



Yuracomplexus

Revista electrónica ISSN 2602-8115

Nº 36: Mayo – julio 2026

Racionalidad gerencial y rediseño de procesos en la empresa familiar del retail ecuatoriano:
una lectura crítico-epistemológica del modelado bpmn pp. 64 - 81

Lenin Javier Tobar Cazares; Fátima Lucía Fernández Pillajo

Universidad Central del Ecuador; Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), España

Quito, Ecuador

_ljtobar@uce.edu.ec; fatimalucia.fernandez190@comunidadunir.net

ORCID: 0000-0002-1911-4863; ORCID: 0009-0000-0624-262X

Resumen

Este artículo examina críticamente el rediseño de procesos mediante BPMN en la gestión de campañas comerciales de una cadena de supermercados familiar del Ecuador (2022–2025). A partir de un estudio de caso único observación directa, dieciocho entrevistas y análisis documental sobre 47 campañas, se diagnostica el proceso vigente, se cuantifica su variabilidad mediante coeficientes de variación y se modela una alternativa optimizada en seis fases. El diagnóstico evidencia informalidad, escasa documentación y dependencia de conocimiento tácito que, antes que, como déficit, se releen como racionalidad relacional mediante una matriz crítico-epistemológica original; una matriz complementaria de condiciones de adopción traduce esa relectura en criterios operativos. Se concluye que transferir dispositivos manageriales a economías periféricas exige vigilancia epistemológica: las mejoras proyectadas constituyen hipótesis sujetas a validación empírica, no resultados medidos.

Palabras clave: empresa familiar; estudios críticos de gestión; gestión por procesos; racionalidad gerencial; sector retail.

Abstract

This article critically examines BPMN-based process redesign in the commercial-campaign management of an Ecuadorian family-owned supermarket chain (2022–2025). Drawing on a single case study direct observation, eighteen interviews and documentary analysis of 47 campaigns it diagnoses the current process, quantifies its variability through coefficients of variation and models a six-phase optimized alternative. The diagnosis reveals informality, scarce documentation and reliance on tacit knowledge which, rather than as a deficit, are reread as relational rationality through an original critical-epistemological matrix; a complementary matrix of adoption conditions translates that rereading into operational criteria. It concludes that transplanting managerial devices to peripheral economies demands epistemological vigilance: the projected improvements are hypotheses subject to empirical validation, not measured results.

Keywords: critical management studies; family business; managerial rationality; process management; retail sector.

I. Introducción

El sector minorista de las economías emergentes opera bajo márgenes estrechos y una intensidad competitiva creciente, condiciones que han convertido la gestión de campañas comerciales en una función estratégica para la supervivencia y el crecimiento organizacional. En ese escenario, la gestión por procesos y, de manera señalada, el estándar Business Process Model and Notation (BPMN) se ha posicionado como la respuesta técnica legítima para ordenar, documentar y optimizar el trabajo organizacional. El presente artículo problematiza esa legitimidad antes que celebrarla: interroga las condiciones bajo las cuales un dispositivo gerencial concebido en los centros de producción del conocimiento administrativo puede trasladarse, sin pérdida de sentido, a una empresa familiar de la periferia latinoamericana.

El caso analizado es el de una cadena de supermercados ecuatoriana fundada en 1979, que transita desde una estructura familiar hacia formas progresivamente profesionalizadas de gestión. La literatura especializada documenta que las empresas familiares de economías emergentes coordinan su actividad en grado considerable mediante conocimiento tácito y relaciones interpersonales, más que a través de sistemas formalizados (Polat: 2021; Zahra et al.: 2007; Zapata-Cantu et al.: 2023). Esta característica suele interpretarse, desde la óptica gerencial dominante, como una carencia que el rediseño de procesos vendría a subsanar.

Sin embargo, los estudios críticos y decoloniales de la gestión advierten que el managerialismo se ha instalado en América Latina como racionalidad técnica única para pensar el organizar, desplazando y silenciando otros modos de coordinación (Gantman: 2017; Coronado: 2012; Labraña et al.: 2024). Asumir acríticamente ese marco conlleva un riesgo epistemológico: leer la racionalidad relacional de la empresa familiar como mero atraso, en lugar de comprenderla como una forma alternativa y parcialmente funcional de organizar el trabajo. La propia disciplina del BPM ha reconocido, además, que sus aproximaciones de talla única son propensas al fracaso cuando desatienden los requerimientos situacionales del contexto de aplicación (vom Brocke et al.: 2016). La pregunta de investigación es, por ello, doble: ¿qué revela un diagnóstico del estado actual (AS-IS) sobre la gestión de campañas comerciales de la organización estudiada? Y, sobre todo, ¿en qué condiciones epistemológicas y culturales puede un dispositivo managerial como BPMN trasladarse legítimamente a una empresa familiar periférica sin reducir a déficit la racionalidad que ya la organiza?

Objetivos de la investigación

Pese a la abundante literatura técnica sobre rediseño de procesos, son escasos los estudios que examinen su aplicación en empresas familiares de la periferia latinoamericana atendiendo, de manera simultánea, a su dimensión técnica y a sus condiciones epistemológicas de transferencia. Esa doble omisión el contexto periférico y la reflexividad sobre el propio marco gerencial define el vacío que este trabajo aborda. Su aporte se sitúa, por tanto, en la articulación de dos campos habitualmente disociados: la gestión por procesos, de orientación técnico-prescriptiva, y los estudios críticos de gestión, de vocación reflexiva y decolonial.

