



**Ciencia Latina**  
Internacional

---

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2024,  
Volumen 8, Número 1.

**DOI de la Revista:** [https://doi.org/10.37811/cl\\_rem.v8i1](https://doi.org/10.37811/cl_rem.v8i1)

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA  
INNOVACIÓN DE PROCESOS EN LA CADENA  
DE SUMINISTRO DE LA PLAZA DE MERCADO  
DE FACATATIVÁ**

**DESIGN OF STRATEGIES FOR PROCESS INNOVATION  
IN THE SUPPLY CHAIN OF THE FACATATIVÁ  
MARKET PLACE**

**Laura Nataly Avila Jaramillo**  
Universidad De América, Colombia

**Laura Ximena Lancheros Rojas**  
Universidad De América, Colombia

**Sandra Ximena Trujillo Moreno**  
Universidad De América, Colombia

**Yenith Cristina Ortiz González**  
Investigador independiente, Colombia

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10079](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10079)

## Diseño de Estrategias para la Innovación de Procesos en la Cadena de Suministro de la Plaza de Mercado de Facatativá

**Laura Nataly Avila Jaramillo<sup>1</sup>**[Laura.avila5@estudiantes.uamerica.edu.co](mailto:Laura.avila5@estudiantes.uamerica.edu.co)<https://orcid.org/0009-0003-2103-6539>Universidad De América  
Colombia**Laura Ximena Lancheros Rojas**[Laura.lancheros@estudiantes.uamerica.edu.co](mailto:Laura.lancheros@estudiantes.uamerica.edu.co)<https://orcid.org/0009-0009-7405-9068>Universidad De América  
Colombia**Sandra Ximena Trujillo Moreno**[sandra.trujillo@profesores.uamerica.edu.co](mailto:sandra.trujillo@profesores.uamerica.edu.co)<https://orcid.org/0009-0007-2259-6844>Universidad De América  
Colombia**Yenith Cristina Ortiz González**[iduscris@yahoo.es](mailto:iduscris@yahoo.es)<https://orcid.org/0000-0003-3601-6517>Investigador independiente  
Colombia

### RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general diseñar estrategias para la innovación de procesos en la cadena de suministro de la plaza de mercado ubicada en el municipio de Facatativá, a través de una metodología de tipo exploratorio y descriptivo, con método mixto de nivel cuantitativo, desarrollado en tres fases: Diagnóstico con instrumento de recolección de datos y análisis de la información a partir de las cadenas de abastecimiento dinámicas, identificación de factores internos y externo a través de la matriz MEFE y MEFI, y por último diagnóstico y autoevaluación del nivel de madurez de los procesos a partir de la estructura que plantea la ISO 9004:2018 para así diseñar el mapa de procesos que plantea la ISO 9001. Por lo anterior, se evidencia como problemática que la plaza de mercado de Facatativá siendo un lugar tradicional de negocios, con el paso del tiempo ha experimentado cambios, en cuanto a factores económicos, culturales y sociales, ocasionando la falta de eficiencia, productividad, competitividad y sostenibilidad de los procesos identificados. Por ende, se propone para el estudio enfrentar los desafíos analizando el estado actual de los procesos frente al cambio esperado de los mismos teniendo como resultado final la categorización de los procesos en los diferentes niveles tales como estratégicos, misionales y de apoyo y las estrategias para una futura implementación.

**Palabras clave:** innovación, gestión del cambio, procesos, cadena de suministro

---

<sup>1</sup> Autor principal.

Correspondencia: [Laura.avila5@estudiantes.uamerica.edu.co](mailto:Laura.avila5@estudiantes.uamerica.edu.co)

## **Design of Strategies for Process Innovation in the Supply Chain of the Facatativá Market Place**

### **ABSTRACT**

The general objective of this study is to design strategies for process innovation in the supply chain of the market place located in the municipality of Facatativá, through an exploratory and descriptive methodology, with a mixed method of quantitative level, developed in three phases: Diagnosis with a data collection instrument and analysis of information from dynamic supply chains, identification of internal and external factors through the MEFÉ and MEFI matrix, and finally diagnosis and self-assessment of the maturity level of the processes based on the structure proposed by ISO 9004:2018 in order to design the process map proposed by ISO 9001. From the above, it is evident as problematic that the Facatativá market square, being a traditional place of business, Over time, it has experienced changes in terms of economic, cultural, and social factors, causing a lack of efficiency, productivity, competitiveness and sustainability of the identified processes. Therefore, it is proposed for the study to face the challenges by analyzing the current state of the processes in the face of their expected change, having as a final result the categorization of the processes at different levels such as strategic, missional and support and the strategies to a future implementation.

