se encuentra dentro de la dimensión de planificación, es decir que las empresas perciben la importancia de establecer sus objetivos y promover una utilización óptima de los recursos. Lo cual concuerda con Cortez & Gamboa (2023), quienes determinaron una valoración favorable en el cumplimiento de la planificación en los procesos como un componente que incide en el desempeño productivo en microempresas del sector textil.

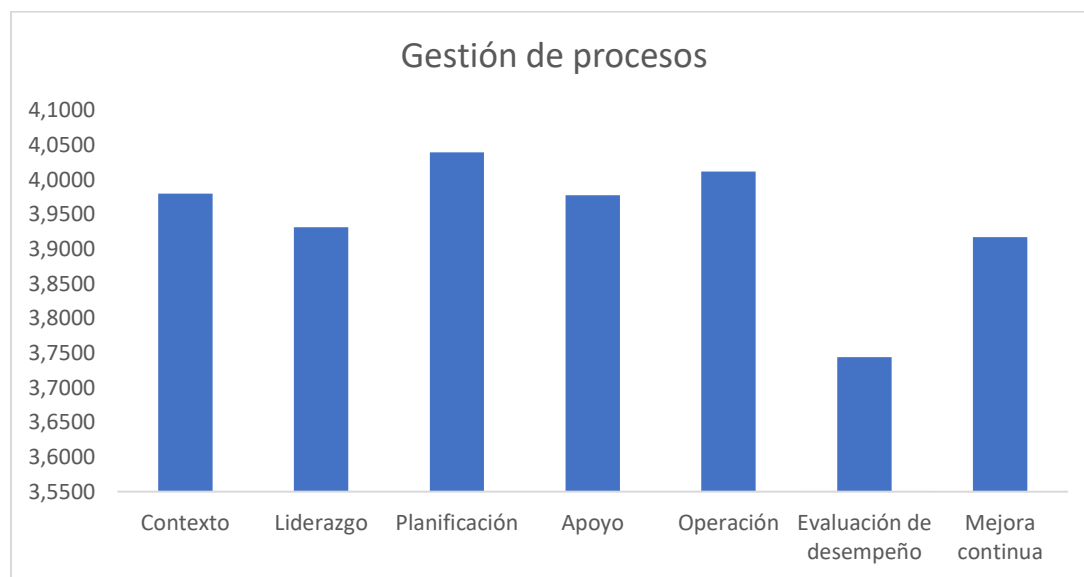
Asimismo, se puede apreciar que las organizaciones procuran tener a disposición los materiales necesarios para el desarrollo de sus operaciones, además, cumplen con un diseño de producto enfocado a satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que pueden mantener el nivel de calidad del producto, lo que refuerza las dimensiones de apoyo y operación respectivamente. Esto concuerda con Vasquez & Vázquez (2021), que afirman que el liderazgo, operación y apoyo son las practicas más desarrolladas por las empresas y las que presentan niveles más altos de aplicación dentro de un sistema de calidad, por lo que se convierten en factores influyentes en el éxito empresarial.

Por el contrario, los resultados identifican debilidades significativas en áreas estratégicas como la evaluación del desempeño y la mejora continua. Esto sugiere que muchas microempresas no supervisan sus procesos de forma consistente ni cuentan con mecanismos sólidos para medir resultados, detectar errores o implementar sistemáticamente acciones correctivas. Por otro lado Ramadán et al. (2025), evidencia que los principales desafíos de las Pymes consisten en mantener procesos de seguimiento y evaluación de sus operaciones, mecanismos que resultan esenciales para garantizar la mejora continua.

Cabe mencionar que estos datos presentan una tendencia central clara, donde la desviación estándar refleja una dispersión moderada, es decir las opiniones detectadas presentan cierta similitud, pero con diferencias apreciables entre unas y otras.

Figura 7

Dimensiones Variable Independiente



Nota. Elaboración Propia

La planificación es la dimensión de la variable independiente con la media más alta con un 4,04, lo que indica que las empresas tienen una orientación clara hacia la planificación estratégica como base para el funcionamiento organizacional. Por otra parte, la media más baja corresponde a la dimensión de evaluación de desempeño con un 3,73, lo que se significa dificultad en el seguimiento de procesos, medición de desempeño y auditoría interna. Esto representa un área crítica del proceso, ya que sin la evaluación correspondiente no es posible implementar acciones correctivas ni mejora continua.

