



Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

Nº 48 Octubre – Diciembre 2026

Optimización de la gestión de campañas comerciales en Supermercados Santa María (Quito, Ecuador) mediante el rediseño de procesos basado en BPMN: estudio de caso 2022–2025 pp.
1 - 13

Lenin Javier Tobar Cazares; Fatima Lucia Fernández Pillajo

Universidad Central del Ecuador; Universidad Internacional de La Rioja

Quito – Ecuador; Logroño - España

Av. América s.n.

ljtobar@uce.edu.ec - fatimalucia.fernandez190@comunidadunir.net

ORCID iD: 0000-0002-1911-4863 ORCID iD: 0009-0000-0624-262

Resumen

Este estudio analizó la optimización de la gestión de campañas comerciales en Supermercados Santa María (Quito, Ecuador) durante el período 2022–2025 mediante el rediseño de procesos con *Business Process Model and Notation* (BPMN), empleando una metodología de investigación aplicada con diseño de estudio de caso único y análisis comparativo AS-IS/TO-BE sobre un corpus de 47 campañas, 18 entrevistas semiestructuradas y 165 registros operativos. Los resultados del diagnóstico AS-IS revelaron ineficiencias críticas, como un tiempo medio de ejecución de 48.7 días, baja documentación formal (18.3 %), un cumplimiento de cronogramas del 54.2 % y una desviación presupuestaria del 16.8 %; en contraste, el modelo propuesto TO-BE proyecta mejoras sustanciales, incluyendo una reducción del 38.2 % en los tiempos de ejecución, un incremento del 356 % en la documentación, una mejora del 66.2 % en la puntualidad y una disminución del 70 % en el desfase presupuestario. Se concluye que el rediseño con BPMN actúa como una palanca clave para la eficiencia operativa, la trazabilidad y la toma de decisiones basada en datos, aportando al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el sector minorista ecuatoriano.

Palabras clave

BPMN; gestión de procesos; comercio minorista; campañas comerciales; supermercados; Ecuador.

Abstract

This study analyzed the optimization of commercial campaign management at Supermercados Santa María (Quito, Ecuador) during the 2022–2025 period through process redesign using Business Process Model and Notation (BPMN), employing an applied research methodology with a single-case study design and an AS-IS/TO-BE comparative analysis of 47 campaigns, 18 semi-structured interviews, and 165 operational records. The AS-IS diagnostic results revealed critical inefficiencies, including an average execution time of 48.7 days, low formal documentation (18.3%), a schedule compliance rate of 54.2%, and a budget deviation of 16.8%; conversely, the proposed TO-BE model projects substantial improvements, including a 38.2% reduction in execution times, a 356% increase in documentation, a 66.2% improvement in timeliness, and a 70% decrease in budget variance. In conclusion, process redesign with BPMN serves as a key driver for operational efficiency, traceability, and data-driven decision-making, contributing to the development of sustainable competitive advantages in the Ecuadorian retail sector.

Keywords

BPMN; process management; retail; commercial campaigns; supermarkets; Ecuador.

El comercio minorista ecuatoriano atraviesa una transformación acelerada, impulsada por la digitalización progresiva y por una competencia cada vez más intensa, en particular dentro del segmento de supermercados, que representa una porción relevante del producto interno bruto nacional (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2024). En este escenario, los márgenes operativos estrechos y la presión competitiva convierten la mejora continua de los procesos en una condición de supervivencia, más que en una opción estratégica (Banco Central del Ecuador, 2023). Supermercados Santa María, fundada en 1979, constituye un referente del sector en el Ecuador. Con presencia en varias ciudades del país y una plantilla superior al millar de colaboradores, la cadena mantiene una posición consolidada en la región metropolitana de Quito. Su trayectoria de empresa familiar a operador con cobertura nacional la sitúa como un caso especialmente fértil para examinar cómo el rediseño de procesos puede sostener el crecimiento de organizaciones en proceso de profesionalización.

1.1 Contexto organizacional

Supermercados Santa María inició actividades en 1979 en el sector de Santa Clara, en Quito, como Frigorífico Santa María. Desde una operación familiar de pequeña escala, la empresa amplió de forma progresiva su portafolio incorporando líneas de frutas, verduras y cárnicos hasta consolidarse como una de las cadenas de supermercados más reconocidas del país. La organización opera bajo un posicionamiento orientado a la variedad, el servicio y el ahorro para las familias ecuatorianas, y articula su oferta a través de distintas líneas de negocio (supermercados, plazas y tiendas).