**Keywords:** innovation, change management, processes, supply chain

*Artículo recibido 27 diciembre 2023  
Aceptado para publicación: 30 enero 2024*

## INTRODUCCIÓN

La plaza de mercado de Facatativá durante años ha sido testigo del constante cambio que se ha presentado en la innovación de procesos, siendo este uno de los elementos más importantes para poder adaptarse a los cambios del mercado y la satisfacción de la demanda de la comunidad local. A pesar de todo, la innovación siempre ha sido clave en el éxito de las organizaciones competitivas, pero en los últimos años esto ha venido cambiando fundamentalmente y se ha vuelto una necesidad; sin embargo, las empresas que están enfocadas en mejorar su eficiencia diseñan estrategias para la innovación de los procesos que están involucrados entre la cadena de suministro (Maldonado, 2020). Además, entre la cadena se encuentra un factor clave que es la innovación de sus procesos, ya que hace que las organizaciones se adapten a las tendencias del mercado, posibilitando el éxito económico de los actores involucrados y al diseñar las estrategias permiten que las empresas identifiquen cuáles son los factores internos y externos para que se dé la eficiencia en la gestión de los procesos organizacionales (Ramírez, 2021).

Por consiguiente, este estudio se enfoca en diseñar estrategias de innovación entre la cadena de suministro, que consta de estrategias enfocadas en el uso de los recursos de forma eficiente y la identificación de las necesidades del consumidor (Bolaños & Vidal, 2021). Podemos observar que en la actualidad las plazas de mercado están enfocadas en la distribución y comercialización de diversos productos como frutas, verduras, carnes, pescados, entre otros productos, centrados en el buen manejo de cada una de las actividades funcionales y procesos que están conectados para establecer la satisfacción sin identificar cuáles son los factores que afectan su rendimiento como en la plaza de Facatativá (Hajar & Hadi, 2021).

Sin embargo, las plazas de mercado analizan el efecto de la organización de la cadena de suministro y la agilidad de las adquisiciones del desempeño por medio de estrategias que sean innovadoras para estos rendimientos que deben presentar (Sutanto, et al, 2023). Es esencial, especialmente en la plaza de mercado de Facatativá para el éxito, determinar las oportunidades de mejora que tiene la cadena de suministro, lo que implica analizar los procesos actuales y determinar dónde se pueden realizar ajustes por medio de diagnósticos y diseños de herramientas de gestión para poder generar la eficiencia de las operaciones que están involucradas en la cadena de suministro (Reyes, et al, 2021).

El gráfico No. 1 destaca la problemática central de este estudio, evidenciando la falta de eficiencia, productividad, competitividad y sostenibilidad de los procesos de la plaza de mercado de Facatativá. Teniendo en cuenta que, en Colombia, las plazas de mercado se presentan como legado cultural, los actores involucrados de su cadena de suministro, como: proveedores (agricultores), transportistas, mayoristas, minoristas y clientes, asumen prácticas inadecuadas en el manejo y manipulación de alimentos, higiene y seguridad de los puestos de trabajo, planeación y control de los procesos logísticos y en la gestión administrativa en general, generando costos adicionales, falta de comunicación y coordinación entre las partes interesadas y ausencia de protocolos y estándares de seguridad (Bolaños & Vidal, 2021).

Por lo anterior, esta brecha entre las prácticas inadecuadas y las operaciones esperada para consolidar una plaza de mercado sostenible, destaca una urgente necesidad de evolución y adaptación, por lo que es esencial apropiarse un enfoque que no solo se centre en la eficiencia operativa, sino que también valore y preserve la esencia cultural de la plaza de mercado de Facatativá. De acuerdo con Tsolakis, et al. (2023), es fundamental que la plaza se transforme para responder a los retos y demandas exigidas en la actualidad por el mercado competitivo, incorporando innovaciones y estrategias que estén en línea con procesos sostenibles. El desafío radica en superar la resistencia al cambio y asegurar una inversión adecuada en pasos fundamentales para lograr una transformación a procesos más eficientes (Wu & Zhou, 2023).