Respecto a la dimensión con valoración más alta, coincide con lo investigado a nivel nacional por Chacón & Yépez (2020), quienes identificaron el cumplimiento de la planificación de un 40 % en una empresa textil, sin embargo, su aplicación se desarrollaba de forma empírica. Asimismo, a nivel local Otavalo et al. (2023), expone que las microempresas textiles cumplen con el 58,76 % de planificación de los objetivos, a pesar de que las Pymes estudiadas gestionan sus procesos bajo criterios empíricos y no certificados. Esto contrasta con los hallazgos de Echeverría et al., (2025) quien sostiene que la implementación formal de la norma ISO 9001:2015 en Ecuador se encuentra en crecimiento y ha tenido un impacto positivo significativo en la gestión de la calidad de las empresas, impulsando mejoras en la rentabilidad, la eficiencia y la competitividad.

Esta realidad si puede evidenciarse en pymes de países desarrollados como explica Nurcahyo & Zulfadlillah (2021), la aplicación de los requisitos contemplados en la norma ISO 9001 contribuyen a la formalización de procesos y la mejora de la competitividad en el sector dependiendo principalmente del compromiso de la alta dirección. En este sentido Bedoya Marrugo et al., (2024) reconoce a los sistemas de gestión integrados como la columna vertebral de la operación en la organización industrial que decide implementarlos.

Tabla 10

Indicadores variables dependiente

Indicadores		Media	Desv, Desviación	Varianza
Eficiencia	Adaptabilidad	4,06	0,966	0,933
	Flexibilidad	3,98	0,964	0,930
	Resolución	4,04	0,944	0,892
	Conservación	3,90	1,031	1,064

	Cumplimiento	4,00	1,052	1,106
	Valor	4,12	0,981	0,962
	Maquinaria	4,01	1,097	1,202
Eficacia	Resultados	4,18	1,027	1,055
	Objetivos	4,06	0,998	0,997
	Recursos	4,04	0,972	0,946
	Metas	3,99	1,021	1,043
	Esfuerzo	3,98	1,016	1,033
	Demanda	3,93	0,979	0,959
	Stock	3,97	0,974	0,949

Nota. Elaboración Propia

Los resultados obtenidos muestran que el indicador con el promedio más alto corresponde a la obtención de resultados, la cual pertenece a la dimensión de eficacia, esto refleja un desempeño positivo en el cumplimiento de las actividades planificadas y la obtención de los productos esperados en los tiempos establecidos. Estos resultados concuerdan con Rodríguez & Dávila (2022), quienes a través de la revisión documental de alrededor de 60 artículos latinoamericanos obtuvieron que el nivel de productividad de las organizaciones se ve reflejado en indicadores como el cumplimiento de objetivos y la calidad de los procesos como elementos claves para lograr el éxito empresarial. Pues según Nurcahyo & Zulfadlillah (2021), la eficacia se distingue como la capacidad de respuesta ante los requerimientos del entorno mediante la alineación de recursos y metas establecidas.

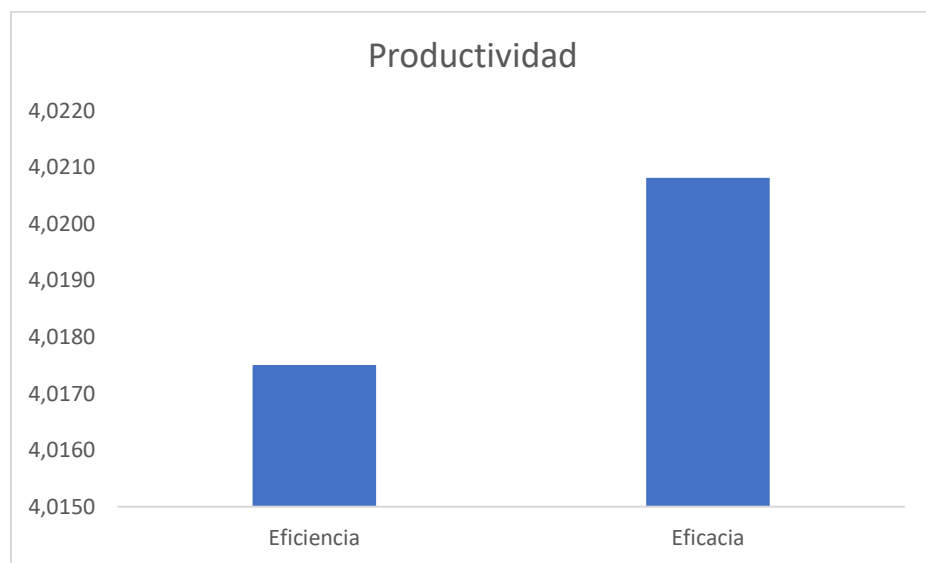
Del mismo modo, el indicador de creación de valor agregado con una media de 4,12 puntos y perteneciente a la dimensión de eficiencia, demuestra que las organizaciones consideran importante generar valor dentro de sus procesos productivos, un aspecto fundamental para mejorar