Objetivo general: analizar críticamente la optimización de la gestión de campañas comerciales mediante el rediseño de procesos con soporte BPMN, en una cadena de supermercados familiar del Ecuador durante el período 2022–2025, atendiendo tanto a su dimensión técnica como a sus condiciones epistemológicas de transferibilidad.

Objetivos específicos: (i) diagnosticar el estado actual (AS-IS) del proceso; (ii) identificar las ineficiencias y su variabilidad, y releerlas crítica y epistemológicamente; (iii) diseñar un modelo optimizado (TO-BE) en notación BPMN 2.0; (iv) evaluar de forma proyectiva el impacto potencial del modelo y delimitar los límites de dicha evaluación; y (v) formular las condiciones de adopción contextualmente sensibles del rediseño.

II. Gestión por procesos y racionalidad managerial: un marco teórico-crítico

El paradigma de la gestión por procesos

La gestión por procesos (BPM) constituye un cuerpo consolidado de métodos para identificar, modelar, analizar, rediseñar y monitorear los procesos de una organización (Dumas et al.: 2018; Weske: 2012). Dentro de ese ciclo, BPMN opera como lenguaje estándar de modelado, cuyo valor depende de la calidad y consistencia de los modelos resultantes; de ahí que la literatura haya sistematizado guías de modelado ampliamente adoptadas (Mendling et al.: 2010). El rediseño de procesos de negocio (BPR), heredero de la reingeniería organizacional (Hammer & Champy: 1993), ha evolucionado hacia un repertorio de heurísticas y mejores prácticas cuya aplicación se asocia con reducciones de los tiempos de ciclo, disminución de reprocesos y mejoras de control (Reijers & Mansar: 2005; Mansar & Reijers: 2007). La evidencia basada en minería de procesos ha permitido evaluar empíricamente el efecto de tales prácticas (Cho et al.: 2017), los modelos BPMN se han mostrado idóneos como artefacto de partida para iniciativas de rediseño (Tsakalidis et al.: 2019) y la estandarización de procesos a partir de

Racionalidad gerencial y rediseño de procesos en la empresa familiar del retail ecuatoriano: una lectura crítico-epistemológica del modelado bpmn

rediseños estructurados ha sido documentada también en organizaciones de servicios (Mukherjee et al.: 2021).

Conviene precisar una distinción frecuentemente elidida en la literatura aplicada: BPMN designa un lenguaje de notación gráfica para representar procesos, mientras que BPM nombra la disciplina de gestión que articula su ciclo completo de identificación, modelado, análisis, rediseño, implementación y monitoreo (Dumas et al.: 2018; Weske: 2012). La disponibilidad de un modelo bien formado no garantiza, por sí sola, la mejora del desempeño: entre el artefacto representacional y la transformación organizacional median decisiones de rediseño, capacidades de implementación y condiciones de apropiación que el modelo no contiene. La propia comunidad disciplinar ha reconocido este punto entre sus problemas abiertos, al señalar que la creación de modelos conserva un componente irreductiblemente interpretativo en la terminología, la perspectiva y la granularidad que los convierte en representaciones selectivas y parcialmente subjetivas de la realidad organizacional (Beerepoot et al.: 2023). Esta brecha entre modelar y gestionar resulta particularmente relevante en organizaciones de baja madurez documental, donde el modelo corre el riesgo de convertirse en un objeto técnico desacoplado de la práctica que pretende ordenar.

Contextualidad del BPM: contra la talla única

Una línea consolidada dentro de la propia disciplina sostiene que el BPM debe ser contextual para resultar eficiente y eficaz: los proyectos que aplican un enfoque de talla única tienden a fracasar porque no consideran suficientemente los requerimientos de la situación, y por ello se ha propuesto identificar y caracterizar los factores de contexto metas, procesos, organización y entorno que condicionan la elección del enfoque apropiado (vom Brocke et al.: 2016). Esta advertencia, formulada desde el centro del campo, converge de manera notable con la crítica formulada desde su periferia: si el BPM descontextualizado fracasa incluso en las economías centrales donde fue concebido, con mayor razón su trasplante a organizaciones familiares latinoamericanas exige una mediación deliberada entre el dispositivo y el sustrato organizacional que pretende transformar. El presente estudio adopta esa convergencia como punto de apoyo: la sensibilidad contextual no es una concesión externa a la técnica, sino una condición interna de su eficacia.

El límite epistemológico del modelo proyectivo

Una revisión sistemática reciente advierte que persiste la ausencia de metodologías que evalúen, de forma sistemática y generalizable, la capacidad de rediseño de un modelo antes de su implementación (Tsakalidis & Vergidis: 2024). Esta constatación posee una consecuencia epistemológica decisiva para el presente trabajo: todo modelo TO-BE no implementado constituye una hipótesis de mejora, no un efecto comprobado. Reconocer este estatuto evita un desliz frecuente en la literatura aplicada, consistente en presentar proyecciones derivadas del modelado como si fueran resultados medidos.

La crítica de la racionalidad managerial en América Latina

La tradición de los estudios críticos de gestión ha documentado cómo el discurso administrativo importado opera, en América Latina, como racionalidad técnica única, marginando saberes y prácticas organizativas locales (Gantman: 2017). Desde una perspectiva decolonial, ese discurso ha sido descrito como un dispositivo que orientaliza a la región, construyendo al gerente y a la organización latinoamericanos como objetos a corregir según patrones foráneos (Coronado: 2012). En clave epistemológica, el gerencialismo privilegia lo fácilmente medible y, al hacerlo, restringe la diversidad teórica y metodológica del campo que coloniza (Labraña et al.: 2024). Trasladado al terreno organizacional, este marco invita a una cautela metodológica: la informalidad y el conocimiento tácito de la empresa familiar no deben presuponerse como déficit, sino examinarse como una racionalidad relacional cuya formalización si se decide exige traducción contextual y no mera sustitución.