1.2 Problemática

Las organizaciones del comercio minorista ecuatoriano enfrentan desafíos recurrentes en la gestión de campañas comerciales: adopción limitada de tecnologías de gestión de procesos, dependencia de prácticas informales de planificación y ejecución, ausencia de sistemas integrados de monitoreo y escasa utilización de métricas de desempeño estandarizadas (Cámara de Comercio de Quito, 2023). Estas barreras son consistentes con las que se han documentado en estudios sobre la adopción de la gestión por procesos en cadenas de supermercados de economías emergentes, donde la cultura organizacional informal y las estructuras de poder centralizadas dificultan la formalización (Grisdale & Seymour, 2011).

En el caso de Supermercados Santa María, las observaciones preliminares realizadas durante 2022 identificaron oportunidades significativas de mejora, particularmente en la estandarización de procesos, la trazabilidad de las actividades y la optimización de recursos.

1.3 Marco conceptual

Business Process Model and Notation (BPMN) se ha consolidado como un estándar para el análisis, el diseño y la optimización de procesos organizacionales. Como notación gráfica respaldada por el Object Management Group, BPMN ofrece un lenguaje común que aproxima a actores de negocio y a perfiles técnicos en torno a un mismo modelo, y facilita la comparación sistemática entre el estado actual (AS-IS) y el estado deseado (TO-BE) de un proceso (Dumas et al., 2018).

La evidencia reciente indica que la adopción exitosa de la gestión por procesos no es un evento puntual, sino un recorrido por etapas que parte de niveles iniciales de documentación y avanza hacia fases de mayor madurez, con integración tecnológica creciente (Viteri-Sánchez & Novillo-Villegas, 2025). Asimismo, los factores críticos de éxito difieren según la etapa de adopción, lo que subraya la necesidad de una hoja de ruta adaptada al punto de partida de cada organización (Buh et al., 2015). En contextos latinoamericanos, esta adaptación debe considerar de forma explícita las estructuras organizacionales informales, las restricciones tecnológicas y las particularidades culturales del entorno.

1.4 Objetivos

Objetivo general. Analizar la optimización de la gestión de campañas comerciales en Supermercados Santa María mediante el rediseño de procesos con BPMN durante el período 2022–2025.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar el estado actual (AS-IS) de los procesos de gestión de campañas comerciales.
- Identificar ineficiencias críticas y oportunidades de mejora mediante análisis cuantitativo y cualitativo.
- Diseñar un modelo optimizado (TO-BE) con notación BPMN 2.0.
- Evaluar el impacto potencial del modelo propuesto a través de indicadores de desempeño específicos.
- Proponer un marco de implementación adaptado al contexto organizacional.

Metodología

2.1 Diseño

Se adoptó un enfoque de investigación aplicada con diseño de estudio de caso único, orientado a generar conocimiento práctico sobre la optimización de procesos. El estudio siguió una lógica longitudinal, con datos recolectados a lo largo de 36 meses (enero de 2022 a diciembre de 2024), lo que permitió un examen en profundidad del fenómeno (Yin, 2018).

2.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis se definió como el proceso integral de gestión de campañas comerciales, comprendiendo las fases de planificación, diseño, implementación, monitoreo y evaluación. El estudio se concentró en las operaciones de la región metropolitana de Quito, que concentran una proporción mayoritaria del volumen comercial de la organización.

2.3 Población y muestra

La población estuvo constituida por la totalidad de las campañas comerciales ejecutadas por la cadena en Quito durante el período de estudio. Se aplicó un muestreo estratificado considerando la segmentación temporal (trimestres), el tipo de campaña (promocionales, estacionales y de lanzamiento) y el alcance (local, regional y nacional), lo que derivó en una muestra final de 47 campañas.

Criterios de inclusión:

- Campañas ejecutadas en su totalidad durante el período de estudio.
- Disponibilidad de registros documentales completos.
- Participación de al menos tres áreas organizacionales.
- Presupuesto mínimo de USD 5 000.

Criterios de exclusión:

- Campañas suspendidas o canceladas durante su ejecución.
- Iniciativas desarrolladas exclusivamente por proveedores externos.
- Actividades promocionales de menos de siete días de duración.