la competitividad y satisfacer las necesidades de los clientes. Esto concuerda con lo planteado por Hammer & Champy (1994), cuya teoría afirma que al gestionar los procesos clave que influyen directamente en la calidad de los productos o servicios, las empresas pueden detectar y eliminar actividades que no agregan valor, reducir la variabilidad y mejorar la consistencia en la ejecución de los procesos.

Por otro lado, Martínez Haro et al. (2025), a través de su estudio aplicado tanto a empleados como gerentes del sector textil encontró que las Pymes que gestionan sus procesos de forma empírica y no formalizada, desarrollan problemas como retrasos en la producción, desperdicio de recursos y falta de estandarización o medición del desempeño lo que repercute directamente en la eficiencia operativa de la institución.

Figura 8

Dimensiones Variable Dependiente



Nota: Elaboración Propia

La dimensión eficiencia presenta valores menores que la dimensión de eficacia, es decir que, aunque las organizaciones logran cumplir sus objetivos con resultados positivos, todavía

existen dificultades en cuanto a la forma de utilización de los recursos disponibles y el tiempo necesario para el desarrollo de sus actividades. En otras palabras, las empresas llegan a ser eficaces porque cumplen con la producción requerida por la demanda y satisfacen sus metas establecidas, aunque no necesariamente lo consiguen de la manera más eficiente.

Estos hallazgos están relacionados con Carrasco (2023), quien determinó a través del análisis de una encuesta aplicada a los empleados del sector textil, que la eficacia alcanzó un nivel más favorable en comparación con la eficiencia, argumentando que la eficiencia operativa está presente, pero aún se requiere de la introducción de sistemas de gestión adecuados para alcanzar niveles mucho más productivos.

Tabla 11

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnova

Dimensiones			
	Estadístico	gl	Sig
Contexto	0,185	302	0,000
Liderazgo	0,168	302	0,000
Planificación	0,207	302	0,000
Apoyo	0,176	302	0,000
Operación	0,189	302	0,000
Evaluación	0,115	302	0,000
Mejora	0,183	302	0,000
Eficiencia	0,217	302	0,000
Eficacia	0,213	302	0,000

Nota. Elaboración propia

La prueba de normalidad que se aplicó para determinar si los datos recopilados siguen una distribución normal fue la prueba de *Kolmogorov-Smirnova*, por ser la muestra mayor a 50 y cuyo

resultado arrojo un nivel de significancia insuficiente para tener una distribución normal en todas las dimensiones analizadas. Por consiguiente, se hizo uso del coeficiente Rho de Spearman para el análisis correlacional.

Las hipótesis de normalidad dicen que:

Hipótesis nula (H_0): los datos de las dimensiones analizadas siguen una distribución normal.

Hipótesis alternativa (H_1): los datos de las dimensiones analizadas no siguen una distribución normal.