**Gráfico No. 1** Diagrama Ishikawa



Nota. El gráfico muestra la problemática que enfrenta actualmente la plaza de mercado de Facatativá.  
Fuente: Elaboración propia (2023).

## MARCO TEÓRICO

La teoría de la innovación, derivada del latín 'innovatus' que significa renovación o cambio, se enfoca en la creación o modificación de productos, servicios, procesos o estructuras organizativas para su introducción en el mercado, basándose en el conocimiento tecnológico que aporta valor a la empresa (Vélez, 2020).

Por otra parte, estas actividades orientadas a la innovación son fundamentales para el éxito en las organizaciones. Pazmi & Chavez (2019) destacan que las empresas innovadoras, ofrecen ventajas competitivas significativas, ante el mercado.

Así mismo, Mendoza (2019) define la innovación de producto como la introducción de bienes o servicios nuevos que superan en calidad a las opciones existentes, diferenciándose por sus características distintivas y en cuanto a la innovación del proceso, la describe como la implementación de sistemas mejorados mediante cambios relevantes en los procesos para su gestión que busca no solo reducir costos, sino también incrementar la calidad y su eficiencia.

Así mismo, según Roig (1998), un proceso se define como una serie de acciones planificadas que requieren la colaboración de un grupo de individuos y recursos materiales coordinados con el fin de alcanzar un objetivo predefinido. En este sentido, se examina la finalidad de respaldar la política y estrategia del servicio, asegurando así la completa satisfacción de sus clientes y otros grupos de interés. En consecuencia, los procesos se dividen en tres categorías fundamentales: procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Los procesos estratégicos desempeñan un papel crucial al respaldar e implementar las políticas y estrategias de la empresa, integrado por los procesos misionales, que por su parte, representan la cadena de valor agregado, abarcando desde la comprensión de la demanda del mercado hasta la utilización final del producto o servicio, englobando todo su ciclo de vida, Esta dinámica operativa es gestionada y optimizada por los procesos de apoyo, los cuales brindan el respaldo necesario para las operaciones diarias (Pico, 2006).

Por consiguiente, la innovación de los procesos, para la gestión de cadena de suministro de la plaza de mercado de Facatativá permitirá no solo ofertar productos y servicios de alta calidad, sino que también se logre optimizar su eficiencia.

Según Peña, et al (2014), la cadena de suministro es definida como una combinación de actividades, procesos y relaciones que involucran servicios, información, productos y aspectos financieros llevados a cabo por una empresa, así la innovación de procesos puede influir significativamente en cómo se manejan estas actividades y relaciones. Además, Torres, et al. (2021) destaca que la cadena de suministro abarca desde el abastecimiento hasta la distribución de productos con un valor agregado, teniendo en cuenta que la integración de la innovación de los procesos en estas cadenas no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también crea valor en cada fase de la cadena.

Por ende, la Gestión de la cadena de suministro desempeña un papel importante en la innovación de procesos al constituir el componente vital que interconecta todos los aspectos de producción y distribución, que cuenta con la capacidad de adaptarse y mejorar de manera continua los procesos. Lo anterior, conlleva a la innovación en la cadena de suministro e implica la introducción de nuevas estrategias y enfoques que optimizan la eficiencia, reducen los costos y mejoran la calidad, que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del mercado y responder con agilidad a las demandas cambiantes de los clientes (Zaratiegui, 1999).

Por otro lado, para que se dé un funcionamiento eficiente en los procesos de la cadena de suministro, se debe resaltar la planificación y optimización de los recursos asociados, con el propósito de garantizar la satisfacción del cliente, la reducción de costos logísticos, las relaciones positivas entre los actores clave Este enfoque sistemático y holístico asegura una gestión integral de la cadena de suministro para alcanzar los objetivos de calidad y eficiencia previamente establecidos.(Manrique, 2019).

Se observa así, que en la implementación de la innovación de los procesos en la cadena de suministro según Bernal & Rodríguez (2019), se aplica la adopción de herramientas y técnicas avanzadas, como sistemas de información, inteligencia artificial y análisis de datos, que forma parte integral de la innovación de procesos, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua. Además, la aplicación de métodos de optimización revela una aproximación gradual pero sostenible para la mejora de los procesos de la organización, demostrando que la innovación no siempre implica cambios drásticos.