2.4 Técnicas de recolección

2.4.1 Observación directa no participante

Se realizaron 156 horas de observación estructurada entre marzo de 2023 y septiembre de 2024, documentando flujos de trabajo, interacciones entre actores, puntos críticos del proceso y eventos no programados, mediante protocolos estandarizados diseñados para el estudio.

2.4.2 Entrevistas semiestructuradas

Se condujeron 18 entrevistas con actores clave, identificados mediante muestreo por criterio y bola de nieve: gerentes de área (n = 4: Marketing, Comercial, Operaciones y Sistemas), analistas especializados (n = 6: investigación de mercados, category y planificación), personal operativo (n = 5: ejecutivos comerciales y coordinadores de tienda) y personal de apoyo (n = 3: diseño gráfico, tecnología y administración). Las entrevistas tuvieron una duración media de 52 minutos (rango: 35–78), fueron grabadas con consentimiento informado y transcritas íntegramente para su análisis.

2.4.3 Análisis documental

Se revisaron 165 documentos organizacionales: registros de campañas (n = 47: briefs, cronogramas, presupuestos y resultados), documentos estratégicos (n = 23: planes comerciales, estudios de mercado y reportes gerenciales), procedimientos operativos (n = 31: manuales, instructivos y formularios) y comunicaciones internas (n = 64: correos, actas y memorandos).

2.5 Instrumentos de análisis

2.5.1 Modelado BPMN

Los modelos AS-IS y TO-BE se construyeron con Bizagi Modeler (v. 3.9), conforme al estándar BPMN 2.0. Los modelos fueron validados mediante revisión por expertos internos y externos, aplicando criterios de completitud, coherencia y factibilidad.

2.5.2 Análisis estadístico

Los datos cuantitativos se procesaron con IBM SPSS Statistics (v. 29), aplicando estadística descriptiva (medidas de tendencia central y dispersión), análisis de correlación bivariada (Pearson y Spearman) y pruebas de diferencias de medias (t de Student y U de Mann-Whitney).

2.5.3 Análisis cualitativo

Las transcripciones se analizaron mediante codificación temática con NVivo (v. 14), siguiendo el procedimiento de análisis temático de Braun y Clarke (2022). Se combinó la codificación inductiva para identificar patrones emergentes con la deductiva, anclada en el marco de la gestión por procesos.

2.6 Variables e indicadores

Se definieron cinco categorías de variables para diagnosticar el estado actual y proyectar las mejoras: (i) eficiencia temporal (tiempo total de ejecución, tiempo de aprobaciones internas y tiempo de desarrollo creativo); (ii) calidad del proceso (porcentaje de documentación formal, número de reprocesos y tasa de errores posteriores a la implementación); (iii) cumplimiento operativo (adherencia a cronogramas, desviación presupuestaria y cumplimiento de

especificaciones técnicas); (iv) efectividad comercial (retorno sobre la inversión publicitaria, tasa de conversión e incremento de ventas atribuible); y (v) gestión del conocimiento (lecciones aprendidas documentadas, frecuencia de actualización de procedimientos y nivel de capacitación).

2.7 Consideraciones éticas

El estudio contó con aprobación del comité de ética institucional correspondiente y con autorización formal de la gerencia general de la organización. Todos los participantes otorgaron consentimiento informado por escrito. La confidencialidad de la información sensible se garantizó mediante acuerdos de no divulgación y anonimización de los datos personales.

7

Resultados

3.1 Caracterización del modelo AS-IS

El análisis del proceso actual reveló una gestión de campañas marcada por la informalidad, la dependencia del conocimiento tácito y una trazabilidad limitada. La Tabla 1 sintetiza los indicadores cuantitativos del estado actual.

Tabla 1. Indicadores cuantitativos del modelo AS-IS

Indicador	Media	DE	Mediana	Rango	n
Tiempo total de ejecución (días)	48.7	14.2	45.0	28–89	47
Documentación formal (%)	18.3	8.7	16.0	5–35	47
Cumplimiento de cronograma (%)	54.2	18.9	52.0	22–85	47
Desviación presupuestaria (%)	16.8	9.4	14.5	3–38	47
Reprocesos por campaña (n)	3.8	2.1	3.0	1–9	47
Tiempo de aprobaciones (horas)	127.4	45.8	120.0	48–256	47

Nota. DE = desviación estándar; n = número de observaciones. Los rangos de las filas 2, 4 y 5 se presentan corregidos respecto del borrador original, donde una conversión automática de formato los había transformado en fechas.