La empresa familiar entre conocimiento tácito y profesionalización

La empresa familiar de las economías emergentes constituye un caso límite para el paradigma de la gestión por procesos. Su profesionalización no se reduce a la incorporación de directivos no familiares, sino que configura un constructo multidimensional que abarca sistemas de control, procesos de recursos humanos y descentralización de la decisión (Polat: 2021). En ese tránsito, el conocimiento que sostiene la operación se encuentra mayoritariamente embebido en los valores, las relaciones y los procesos compartidos entre generaciones, lo que confiere a la firma familiar una notable flexibilidad adaptativa, pero también una dependencia de saberes difícilmente codificables (Zapata-Cantu et al.: 2023). La evidencia indica, además, que tanto los mecanismos formales como los informales de intercambio de conocimiento se asocian positivamente con las capacidades organizativas, de modo que la formalización no debería desplazar al canal informal, sino articularse con él (Zahra et al.: 2007). Se configura así una tensión teórica precisa: el rediseño de procesos promete trazabilidad y consistencia, pero opera

Racionalidad gerencial y rediseño de procesos en la empresa familiar del retail ecuatoriano: una lectura crítico-epistemológica del modelado bpmn

sobre un sustrato cuya eficacia depende, en parte, de aquello que resiste la formalización. Es esta tensión y no la mera medición de ineficiencias la que el presente estudio se propone iluminar.

III. Metodología

Se adoptó un enfoque de investigación aplicada con diseño de estudio de caso único, orientado a la generación de conocimiento práctico y a la generalización analítica no estadística de los hallazgos (Yin: 2018). El estudio siguió un diseño longitudinal sobre datos recolectados durante 36 meses (enero 2022 – diciembre 2024).

Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis se definió como el proceso integral de gestión de campañas comerciales planificación, diseño, implementación, monitoreo y evaluación, circunscrito a las doce sucursales de la región metropolitana de Quito, que concentran la mayor parte del volumen comercial de la organización. Mediante muestreo aleatorio estratificado, según segmentación temporal (trimestres), tipo de campaña (promocionales, estacionales, de lanzamiento) y alcance (local, regional, nacional), se obtuvo una muestra final de 47 campañas. Se incluyeron campañas ejecutadas íntegramente en el período, con registros documentales completos, participación de al menos tres departamentos y presupuesto mínimo de USD 5 000; se excluyeron campañas suspendidas o canceladas, iniciativas de proveedores externos y acciones de menos de siete días. Conviene advertir que estos criterios introducen una selección hacia campañas relativamente formalizadas, lo que puede subestimar la variabilidad real del proceso.

Técnicas de recolección

Se combinaron tres técnicas: (i) observación directa no participante (156 horas, marzo 2023 – septiembre 2024) mediante protocolos estandarizados; (ii) dieciocho entrevistas semiestructuradas a actores clave seleccionados por criterio y bola de nieve gerentes de área (n=4), analistas especializados (n=6), personal operativo (n=5) y personal de apoyo (n=3), grabadas con consentimiento informado y transcritas; y (iii) análisis documental de 165 registros organizacionales (registros de campañas, documentos estratégicos, procedimientos operativos y comunicaciones internas).

Instrumentos de análisis y reflexividad metodológica

Los modelos AS-IS y TO-BE se construyeron en Bizagi Modeler conforme al estándar BPMN 2.0 y a las guías de calidad de modelado (Mendling et al.: 2010), validados por expertos internos y externos según criterios de completitud, coherencia y factibilidad (Tsakalidis et al.: 2019). Los datos cuantitativos se procesaron con estadística descriptiva media, desviación estándar, mediana y rango y se calculó el coeficiente de variación ($CV = \text{desviación estándar} / \text{media} \times 100$) como medida de dispersión relativa que permite comparar la heterogeneidad de indicadores expresados en unidades distintas. Las transcripciones se analizaron mediante análisis temático (Braun & Clarke: 2022) con codificación inductiva y deductiva. De manera reflexiva, se reconoce que el conjunto de indicadores seleccionados (tiempo, documentación, cumplimiento, desviación) incorpora ya un marco gerencial de eficiencia; por ello, la lectura cuantitativa se trianguló con el análisis cualitativo, a fin de evitar el reduccionismo métrico y de capturar las racionalidades que las cifras no expresan. El estudio contó con consentimiento informado, autorización institucional y anonimización de la información.

Variables e indicadores

Se definieron cinco categorías de variables para caracterizar el proceso y proyectar 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, reprocesos por campaña y tasa de errores posteriores a la implementación); (iii) cumplimiento operativo (adherencia a cronogramas, desviación presupuestaria y cumplimiento de especificaciones); (iv) efectividad comercial (retorno sobre la inversión publicitaria, tasa de conversión e incremento atribuible en ventas); y (v) gestión del conocimiento (lecciones aprendidas documentadas, actualización de procedimientos y nivel de capacitación). La selección de estas categorías, conviene reiterarlo, no es neutral: incorpora un marco de eficiencia que la lectura cualitativa busca contrapesar.

IV. Resultados

Caracterización del proceso vigente (AS-IS)

El análisis del modelo actual reveló un proceso de alta informalidad, dependencia de conocimiento tácito y limitada trazabilidad. La Tabla 1 sintetiza los indicadores cuantitativos del estado actual, incorporando el coeficiente de variación como medida de heterogeneidad.