Asimismo, la regla de decisión manifiesta que si $\text{Sig.} > 0.05$, H_0 se acepta, es decir que los datos si siguen una distribución normal. Mientras que si $\text{Sig.} < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que quiere significa que los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 12

Correlación de variables

Dimensiones		
	Eficiencia	Eficacia
Contexto	0.660**	0.636**
Liderazgo	0.710**	0.710**
Planificación	0.681**	0.653**
Apoyo	0.717**	0.728**
Operación	0.727**	0.726**
Evaluación	0.656**	0.645**
Mejora	0.673**	0.633**

Nota. Elaboración Propia

Los resultados de la prueba de correlación de Spearman evidencian la existencia de una relación positiva y significativa entre las dimensiones de la gestión por procesos y los indicadores

de productividad específicamente eficiencia y eficacia, debido a que todos los coeficientes de correlación arrojan resultados medianamente altos, es decir que, a medida que las microempresas fortalecen aspectos relacionados con la gestión por procesos también tienden a mejorar sus niveles de productividad. En términos generales, los datos revelan que la adecuada administración de procesos se relaciona directamente en el desempeño organizacional de las microempresas textiles.

En relación con la eficiencia, la dimensión que presenta la correlación más alta es operación, seguida de apoyo y liderazgo. Lo que se traduce en que las actividades operativas, la disponibilidad de recursos y el direccionamiento gerencial tienen una influencia considerable sobre el aprovechamiento óptimo de recursos, tiempos y capacidades productivas. Asimismo, las dimensiones de planificación, mejora continua, contexto y evaluación también muestran correlaciones positivas moderadas evidenciando que la eficiencia no depende de un único factor sino de la integración de todos los componentes de la gestión de procesos.

Por otra parte, en la dimensión de la eficacia también es la operación el indicador que presenta la correlación más alta, seguida de apoyo y liderazgo, lo que demuestra que las microempresas logran mejores niveles de cumplimiento de objetivos cuando cuentan con procesos operativos organizados y recursos adecuados acompañados de una dirección comprometida. Sin embargo, aunque las correlaciones con la eficacia son ligeramente menores en algunas dimensiones respecto a la eficiencia los resultados continúan siendo significativos, lo que revela que la gestión de procesos contribuye tanto al logro de resultados como al desempeño general de las organizaciones.

En función a la correlación se alinea con Carrasco Palomino (2023), quién manifestó que la relación entre las dimensiones de modelos de gestión de procesos y la eficacia presentan una alta correlación debido a que una adecuada estructuración de procesos facilita el logro de los

objetivos, asimismo, señala que una relación baja entre estas dimensiones y la eficiencia significa que las organizaciones priorizan sus objetivos antes que la optimización de los recursos. Desde un enfoque internacional desarrollado por Ramadán et al. (2025) muestra que la normas ISO 9001 contribuyen en la optimización de recursos, resaltando que las pequeñas empresas deben integrar la tecnología automatizada para la eficiencia productiva. Sin embargo, en Latinoamérica los recursos tecnológicos son muy escasos, debido a sus altos costos de inversión y bajo conocimiento del personal en infraestructura automatizada.

Conclusiones

Se determinó que las prácticas de gestión de procesos en las microempresas se encuentran moderadamente consolidadas y su aplicación se lleva a cabo de manera empírica, sin recurrir necesariamente a la certificación o formalización de sus procesos. Cabe recalcar que los indicadores que más se destacan son la planificación de objetivos con una media de 4,20; la disponibilidad de materiales con 4,12 y diseño del producto con 4,11; estos indicadores pertenecen a las dimensiones de planificación, apoyo y operación respectivamente. La principal limitante está en el seguimiento y evaluación de las operaciones donde se obtuvo una media de 3,67, lo que permite evidenciar que al no medir correctamente el desempeño no se pueden aplicar mejoras ni correcciones de forma sistemática.

Respecto a la variable de productividad, se encontró que las Pymes textiles de Otavalo se enfocan principalmente en el cumplimiento de sus objetivos cuyo indicador alcanzó una media de 4,06 y la creación de valor para el cliente con un 4,12, siendo estos, factores determinantes de su nivel productivo, por otro lado, mantienen dificultades en cuanto a la conservación de sus recursos, pues dicho indicador obtuvo una media de solo 3,90 puntos.