Por tanto, las cadenas de suministro desempeñan un papel transformador al potenciar la creación de valor entre sus componentes, adaptándose y evolucionando en respuesta a las fuerzas tecnológicas. Este

dinamismo genera una mayor complejidad, imponiendo la necesidad de una gestión más proactiva en la actualidad, se impulsa la necesidad de cadenas de suministro en constante evolución, lo que, a su vez, disminuye los fallos y fomenta la innovación en los procesos con eficacia. La integración de la tecnología en los procesos de la cadena de suministro no solo presenta beneficios notables, sino que también plantea desafíos significativos que requieren abordajes estratégicos y soluciones innovadoras (Almanza y Cano, 2022).

Por otro lado, resulta imperativo determinar qué procesos inciden en el rendimiento de la organización, una tarea que puede ser ejecutada mediante la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos. Según Shum & Llanos (2018), se considera la identificación y análisis de variables que impactan directamente en el desarrollo de la entidad, así como en el reconocimiento de oportunidades y amenazas que se evalúan en el contexto empresarial general.

Asimismo, la matriz de evaluación de factores internos, propuesta por Xie (2018), se presenta como una herramienta esencial que revela el impacto de las actividades internas en la empresa, que permite evaluar las debilidades y fortalezas presentes en las diversas áreas de la organización. A través de una evaluación, se establece un marco estructurado para la toma de decisiones estratégicas basadas en un análisis riguroso y contextualizado.

En consecuencia, la exploración de factores externos e internos que inciden en el funcionamiento organizacional se sustenta en la aplicación de la Norma ISO 9004:2018 (ICONTEC Internacional, 2018). La identificación de las necesidades de los clientes y partes interesadas considera elementos como la caracterización de la organización, su misión, visión, valores, cultura y el tipo de liderazgo, así como el análisis y evaluación del desempeño, con el objetivo de asegurar la satisfacción de los requerimientos establecidos.

En este contexto, la realización de diagnósticos mediante entrevistas y encuesta a los actores organizacionales, apoyados en matrices de evaluación, orientado a la identificación y análisis de las problemáticas operativas, estableciendo así un fundamento sólido para la mejora continua. (Lizarbe & Aguilar, 2020).

De este modo, para determinar los factores que influyen en la organización, es necesario identificar los procesos esenciales para el funcionamiento de una empresa. Por esto, la norma ISO 9001 señala estos



procesos como actividades interrelacionadas, en las cuales, progresivamente, se transforman elementos de entrada en elementos de salida, en los que intervienen partes externas e internas, sin descuidar la consideración de las necesidades de los consumidores (Carrillo, 2018).

En el contexto mencionado anteriormente, la Norma ISO 9004, en coherencia con la ISO 9001, proporciona directrices para potenciar el rendimiento integral, enfocándose progresivamente en el pensamiento estratégico. Se evidencia la relevancia dada a la comprensión de los cambios y las variaciones del entorno, así como a la integración de los principios de calidad en el sistema de gestión organizativa, que busca lograr los objetivos a largo plazo por medio del mapa de procesos como punto de partida visual para acceder a la información que se relaciona con los procesos. (Torrealba, 2020, p. 13).

No obstante, la implementación de la norma ISO presenta desafíos para las organizaciones, ya que enfrentan dificultades para ajustarse a sus requisitos, resultando en fallos en la incorporación que pueden llevar a la pérdida de certificaciones cruciales para operar con eficacia y confianza en términos de calidad (Cáceres, et al., 2021).

En este proceso, se recurre a metodologías específicas para gestionar las necesidades de las partes interesadas en las empresas, con el objetivo de establecer la responsabilidad empresarial y social, comprendiendo las relaciones con las partes interesadas, clasificándolas y definiendo sus necesidades vinculadas a la organización. Esta integración efectiva con las partes interesadas no solo contribuye a la implementación exitosa de normas, sino que también fortalece la responsabilidad y la relación social de la empresa en su conjunto. (ISO, 2018)

Por último, la norma ISO 9001:2015 destaca su perspectiva principal en la adaptación, lo que implica que la implementación de la Gestión del Cambio en cuanto a los procesos, el recurso humano y la infraestructura física y tecnológica, además de considerar las expectativas del cliente y los requisitos legales. Esta herramienta facilita la formulación estratégica, proporciona un diagnóstico detallado, y aborda las ventajas competitivas fundamentadas como un proceso de aprendizaje organizacional (Soriano, 2016).