Tabla 1. Indicadores cuantitativos del proceso vigente (AS-IS)

Indicador	Media	DE	Mediana	Rango	CV (%)	n
Tiempo total de ejecución (días)	48,7	14,2	45,0	28–89	29,2	47
Documentación formal (%)	18,3	8,7	16,0	5–35	47,5	47
Cumplimiento de cronograma (%)	54,2	18,9	52,0	22–85	34,9	47
Desviación presupuestaria (%)	16,8	9,4	14,5	3–38	56,0	47
Reprocesos por campaña (n)	3,8	2,1	3,0	1–9	55,3	47
Tiempo de aprobaciones (horas)	127,4	45,8	120,0	48–256	36,0	47

Nota. DE: desviación estándar; CV: coeficiente de variación ($DE/media \times 100$); n: número de campañas observadas. Elaboración propia.

Variabilidad del proceso: la ausencia de estandarización en cifras

El coeficiente de variación aporta una lectura complementaria del diagnóstico (Figura 1). Tres indicadores superan el umbral convencional del 40 % que señala alta heterogeneidad: la desviación presupuestaria (CV = 56,0 %), los reprocesos por campaña (CV = 55,3 %) y la documentación formal (CV = 47,5 %). Esta dispersión indica que el proceso no solo presenta valores medios desfavorables, sino que carece de un patrón estable de ejecución: cada campaña se comporta, estadísticamente, como un caso singular. El dato cuantitativo converge así con el hallazgo cualitativo que se presenta más adelante la percepción de que cada campaña «empieza de cero» y ofrece una medida operacional de la ausencia de estandarización.

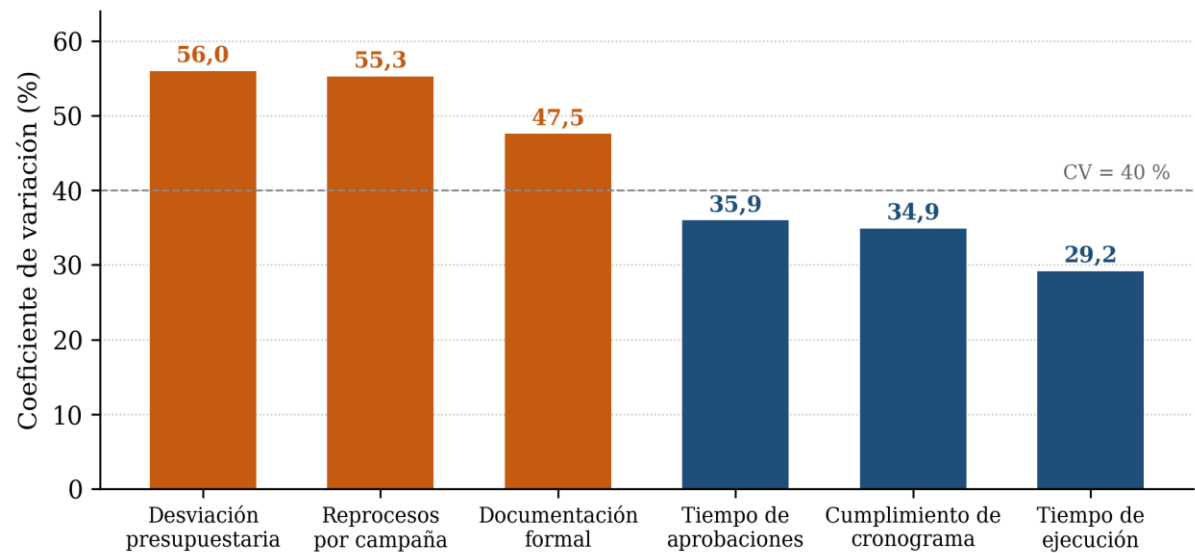


Figura 1. Coeficiente de variación de los indicadores del proceso vigente (n = 47). Los valores superiores al 40 % (línea discontinua) indican alta heterogeneidad. Elaboración propia a partir de la Tabla 1.

Categorías de ineficiencia (análisis temático)

El análisis temático de las entrevistas identificó seis categorías de ineficiencia, cuya frecuencia de mención se presenta en la Figura 2. La ausencia de estandarización (94,4 %) y la comunicación deficiente (88,9 %) encabezaron las menciones, seguidas de las limitaciones tecnológicas (83,3 %), la toma de decisiones intuitiva (77,8 %), la gestión deficiente del conocimiento (72,2 %) y el control presupuestario inadecuado (66,7 %).