3.2 Análisis cualitativo de ineficiencias

El análisis temático de las entrevistas identificó seis categorías de ineficiencia, ordenadas por frecuencia de mención.

3.2.1 Flujos de comunicación deficientes (16/18)

El 88.9 % de los entrevistados situó la comunicación como el principal obstáculo. Las subcategorías incluyen canales múltiples y descoordinados (n = 14), pérdida de información en las transiciones entre etapas (n = 12), ausencia de protocolos estandarizados (n = 11) y dependencia excesiva de la comunicación oral (n = 9). Un analista de Marketing (E7) resumió la situación al señalar que cada área administra su propia información sin un punto central de consolidación, lo que conduce a duplicar trabajo ya realizado en otro departamento.

3.2.2 Ausencia de estandarización (17/18)

El 94.4 % de los participantes destacó la falta de procedimientos formalizados: criterios variables para evaluar propuestas (n = 15), aprobaciones inconsistentes entre campañas (n = 13), ausencia de plantillas o formatos estandarizados (n = 12) y variabilidad en la asignación de responsabilidades (n = 10). Un coordinador comercial (E11) describió la operación afirmando que, ante la falta de un manual de pasos, cada campaña se aborda como si se comenzara desde cero.

3.2.3 Limitaciones tecnológicas (15/18)

El 83.3 % señaló restricciones tecnológicas: sistemas de información no integrados (n = 13), ausencia de herramientas de monitoreo automático (n = 11), dependencia de procesos manuales intensivos (n = 10) y limitaciones en las capacidades de reporte (n = 8).

3.2.4 Toma de decisiones intuitiva (14/18)

El 77.8 % reconoció la dependencia de criterios subjetivos: evaluaciones basadas en la experiencia personal (n = 12), escaso uso de datos históricos estructurados (n = 10), ausencia de métricas formalizadas (n = 9) y análisis poscampaña insuficientes (n = 7).

3.2.5 Gestión deficiente del conocimiento (13/18)

El 72.2 % identificó pérdida de conocimiento organizacional: falta de documentación de lecciones aprendidas (n = 11), ausencia de repositorios de buenas prácticas (n = 9), rotación de personal sin transferencia adecuada (n = 8) y conocimiento concentrado en personas específicas (n = 6).

3.2.6 Control presupuestario inadecuado (12/18)

El 66.7 % señaló debilidades financieras: seguimiento presupuestario reactivo (n = 10), aprobaciones tardías (n = 8), ausencia de controles preventivos (n = 7) y variabilidad en los criterios de autorización (n = 5).

3.3 Modelo TO-BE propuesto

A partir del diagnóstico, se diseñó un modelo optimizado que incorpora principios BPMN y buenas prácticas de gestión por procesos. El modelo estructura el proceso en seis fases secuenciales, con 23 actividades específicas y 12 puntos de control.

9

Fase 1.- Planificación estratégica (5–8 días): recepción y validación de un brief estructurado, definición de objetivos SMART y KPI, análisis de viabilidad técnico-financiera y aprobación gerencial con criterios estandarizados.

Fase 2.- Diseño y desarrollo creativo (8–12 días): elaboración de la estrategia de comunicación, desarrollo de contenidos con validaciones por etapas, definición del plan de medios y pruebas de concepto con grupos focales internos.

Fase 3.- Planificación operativa (3–5 días): cronograma detallado con dependencias, asignación formal de recursos y responsabilidades, configuración de los sistemas de monitoreo y capacitación del personal.

Fase 4.- Implementación coordinada (7–21 días, según campaña): ejecución conforme al cronograma, monitoreo continuo con alertas tempranas, gestión proactiva de contingencias y reportes de avance.

Fase 5.- Monitoreo y control (durante toda la campaña): seguimiento de KPI mediante tableros, análisis de desviaciones con protocolos de escalamiento, ajustes correctivos y registro de incidencias.

Fase 6.- Evaluación y mejora continua (3–5 días poscampaña): análisis de resultados frente a objetivos, evaluación del retorno de la inversión, análisis de causa raíz de las desviaciones y documentación de lecciones aprendidas.

3.4 Proyecciones de mejora

La Tabla 2 contrasta los indicadores del estado actual con los proyectados para el modelo TO-BE. Conviene precisar que estas cifras corresponden a una proyección analítica, derivada del modelado de procesos y de referentes del sector; su validación empírica requeriría la implementación efectiva del modelo (véase el apartado 4.5).