## **METODOLOGÍA**

Se aplicó una metodología de la investigación de tipo exploratorio y descriptivo, con método mixto de nivel cuantitativo, desarrollado en tres fases, la primera el Diagnóstico de alineación dinámica de los actores clave de la cadena suministro el cual provee una evaluación de las fuerzas del comportamiento: Mercado, la Estrategia del Mercado, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo (Gattorna, 2010), seguido de la aplicación de las matrices MEFE y MEFI para la identificación de factores internos (Xie, 2018) y externos (Shum, 2018); Por último, como última fase, se realizó la autoevaluación del nivel de madurez de los procesos a partir de la estructura que plantea la ISO 9004:2018 para el diseño del mapa de procesos de la ISO 9001. (Hernández & Mendoza, 2018).

Fase 1: Se adaptó y aplicó el Instrumento de Diagnóstico de Alineación Dinámica de la Cadena de Suministro para análisis de las fuerzas del comportamiento de los actores presentes en la plaza de mercado de Facatativá: mayoristas y minoristas siendo aplicadas las mismas variables a los dos actores presentes. En esta herramienta se detalló en dos aspectos, cultura organizacional que es relacionada por el enfoque determinando el objetivo principal, el control identificando la organización y la unión de los esfuerzos, el estilo de liderazgo representado por la orientación señalando de qué manera un gerente es receptivo y la preferencia representando la preferencia del gerente.

Fase 2: Se llevó a cabo la evaluación de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de los procesos identificados en la plaza de mercado mediante las herramientas MEFE y MEFI.

Fase 3: Se diseñó el Mapa de procesos y estrategias específicas dirigidas a los procesos de innovación impactados en la plaza de mercado, los cuales presentaban dificultades en la identificación de las necesidades del consumidor. Durante este proceso, se aplicaron las directrices establecidas por las normas ISO 9001 y ISO 9004:2018 para asegurar una implementación alineada con los estándares de calidad.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Fase 1 Diagnóstico rápido de Alineación Dinámica Apéndice 1A**

En una primera etapa, se llevó a cabo la identificación exhaustiva de los actores clave en la cadena de suministro de la plaza de mercado de Facatativá, destacando proveedores, distribuidores, el ente administrador, comerciantes mayoristas, minoristas y clientes. Con base en esta identificación, se

adaptó el instrumento de "Diagnóstico de Alineación Dinámica de la Cadena de Suministro para análisis de las fuerzas del comportamiento de los actores presentes en la plaza de mercado de Facatativá (Gattorna, 2010) y se analizó la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, a través de la recolección de datos de una población de 26 comerciantes entre mayoristas y minoristas, de 60 entre estos, siendo una muestra significativa del 44%.

Lo anterior, permitió la identificación de las fuerzas del comportamiento de los actores clave de la cadena de suministro definida para la plaza de mercado de Facatativá, representada por las variables: P (productora enfocada en la acción y resultados), A (administradora representada por control y lógica), D (desarrollista como la creatividad, innovación y creatividad) y la I (integradora contraria a la P como participación y armonía),

La encuesta evaluó los criterios en una escala de 1 a 5 siendo: 5 firmemente de acuerdo, 4 moderadamente de acuerdo, 3 ninguno, 2 moderadamente desacuerdo, 1 firmemente desacuerdo, para las 12 preguntas formuladas para analizar la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, donde se registraron los siguientes resultados:

Cultura Organizacional.

**Tabla No. 1** Enfoque

Preguntas a los comerciantes	5	4	3	2	1
¿Maneja algún horario para vender sus productos?	21	4	0	0	1
¿Tiene un blog o contenido digital relacionado con sus productos?	0	0	0	0	26
¿Ha participado en programas de capacitación o desarrollo?	0	0	0	0	26
¿Cree que la aplicación de la norma ISO 9004 podría beneficiar sus operaciones?	14	0	0	0	12
¿Implementa medidas específicas, para la mejora continua de sus procesos?	0	3	0	1	22
¿Gestiona las relaciones con proveedores y clientes para asegurar la calidad?	0	2	1	1	22

Nota. La tabla muestra el enfoque de la cultura organizacional. Fuente: adaptado de Cadenas de Abastecimiento Dinámicas (Gattorna, 2010).