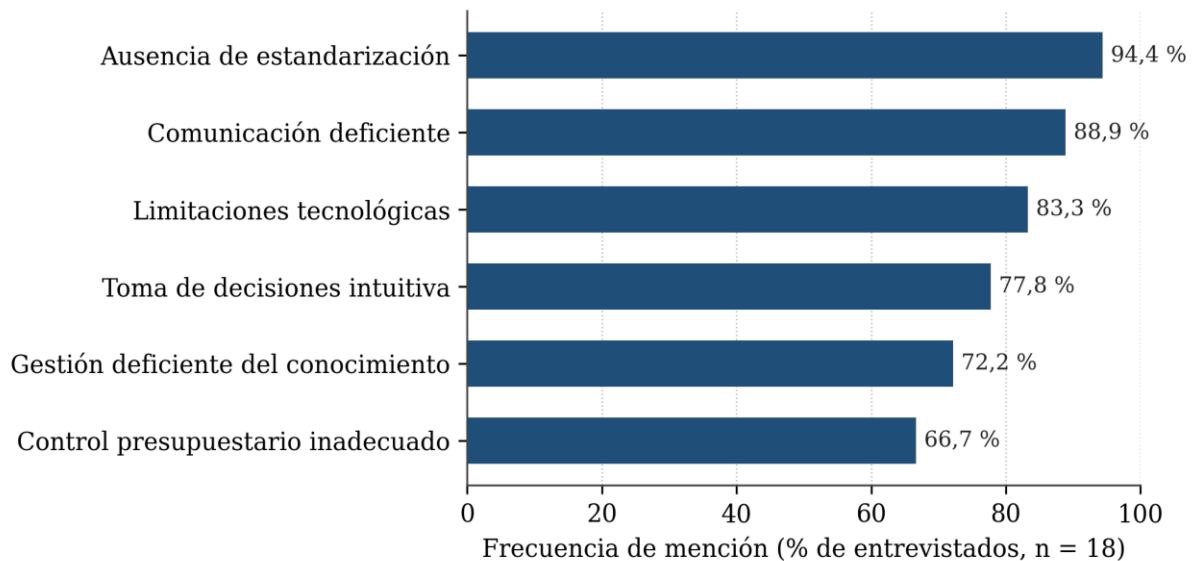


Figura 2. Frecuencia de las categorías de ineficiencia en el análisis temático (n = 18). Elaboración propia.

La textura cualitativa de estas categorías matiza la lectura cuantitativa. Un analista sintetizó la fragmentación informativa señalando que cada área administra su propia información «y no hay un punto central donde todo se consolide» (E7); un coordinador, por su parte, expresó la ausencia de estandarización al afirmar que «cada campaña es como empezar de cero» (E11). Estas voces no describen únicamente carencias técnicas: revelan un modo de coordinación anclado en la relación personal y el conocimiento situado.

Relectura crítica de los hallazgos

Para evitar que el diagnóstico se resuelva como un mero inventario de déficits, la Tabla 2 propone una matriz crítico-epistemológica que confronta, para cada hallazgo, su lectura técnico-managerial habitual con una relectura en clave de racionalidad alternativa. Esta matriz constituye una contribución original del estudio.

Tabla 2. Matriz crítico-epistemológica de relectura de los hallazgos

Hallazgo	Lectura técnico-managerial	Relectura crítica (racionalidad relacional)
Baja documentación formal	Carencia de trazabilidad y vulnerabilidad ante la rotación.	Coordinación basada en confianza y memoria organizacional encarnada; eficiente en entornos estables y de baja escala.
Comunicación oral predominante	Pérdida de información en las transiciones entre etapas.	Canal rico y flexible que permite negociación situada y ajuste rápido ante contingencias.
Decisiones intuitivas	Subjetividad y escaso uso de datos históricos.	Juicio experto acumulado (conocimiento tácito) difícilmente codificable en métricas.
Ausencia de estandarización	Variabilidad e inconsistencia entre campañas.	Adaptabilidad a la singularidad de cada campaña y a un mercado heterogéneo.

Nota. La relectura no niega las ineficiencias, sino que advierte contra su interpretación como puro atraso, condición para un rediseño contextualmente sensible. Elaboración propia.

V. El modelo to-be y sus proyecciones

Sobre la base del diagnóstico, se desarrolló un modelo optimizado en notación BPMN 2.0 que estructura el proceso en seis fases secuenciales planificación estratégica, diseño y desarrollo creativo, planificación operativa, implementación coordinada, monitoreo y control, y evaluación y mejora continua, con actividades específicas y puntos de control (Figura 3). El rediseño no pretende suprimir la coordinación relacional, sino traducirla en dispositivos que conserven su flexibilidad mientras incorporan trazabilidad y aprendizaje acumulativo.



Figura 3. Arquitectura del modelo TO-BE: seis fases, puntos de control estandarizados y ciclo de aprendizaje. La fase de monitoreo y control opera de manera transversal a la ejecución. Elaboración propia con base en el modelo BPMN 2.0 desarrollado en Bizagi Modeler.

La arquitectura del modelo se organiza así. La fase de planificación estratégica (5–8 días) recibe y valida un brief estructurado, define objetivos e indicadores y resuelve la viabilidad técnica y financiera con criterios estandarizados. El diseño y desarrollo creativo (8–12 días) elabora la estrategia comunicacional y los contenidos con validaciones por etapas. La

planificación operativa (3–5 días) fija el cronograma con sus dependencias, asigna recursos y configura el monitoreo. La implementación coordinada (7–21 días, según la campaña) ejecuta el cronograma con alertas tempranas y gestión proactiva de contingencias. El monitoreo y control acompaña toda la campaña mediante seguimiento de indicadores y protocolos de escalamiento. La evaluación y mejora continua (3–5 días posteriores) analiza los resultados frente a los objetivos y documenta lecciones aprendidas, cerrando el ciclo de aprendizaje.

La Tabla 3 compara el estado actual con las proyecciones del modelo. Para no sobredimensionar la mejora, se anteponen el cambio absoluto y el cambio en puntos porcentuales (pp) al cambio relativo; este último, en indicadores de base baja como la documentación formal, magnifica ópticamente la mejora (un incremento de 18,3 % a 83,5 % equivale a +65,2 pp, pero a un +356 % en términos relativos). El cambio relativo se calcula como $(TO-BE - AS-IS)/AS-IS \times 100$.