Finalmente, el estudio reveló que a medida que las organizaciones fortalecen los aspectos relacionados con la aplicación de estrategias de gestión de procesos en sus operaciones también tienden a mejorar significativamente el ámbito productivo, específicamente se encontró que las dimensiones de liderazgo, planificación, apoyo y operación son las que más se relacionan tanto con la eficiencia como con la eficacia de la empresa, lo que se convierte en una alternativa estratégica para consolidar una cultura de mejora continua, cumplimiento de estándares de calidad y crecimiento sostenible dentro de cada microempresa.

Recomendaciones

Las microempresas textiles del Cantón Otavalo deben fortalecer la gestión de procesos a través de la formalización y documentación de las actividades para dejar de depender únicamente de procesos empíricos. Esto mediante la elaboración de mapas de procesos, manuales de procedimientos y descripciones de los puestos de la organización, asimismo se debe mantener y potenciar los aspectos positivos identificados en la planificación de objetivos, disponibilidad de materiales y diseño del producto, ya que estos indicadores representan elementos clave para mejorar el desempeño organizacional.

Se recomienda el desarrollo de estrategias enfocadas al aprovechamiento de las capacidades productivas y la conservación de los recursos de la empresa, mediante la planificación del mantenimiento de equipo e infraestructura, el control de inventarios y la reducción de desperdicios, con el propósito de minimizar las ineficiencias operativas que repercuten en la flexibilidad de las operaciones, a su vez, es pertinente complementar el cumplimiento de los objetivos bajo lineamientos estandarizados enfocados a la calidad, de manera que esta combinación incida en alcanzar el máximo nivel de productividad empresarial.

Por último, las microempresas textiles deben fortalecer las dimensiones de planificación, apoyo y operación considerando su influencia significativa en la eficiencia y eficacia empresarial, es decir que los responsables de las microempresas tienen que promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua y establecer criterios de evaluación que permitan identificar oportunidades de mejora en las operaciones. Esto con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la capacidad de responder ante las exigencias del mercado, favoreciendo tanto a la satisfacción de los clientes como a la alta competitividad de estas organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- Abanto Armas, O., & Vásquez Espinoza, G. A. (2024). *Aplicación de la metodología PHVA para el incremento de la productividad de la Empresa ITPC E.I.R.L., Cajamarca 2024*.
<https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/52f6ae3e-1640-4b2d-a440-1aff4c65e089/content>
- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón, J., & Alarcón, D. (2023). *Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria*. 44, 103–118.
<https://doi.org/10.31095/podium.202>
- Alarcón, G. J., Alarcón, P. I., & Guadalupe, S. E. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacio*.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Alarcón Parra, G. J., & Alarcón Parra, P. I. (2022). *La nueva concepción: fundamentos, conceptos y principios de la gestión por procesos* (La Caracola Editores, Ed.). ESPOCH.
http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2022-09-27-215642-La%20nueva%20concepci%C3%B3n%20fundamentos,%20conceptos_compressed.pdf
- Bedoya Marrugo, E. A., Meza Alemán, M. de J., Osorio Giraldo, I., Sierra Calderon, D. D., & Castaño Osorio, B. (2024a). Integración y usos de los sistemas de gestión ISO 9001, 14001 y 45001 en el sector industrial. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), 651–669. <https://doi.org/10.36390/TELOS262.14>
- Bedoya Marrugo, E. A., Meza Alemán, M. de J., Osorio Giraldo, I., Sierra Calderon, D. D., & Castaño Osorio, B. (2024b). Integración y usos de los sistemas de gestión ISO 9001, 14001

- y 45001 en el sector industrial. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), 651–669. <https://doi.org/10.36390/telos262.14>
- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)* (EDITORIALEVOLUCIÓN.S.A., Ed.).
- Carrasco Palomino, M. M. (2023). Ciclo deming y su contribución en la productividad en una empresa textil, Comas - 2023 [Universidad Cesar Vallejo]. En *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/125307>
- Castañeda Ruffo, S. (2024). Implementación de la norma NC-ISO 9001:2015 en la. *Universidad de la Habana*. https://accesoabierto.uh.cu/files/original/2193575/Tesis_Susel_Castaneda_Ruffo.pdf
- Chacón Rodríguez, J. A. (2020). *Diseño de un sistema de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa textil MSG ubicada en la provincia de Imbabura*. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10310>
- Chacón Rodríguez, J. A., & Yépez Chicaiza, J. A. (2020). *Diseño de un sistema de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa textil MSG ubicada en la provincia de Imbabura*. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10310>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (McGraw-Hill, Ed.; 5ta ed.).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (McGraw-Hill, Ed.; 8va ed.). www.FreeLibros.me
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Hans Serrano, Ed.; Décima). McGraw Hill. https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccio

n-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) (2009).
<https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversiones-Copci.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe. El desafío de dinamizar las exportaciones manufactureras. En *Perspectiva del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe*. CEPAL. www.issuu.com/publicacionescpal/stacks