**Tabla No. 2 Control**

Preguntas a los comerciantes	5	4	3	2	1
¿Le gustaría tener acceso a internet en su puesto de trabajo?	3	11	0	3	9
¿Considera que hay procesos de apoyo para mantener la calidad de sus productos?	10	0	0	0	16
¿Maneja algún programa que le ayude a mirar el comportamiento del mercado?	0	0	0	0	26
¿Le pregunta a sus clientes si están satisfechos con los productos que ofrece?	5	7	1	1	12
¿Utiliza sistemas de gestión de quejas y reclamaciones?	0	0	0	0	26
¿Establece y sigue objetivos para mejorar la eficiencia y la calidad?	1	10	2	2	11

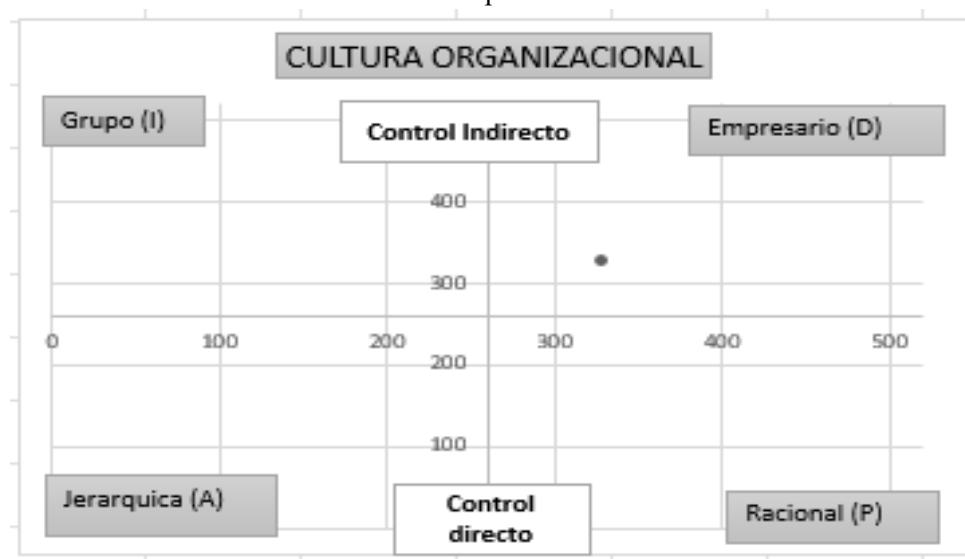
Nota. La tabla muestra el control de la cultura organizacional.  
Fuente: adaptado de Cadenas de Abastecimiento Dinámicas (Gattorna, 2010).

**Tabla No. 3 Mayoristas y Minoristas**

Cultura Organizacional	Enfoque	Control
Firmemente de acuerdo	175	95
Moderadamente de acuerdo	36	112
Ninguno	3	9
Moderadamente desacuerdo	4	12
Firmemente desacuerdo	109	100
TOTAL	327	328

Nota. La tabla muestra el enfoque y el control de la cultura organizacional.  
Fuente: adaptado de Cadenas de Abastecimiento Dinámicas (Gattorna, 2010).

**Gráfico No. 2 Perfil de alineación de la plaza de mercado.**



Nota. La tabla muestra la condición dominante de la plaza de mercado.  
Fuente: adaptado de Cadenas de Abastecimiento Dinámicas (Gattorna, 2010).

En el gráfico No. 2, muestra el escenario de los mayoristas y de los minoristas con enfoque del estilo de liderazgo, representado según las encuestas realizadas, en el tercer cuadrante que está identificado

en el segmento D de la matriz PADI enfocado en el escenario Empresario en el enfoque Indirecto. dado esto, en la cultura organizacional según el tercer cuadrante, los comerciantes son designados de manera indirecta con los directivos, ya que no se presentan reuniones ni reglamentos para que se den las aclaraciones a inconvenientes que se realizan en la plaza de mercado y gracias a que ellos presentan un factor visionario, hace que los contactos con el administrador de la plaza no son bajo normas o pasos a seguir sino que son tratados voz a voz de manera informal por comunicados o modificaciones que se presentan entre la empresa, y por eso se presenta en enfoque mencionado.