Tabla 2. Proyección comparativa AS-IS frente a TO-BE

Indicador	AS-IS	TO-BE proyectado	Mejora absoluta	Mejora relativa (%)
Tiempo de ejecución (días)	48.7	30.1	-18.6	-38.2
Documentación formal (%)	18.3	83.5	+65.2	+356.3
Cumplimiento de cronograma (%)	54.2	90.1	+35.9	+66.2
Desviación presupuestaria (%)	16.8	5.0	-11.8	-70.2
Reprocesos por campaña (n)	3.8	1.2	-2.6	-68.4
Tiempo de aprobaciones (horas)	127.4	48.0	-79.4	-62.3

Nota. Valores proyectados a partir del modelado de procesos.

3.5 Factibilidad y recursos

La implementación del modelo TO-BE requeriría inversión en un sistema de gestión por procesos integrado (USD 45 000–65 000), tableros de monitoreo en tiempo real (USD 15 000–25 000), capacitación especializada en BPMN (USD 8 000–12 000) y consultoría externa para la personalización (USD 20 000–30 000). En cuanto a recursos humanos, contempla un analista de procesos sénior (1.0 ETC), un especialista en inteligencia de negocios (0.5 ETC), la capacitación de 25 empleados (80 horas por persona) y un coordinador de implementación temporal (seis meses, 1.0 ETC). El despliegue se organizaría en cuatro etapas: preparación organizacional (2 meses), desarrollo e implementación piloto (4 meses), despliegue organizacional (6 meses) y consolidación con mejora continua.

Discusión

4.1 Interpretación de los hallazgos

Los resultados de Supermercados Santa María son coherentes con lo observado en estudios sobre la gestión por procesos en cadenas de supermercados de economías emergentes, donde la cultura organizacional informal y la centralización de la decisión condicionan la adopción de prácticas formalizadas (Grisdale & Seymour, 2011). El tiempo medio de ejecución de 48.7 días (DE = 14.2) sugiere un amplio margen de optimización, mientras que la elevada dispersión apunta a una marcada falta de estandarización en la ejecución.

La baja documentación formal (18.3 %) es característica de empresas familiares en proceso de profesionalización, en las que el conocimiento tácito y las relaciones interpersonales priman

sobre los sistemas formalizados. Este patrón es consistente con la literatura que señala la gestión del conocimiento como un desafío crítico para el crecimiento sostenible en estos contextos.

4.2 Diálogo con la literatura

El recorrido proyectado para la organización desde niveles incipientes de documentación hacia fases de mayor madurez se alinea con los modelos por etapas de adopción de la gestión por procesos, que describen precisamente esa progresión desde la documentación inicial hasta la integración tecnológica avanzada (Viteri-Sánchez & Novillo-Villegas, 2025). De igual modo, el hallazgo de que las barreras varían según el grado de madurez respalda la idea de que los factores críticos de éxito no son uniformes, sino que se redefinen en cada etapa de adopción, lo que justifica una hoja de ruta diferenciada y el acompañamiento de consultoría externa (Buh et al., 2015).

La identificación de la comunicación deficiente como obstáculo principal (88.9 %) es coherente con la evidencia sobre cadenas de supermercados en economías emergentes, donde la informalidad de los canales y la ausencia de protocolos estandarizados constituyen barreras recurrentes para la optimización (Grisdale & Seymour, 2011).

4.3 Contribuciones teóricas

El estudio aporta a la adaptación contextual de BPMN en economías emergentes. Los hallazgos sugieren que su implementación exitosa exige considerar factores como las estructuras de poder informales que median en los flujos de aprobación, la preferencia por la comunicación personal frente a los sistemas digitales, la resistencia al cambio derivada de experiencias previas y la necesidad de esquemas de capacitación ajustados a niveles educativos heterogéneos. Sobre esta base, se propone un marco de evaluación de la madurez de los procesos comerciales para el comercio minorista ecuatoriano, que incorpora dimensiones culturales y contextuales escasamente atendidas en los marcos existentes.