Cortez Rodríguez, P. F., & Gamboa Salinas, J. M. (2023). *La gestión de procesos y la incidencia en la productividad de la empresa textil Ralomtex de la ciudad de Ambato* [Universidad Técnica de Ambato.]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/40159>

Deming W. Edwards. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis - William Edwards Deming - Google Libros*. Libros.
<https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Echeverría, H. G., Arteaga, E. del C., Peralta, A. M., & Peralta, F. L. (2025). La gestión por procesos y su impacto en el Sistema de Gestión de la Calidad de las pymes en Ecuador: Un estudio de su implementación y beneficios. *Arandu UTIC*, 12(1), 1403–1415.
<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.684>

Expreso.ec. (s/f). *Ecuadorianos, con un menor interés para crear negocios*. Expreso.ec.
 Recuperado el 2 de julio de 2026, de

<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ecuatorianos-ecuador-emprendimientos-negocios-204778.html>

Embajada de la República Argentina en Ecuador. (2022). Perfil de mercado para el sector textil.

Argentina Trade Net, 4.

Espinoza-Freire, E. E. (2025). La investigación cuantitativa: fundamentos, características y aplicaciones en las ciencias sociales. *Sociedad & Tecnología*, 8(S3), 1283–1298.

<https://doi.org/10.51247/ST.V8IS3.47>

Fontalvo Herrera, T., De La Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). LA PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES: INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47–60.

<https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>

Franco-López, J. A., Uribe-Gómez, J. A., & Agudelo-Vallejo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(15).

<https://doi.org/10.22430/24223182.1800>

Gobierno Provincial de Imbabura. (s/f).

Granda, L. E. S., & Muñiz, R. C. R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 85–93.

<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>

Guzmán Ramírez, I. N., Benites Torres, M. D. J., & Silva Rodríguez, D. A. (2025). *Relación de los tiempos muertos en los procesos de producción textil en las MYPES de la galería Humboldt en Gamarra*, 2025. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2025.1.1.565>

Hammer, Michael., & Champy, James. (1994). *Reingeniería : olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa, casi todo está errado!* Grupo Editorial Norma.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PdYa1vzOP3wC&oi=fnd&pg=PA1&dq=hammer+y+champany+1993&ots=8ZrPKRUBCn&sig=nmzGDZ_W9CYoTBFc4sQ4tVpa6OE#v=onepage&q=hammer%20y%20champany%201993&f=false

Hernández, S. R., & Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

ISO 2015. (2015). Sistemas de gestión de la calidad, Requisitos. *ISO 9001: 2015*. www.iso.org

Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (2007).
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2023-04/Documento_Ley-Sistema-Ecuatoriano-Calidad_0.pdf

Mallar, M. Á. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1), 0–0. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Martínez Haro, P., López Paredes, A., & Jiménez Castro, F. (2025). Gestión por procesos y la eficiencia productiva mediante la aplicación de Bizagi. *UTC Prospectivas: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 8(2), 33–47.
<https://doi.org/10.61236/UTCPROSPECTIVAS.V8I2.1122>

Nurcahyo, R., & Zulfadlillah Habiburrahman, M. (2021). Relationship between ISO 9001:2015 and operational and business performance of manufacturing industries in a developing country (Indonesia). *Heliyon*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05537>

Olmedo Coronado, R. S. (2022). *Gestión de procesos en el departamento de producción de la fábrica textil Tarco Sport* [Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35571>

- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2015). *ISO 9000:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.
<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Otavalo, T. E., Paredes, D. C., Calderón, L. C., & Guerra, V. R. (2023). Importancia de la gestión de calidad en la productividad empresarial de las microempresas textiles de la ciudad de Otavalo en la provincia de Imbabura – Ecuador. *Espacios*, 44(05), 29–47.
<https://doi.org/10.48082/ESPACIOS-A23V44N05P03>
- Palomino Carrasco, Mi. (2023). Ciclo deming y su contribución en la productividad en una empresa textil, Comas -2023. *VII Jornadas de sociología*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/125307/Carrasco_PMM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez Fernández, D. R., & Rodríguez Muñoz, R. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 22(2), 192–213.
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357959312011/html/>
- Pérez Fernández, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (ESIC Editorial, Ed.; Cuarta). Libros.
https://books.google.com/books/about/Gesti%C3%B3n_por_procesos.html?hl=es&id=iGrY7tW178IC
- Pérez Salazar, J. A., Espinoza Solís, E. J., Moreno Castro, D. W., & Echeverría Vásquez, H. (2025). Empoderamiento Económico de la Mujer y sus efectos en la Internacionalización de las Empresas: Caso Ecuador. *Científico-Académica Multidisciplinaria*, 10(3), 3302–3317.
<https://doi.org/10.23857/pc.v10i3.9309>

- Picado Juárez, A. M., & Sergueyevna Golovina, N. (2021). *La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas*. Revista Científica FAREM-Estelí. <https://www.camjol.info/index.php/FAREM/article/view/11610/13467>
- Porter, M. (2004). *Cadena de Valor* (CECSA, Ed.).
- Prokopenko, Joseph. (1989). *La gestión de la productividad*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Ramadán Ramadán, Rudi Khobiron, Ananda Syaiba Suri Kholafi, & Mu'alimin Mu'alimin. (2025). Tinjauan Literatur Sistematis Tentang Implementasi ISO 9001:2015: Strategi, Tantangan, dan Implikasi Terhadap Produktivitas dan Mutu Organisasi [Revisión sistemática de la literatura sobre la implementación de la norma ISO 9001:2015: estrategias, desafío.... *Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan dan bahasa*, 2(4), 287–299. <https://doi.org/10.62383/DILAN.V2I4.2570>
- Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E., & Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 7(20), 189–208. <https://doi.org/10.36791/TCG.V8I20.166>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edición). www.FreeLibros.com
- Rodríguez Ibáñez, O. H., & Dávila Laguna, R. F. (2022). Management by processes and productivity a bibliographic review at Latin American level in the last 10 years. *Journal of Scientific and Technological Research Industrial*, 3(1), 33–38. <https://doi.org/10.47422/JSTRI.V3I1.23>
- Rojas Beltrán, A. (2023). Modelo de seguimiento para los indicadores de Gestión en los procesos misionales del sistema de Gestión de la calidad del Instituto Caldas con base en la metodología PHVA. *Universidad Autónoma de Bucaramanga*.

- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo Effectiveness, efficacy and efficiency in teamworks. *Espacios*, 39(6).
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Seco, P. M. (2015). *La acreditación de competencias en España: Implantación de un sistema de gestión basado en procesos*. Universidad de Valladolid.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (2021).
<https://www.normalizacion.gob.ec/2021/03/>
- Sotomayor, H. S. (2020). Análisis comparativo de los beneficios obtenidos por las microempresas y pequeñas empresas alimenticias en el Cantón Quito que tienen el certificado de BPM - Buenas Prácticas de Manufactura-, o Notificación Sanitaria. *Repositorio digital EPN*.
- Taylor, F. (1961). *Los principios de la administración científica* (Herrero Hermanos, Ed.). Darmouth College.
- Uquillas Granizo, G. G., & Gaibor Espín, A. E. (2022). *La gestión por procesos y la productividad en la empresa SEGUVID Ambato - Ecuador*. [Universidad Nacional de Chimborazo].
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8861>
- Vasquez Lema, M., & Vázquez Loayza, J. P. (2021). Liderazgo y éxito organizacional con el modelo ISO 9001. *Project Design and Management*, 3(1), 89–112.
<https://doi.org/10.35992/PDM.V3I1.620>
- Zapata Gómez, A. (2020). *Ciclo de la Calidad PHVA* (Editorial Universidad Nacional de Colombia, Ed.). E Libro. https://elibro.net/es/ereader/utnorte/129837?as_all=calidad&as=