Tabla 3. Comparación del estado actual (AS-IS) y el modelo proyectado (TO-BE)

Indicador	AS-IS	TO-BE*	Cambio absoluto	Cambio relativo (%)
Tiempo de ejecución (días)	48,7	≈30,0	–18,7	–38
Documentación formal (%)	18,3	≈83,5	+65,2 pp	+356
Cumplimiento de cronograma (%)	54,2	≈90,1	+35,9 pp	+66
Desviación presupuestaria (%)	16,8	≈5,0	–11,8 pp	–70
Reprocesos por campaña (n)	3,8	≈1,2	–2,6	–68
Tiempo de aprobaciones (horas)	127,4	≈48,0	–79,4	–62

*Nota. * Valores TO-BE: estimaciones analíticas derivadas del modelado de procesos, no resultados medidos; pendientes de validación empírica. pp: puntos porcentuales. Elaboración propia.*

La Figura 4 presenta la misma comparación en forma de índice con base AS-IS = 100, lo que permite visualizar simultáneamente los indicadores expresados en unidades heterogéneas: los valores inferiores a 100 corresponden a reducciones proyectadas (tiempos, desviación, reprocesos) y los superiores a 100, a incrementos proyectados (documentación, cumplimiento).

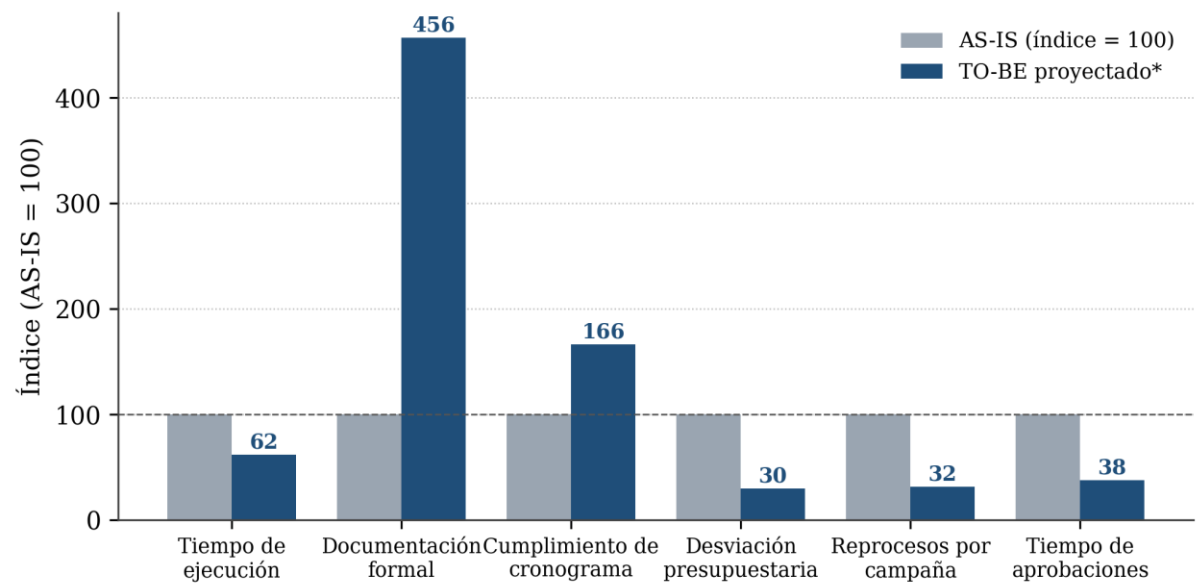


Figura 4. Estado actual frente a modelo proyectado por indicador, en índice con base AS-IS = 100. * Valores TO-BE: estimaciones analíticas no medidas. Elaboración propia a partir de la Tabla 3.

Una valoración preliminar de factibilidad sitúa la inversión requerida en un rango orientativo de USD 88 000 a 132 000 (sistema BPM, tableros de monitoreo, capacitación y consultoría). Estas cifras son ilustrativas y dependen de decisiones de alcance y de las condiciones del mercado tecnológico; cualquier estimación de recuperación de la inversión debe confirmarse con datos de implementación real.

VI. Discusión

Coherencia con la evidencia y sus límites

Las proyecciones del modelo TO-BE resultan coherentes con el cuerpo de conocimiento sobre rediseño de procesos, que asocia la estandarización de actividades, la formalización de puntos de control y la reasignación de responsabilidades con reducciones de los tiempos de ciclo y de los reprocesos (Reijers & Mansar: 2005; Mansar & Reijers: 2007). La incorporación de mecanismos de monitoreo, en línea con los enfoques de minería de procesos (Cho et al.: 2017), refuerza la plausibilidad de las mejoras estimadas. No obstante, estas cifras deben interpretarse con cautela: la literatura advierte que aún no existen metodologías consolidadas para evaluar de manera generalizable la capacidad de rediseño de un modelo antes de su puesta en marcha (Tsakalidis & Vergidis: 2024). Las proyecciones son, pues, hipótesis de mejora, y la precisión decimal del modelado no debe confundirse con exactitud empírica. A esta cautela se añade una segunda, de orden representacional: la disciplina reconoce que todo modelo de proceso es una construcción selectiva, sensible a las decisiones de granularidad y terminología de quien

modela (Beerepoot et al.: 2023), de modo que el propio diagnóstico AS-IS participa de la interpretación que pretende objetivar.

El riesgo del isomorfismo managerial

Más allá de la viabilidad técnica, la adopción del modelo plantea un riesgo de isomorfismo: la tendencia a importar dispositivos gerenciales por su legitimidad simbólica antes que por su pertinencia contextual. La crítica latinoamericana muestra que el gerencialismo, al privilegiar lo fácilmente medible, puede erosionar la diversidad de prácticas y saberes que no se dejan capturar por indicadores (Gantman: 2017; Labraña et al.: 2024), e incluso reproducir una mirada que construye a la organización local como objeto a corregir según patrones foráneos (Coronado: 2012). El rediseño, por tanto, sólo es defendible si se concibe como traducción y no como sustitución de la racionalidad existente.