4.4 Implicaciones prácticas

Para la dirección de empresas del sector, los resultados ofrecen evidencia sobre los retornos esperables de la inversión en rediseño de procesos. Las mejoras proyectadas en cumplimiento de cronogramas y control presupuestario sugieren que la inversión estimada (USD 88 000–132 000) podría recuperarse en un horizonte de 12 a 18 meses. La identificación de factores críticos comunicación estandarizada, documentación formal y métricas de desempeño orienta la priorización de inversiones, lo que resulta especialmente útil para organizaciones con

presupuestos acotados. Para consultores, el estudio aporta un marco metodológico replicable; para los responsables de política pública, sugiere que los programas de apoyo a la modernización de procesos en pequeñas y medianas empresas podrían generar impactos relevantes en productividad y competitividad.

4.5 Limitaciones

El diseño de caso único permite profundidad analítica, pero limita la generalización; la heterogeneidad del comercio minorista ecuatoriano aconseja estudios multicaso para validar los patrones identificados. La evaluación del modelo TO-BE se sustenta en proyecciones analíticas y no en su implementación efectiva, lo que constituye la principal limitación del estudio: las cifras de mejora deben interpretarse como estimaciones sujetas a validación longitudinal. La concentración geográfica en Quito puede acotar la aplicabilidad a otras regiones, y el período analizado, relativamente estable, no captura el efecto de eventuales crisis o cambios regulatorios. Finalmente, las restricciones de confidencialidad limitaron el acceso a información financiera detallada, lo que afecta la precisión de las estimaciones de viabilidad económica.

4.6 Líneas futuras

Se sugieren cuatro direcciones: (i) estudios longitudinales que evalúen la implementación real del modelo y la sostenibilidad de las mejoras; (ii) análisis comparativos multicaso que abarquen organizaciones de distintos tamaños y regiones; (iii) la integración de BPMN con tecnologías emergentes inteligencia artificial, automatización robótica de procesos y analítica avanzada en contextos de economías emergentes; y (iv) el estudio del impacto sectorial de una adopción masiva de la gestión por procesos sobre la competitividad y el desarrollo económico regional.

Conclusiones

La investigación muestra que el rediseño de procesos con BPMN puede generar mejoras sustanciales en la gestión de campañas comerciales de Supermercados Santa María, con implicaciones extensibles al comercio minorista ecuatoriano. El diagnóstico AS-IS confirmó la existencia de ineficiencias críticas, y el modelo TO-BE delineó una trayectoria de mejora coherente con la literatura sobre adopción por etapas de la gestión por procesos.

En el plano del diagnóstico, las ineficiencias temporales (tiempo medio de 48.7 días, con alta variabilidad), la baja documentación formal (18.3 %) y el control operativo limitado (54.2 % de cumplimiento de cronogramas y 16.8 % de desviación presupuestaria) revelan una dependencia del conocimiento tácito que vulnera a la organización frente a la rotación de

personal. En el plano prospectivo, el modelo TO-BE proyecta avances relevantes en eficiencia operativa, capacidades de control y gestión financiera, que situarían a la organización en rangos competitivos.

Como aporte teórico, el estudio ofrece un marco de evaluación de la madurez contextualizado para el comercio minorista ecuatoriano y subraya la necesidad de adaptar BPMN a las estructuras informales, las restricciones tecnológicas y las particularidades culturales de las economías emergentes. Entre las recomendaciones para la implementación destacan: una adopción gradual por fases, comenzando por campañas de menor complejidad; la asignación de al menos el 30 % del presupuesto a capacitación; el establecimiento de alianzas con proveedores tecnológicos y consultores; y un monitoreo intensivo durante los primeros doce meses para validar las proyecciones y ajustar el modelo.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2023). Reporte del sector comercial y de servicios. BCE. [Referencia institucional: confirmar título y datos exactos de la publicación.]
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Buh, B., Kovačič, A., & Indihar Štemberger, M. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption: A case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 243–258. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1041776>
- Cámara de Comercio de Quito. (2023). Diagnóstico del sector retail en Quito. CCQ. [Referencia institucional: confirmar título y datos exactos de la publicación.]
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2.^a ed.). Springer.
- Grisdale, W., & Seymour, L. F. (2011). Business process management adoption: A case study of a South African supermarket retailer. *Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists Conference (SAICSIT)*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Encuesta estructural empresarial: sector comercio. INEC. [Referencia institucional: confirmar título y datos exactos de la publicación.]
- Viteri-Sánchez, C., & Novillo-Villegas, S. (2025). A framework for a sustainable adoption of business process management. *Sustainability*, 17(21), 9827. <https://doi.org/10.3390/su17219827>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications. Introducción