El conocimiento tácito como racionalidad, no como déficit

La identificación de la comunicación oral y la baja formalización como obstáculos es consistente con lo descrito para empresas familiares en transición (Polat: 2021; Zapata-Cantu et al.: 2023). Sin embargo, el conocimiento tácito y las relaciones interpersonales también constituyen capacidades organizativas valiosas, cuya transferencia inadecuada puede comprometer la continuidad operativa (Zahra et al.: 2007). Un rediseño contextualmente sensible debería codificar selectivamente ese conocimiento preservando la flexibilidad relacional en lugar de sustituirlo de manera indiscriminada por protocolos rígidos.

Condiciones de adopción contextualmente sensibles

Para que la crítica no se agote en la advertencia, la Tabla 4 traduce el análisis en una matriz de condiciones de adopción: para cada dimensión contextual identificada en el caso, se explicita el riesgo de ignorarla y el dispositivo de traducción propuesto. Esta matriz segunda contribución analítica original del estudio convierte la vigilancia epistemológica en criterios operativos verificables, y se alinea con el llamado disciplinar a un BPM sensible al contexto (vom Brocke et al.: 2016).

Tabla 4. Matriz de condiciones de adopción contextualmente sensibles del rediseño

Dimensión contextual	Riesgo si se ignora	Dispositivo de traducción propuesto	Fundamento
Baja madurez documental	Modelo desacoplado de la práctica: formalización de papel sin uso real.	Formalización incremental por fases, iniciando por los puntos de control críticos del proceso.	Dumas et al. (2018); Beerepoot et al. (2023)

Conocimiento tácito intergeneracional	Pérdida de capacidades operativas al desplazar el canal informal.	Codificación selectiva: documentar decisiones y criterios, no sustituir las conversaciones.	Zahra et al. (2007); Zapata-Cantu et al. (2023)
Cultura de coordinación relacional	Resistencia y cumplimiento meramente ceremonial del nuevo proceso.	Co-diseño de los modelos con los actores del proceso y validación situada.	vom Brocke et al. (2016); Coronado (2012)
Heterogeneidad de campañas (CV > 40 %)	Sobre-estandarización que anula la adaptabilidad comercial.	Plantillas modulares con grados de libertad declarados por tipo de campaña.	Reijers & Mansar (2005); Mendling et al. (2010)
Legitimidad simbólica del dispositivo importado	Adopción por prestigio y no por pertinencia (isomorfismo).	Evaluación ex ante y ex post con indicadores definidos desde el propio contexto.	Gantman (2017); Tsakalidis & Vergidis (2024)

Nota. CV: coeficiente de variación. La matriz sintetiza el análisis del caso y la literatura citada; su carácter es analítico-propositivo y su eficacia queda sujeta a validación empírica. Elaboración propia.

Sesgos identificados y su tratamiento

En coherencia con la exigencia de reflexividad, se explicitan los sesgos potenciales del análisis y su tratamiento. Primero, el sesgo de inflación de base baja, por el cual mejoras relativas elevadas (p. ej., +356 % en documentación) sobrerrepresentan el avance; se corrigió anteponiendo cambios absolutos y en puntos porcentuales (Tabla 3 y Figura 4). Segundo, el sesgo de optimismo y falsa precisión en las proyecciones; se atenuó presentando valores TO-BE como estimaciones aproximadas y como hipótesis. Tercero, el sesgo solucionista o pro-managerial, que asume la formalización como bien incondicional; se contrarrestó con el marco crítico-decolonial y con la matriz de condiciones de adopción (Tabla 4). Cuarto, el sesgo de déficit cultural, que leería la racionalidad familiar como atraso; se corrigió mediante la matriz de relectura (Tabla 2). Quinto, el sesgo de selección muestral, derivado de los criterios de inclusión, que se reconoce como límite. Sexto, el posible sesgo de deseabilidad social en las entrevistas la tendencia de los informantes a enfatizar carencias frente a un estudio orientado a la mejora, que se mitigó mediante la triangulación con observación directa y análisis documental, aunque no puede descartarse por completo. Esta auditoría no elimina los sesgos, pero los hace visibles y discutibles.

Implicaciones para la práctica

Para la dirección de organizaciones del retail, los hallazgos sugieren que la inversión en rediseño de procesos puede ofrecer retornos en eficiencia y trazabilidad, siempre que se acompañe de gestión del cambio y de una codificación selectiva del conocimiento existente; toda estimación de recuperación de la inversión debe verificarse con datos reales. Para la consultoría organizacional, el estudio aporta un marco diagnóstico replicable y sensible al

contexto incluida la medición de la heterogeneidad mediante coeficientes de variación, que prioriza la traducción de las prácticas locales antes que su sustitución. Para la política pública, las implicaciones son más prudentes: programas de modernización de procesos en pequeñas y medianas empresas podrían favorecer la productividad, pero su diseño debería evitar la imposición de plantillas gerenciales descontextualizadas.

Limitaciones y direcciones futuras

El diseño de caso único favorece la profundidad analítica, pero limita la generalización estadística; sus hallazgos se ofrecen como generalización analítica (Yin: 2018). La evaluación del modelo TO-BE es proyectiva y requiere validación longitudinal mediante implementación real. La concentración geográfica en Quito y las restricciones de confidencialidad sobre la información financiera acotan, asimismo, el alcance de las estimaciones. Las líneas futuras incluyen: estudios longitudinales de implementación efectiva que contrasten las proyecciones de la Tabla 3 con mediciones reales; análisis comparativos multicaso por tamaño, región y modelo de negocio; y la validación empírica de la matriz de condiciones de adopción (Tabla 4) como instrumento de evaluación ex ante en contextos organizacionales análogos.

VII. CONCLUSIONES

El estudio confirma la existencia de ineficiencias relevantes en la gestión de campañas comerciales de la organización analizada tiempos de ejecución elevados y variables, escasa documentación formal y debilidades de control, con coeficientes de variación superiores al 40 % en tres de seis indicadores y modela una alternativa optimizada en BPMN cuyas proyecciones, de carácter hipotético, apuntan a mejoras sustantivas en eficiencia, trazabilidad y cumplimiento. La contribución central, sin embargo, no es técnica sino epistemológica: el trabajo muestra que la transferencia de dispositivos manageriales a la empresa familiar de la periferia latinoamericana no puede darse por neutral ni automática.

Frente a la lectura dominante que interpreta la informalidad como puro déficit, este artículo propone dos instrumentos analíticos originales y complementarios: una matriz crítico-epistemológica que relea el conocimiento tácito y la coordinación relacional como una racionalidad alternativa, parcialmente funcional, que el rediseño debería traducir antes que suprimir (Tabla 2); y una matriz de condiciones de adopción contextualmente sensibles que convierte esa relectura en criterios operativos de implementación (Tabla 4). De este modo, el aporte se sitúa en la intersección entre la gestión por procesos y los estudios críticos de gestión:

un rediseño contextualmente vigilante, atento a lo que las métricas no capturan y coherente con el reconocimiento, formulado desde la propia disciplina, de que el BPM de talla única es propenso al fracaso. Las mejoras proyectadas constituyen, en definitiva, una agenda de validación empírica y no un resultado consumado, y su adopción debería evaluarse tanto por su rendimiento técnico como por su capacidad de preservar las formas legítimas de organizar que ya sostienen a la empresa.

REFERENCIAS

- BEEREPOOT, I., DI CICCIO, C., REIJERS, H. A., RINDERLE-MA, S., BANDARA, W., BURATTIN, A. et al.** (2023). “The biggest business process management problems to solve before we die”, *Computers in Industry*, 146, 103837. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103837>
- BRAUN, V. & CLARKE, V.** (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications, Londres.
- CHO, M., SONG, M., COMUZZI, M. & YOO, S.** (2017). “Evaluating the effect of best practices for business process redesign: An evidence-based approach based on process mining techniques”, *Decision Support Systems*, 104, pp. 92-103. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.10.004>
- CORONADO, G.** (2012). “Constructing the neocolonial manager: Orientalizing Latin America in the textbooks”, en: A. PRASAD (ed.), *Against the Grain: Advances in Postcolonial Organization Studies*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen, pp. 155-176.
- DUMAS, M., LA ROSA, M., MENDLING, J. & REIJERS, H. A.** (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2.^a ed.). Springer, Berlín. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- GANTMAN, E. R.** (2017). “El desarrollo de los estudios críticos de gestión en los países latinoamericanos de habla hispana”, *Política y Sociedad*, 54(1), pp. 45-64. <https://doi.org/10.5209/POSO.51679>
- HAMMER, M. & CHAMPY, J.** (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness, Nueva York.
- LABRAÑA, J., MATUS, T. & PUYOL, F.** (2024). “Las ciencias sociales latinoamericanas en un régimen universitario gerencial”, *Cinta de Moebio*, (80), pp. 119-131. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2024000200119>
- MANSAR, S. L. & REIJERS, H. A.** (2007). “Best practices in business process redesign: Use and impact”, *Business Process Management Journal*, 13(2), pp. 193-213. <https://doi.org/10.1108/14637150710740455>
- MENDLING, J., REIJERS, H. A. & VAN DER AALST, W. M. P.** (2010). “Seven process modeling guidelines (7PMG)”, *Information and Software Technology*, 52(2), pp. 127-136. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.08.004>
- MUKHERJEE, K. K., REKA, L., MULLAHI, R., JANİ, K. & TARAJ, J.** (2021). “Public services: A standard process model following a structured process redesign”, *Business Process Management Journal*, 27(3), pp. 796-835. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0107>

- POLAT, G.** (2021). “Advancing the multidimensional approach to family business professionalization”, *Journal of Family Business Management*, 11(4), pp. 555-571. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- REIJERS, H. A. & MANSAR, S. L.** (2005). “Best practices in business process redesign: An overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics”, *Omega*, 33(4), pp. 283-306. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.04.012>
- TSAKALIDIS, G. & VERGIDIS, K.** (2024). “Business process redesign: A systematic review of evaluation approaches”, *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 7(1), pp. 79-98. <https://doi.org/10.31181/dmame712024889>
- TSAKALIDIS, G., VERGIDIS, K., KOUKKA, G. & GOUNARIS, A.** (2019). “Eligibility of BPMN models for business process redesign”, *Information*, 10(7), 225. <https://doi.org/10.3390/info10070225>
- VOM BROCKE, J., ZELT, S. & SCHMIEDEL, T.** (2016). “On the role of context in business process management”, *International Journal of Information Management*, 36(3), pp. 486-495. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002>
- WESKE, M.** (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (2.^a ed.). Springer, Berlín. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28616-2>
- YIN, R. K.** (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.^a ed.). SAGE Publications, Thousand Oaks.
- ZAHRA, S. A., NEUBAUM, D. O. & LARRAÑETA, B.** (2007). “Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement”, *Journal of Business Research*, 60(10), pp. 1070-1079. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.014>
- ZAPATA-CANTU, L., SANGUINO, R., BARROSO, A. & NICOLA-GAVRILĂ, L.** (2023). “Family business adapting a new digital-based economy: Opportunities and challenges for future research”, *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), pp. 408-425. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>