#### Estilo de liderazgo

**Tabla No. 4 Orientación**

Preguntas a los comerciantes	5	4	3	2	1
¿Estaría dispuesto a acoplarse a la transformación digital?	2	10	4	4	6
¿Ha implementado la automatización de marketing?	0	0	0	0	26
¿Lleva un control de inventario de sus productos?	1	0	1	0	24
¿Tiene publicidad en línea para atraer más clientes?	0	0	0	0	26
¿Maneja su inventario 1 digital 3 escrito 5 no maneja?	20	0	6	0	0
¿Ha considerado crear una página web para su negocio?	1	7	1	2	15

Nota. La tabla muestra la orientación del estilo de liderazgo. Fuente: adaptado de Cadenas de Abastecimiento Dinámicas (Gattorna, 2010).

**Tabla No. 5 Preferencia**

Preguntas a los comerciantes	5	4	3	2	1
¿Estaría dispuesto a afrontar cambios innovadores para atraer clientes en la plaza?	4	10	1	2	9
¿Acepta pagos electrónicos, como tarjetas de crédito o débito o plataformas digitales?	0	0	0	0	26
¿Estaría dispuesto a implementar los pagos electrónicos, como el uso del código QR?	4	15	2	2	3
¿Ha digitalizado su proceso de facturación?	0	0	0	0	26
¿Utiliza un sistema de gestión de pedidos en línea?	0	0	0	0	26
¿Fomenta la innovación en sus procesos, para mantenerse a las expectativas del mercado?	0	3	0	3	20

Nota. La tabla muestra la preferencia del estilo de liderazgo. Fuente: adaptado de Cadenas de Abastecimiento Dinámicas (Gattorna, 2010).

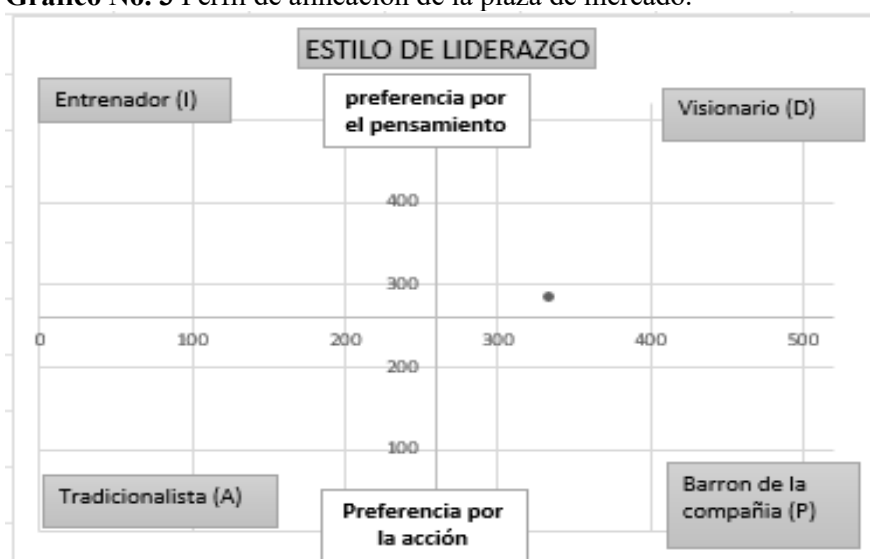
**Tabla No. 6** Mayoristas y Minoristas

Estilo de liderazgo	Orientación	Preferencia
Firmemente de acuerdo	120	40
Moderadamente de acuerdo	68	112
Ninguno	36	9
Moderadamente desacuerdo	12	14
Firmemente desacuerdo	97	110
TOTAL	333	285

Nota. La tabla muestra la orientación y la preferencia de la cultura organizacional.

Fuente: adaptado de Cadenas de Abastecimiento Dinámicas (Gattorna, 2010).

**Gráfico No. 3** Perfil de alineación de la plaza de mercado.



Nota. La tabla muestra la condición dominante de la plaza de mercado.

Fuente: adaptado de Cadenas de Abastecimiento Dinámicas (Gattorna, 2010).

En el gráfico No. 3, muestra el escenario de los mayoristas y de los minoristas en el enfoque del estilo de liderazgo, representado según las encuestas realizadas, en el tercer cuadrante que está identificado en el segmento D de la matriz PADI enfocado en el escenario Visionario en el enfoque Individual.

Dado que los cuadrantes se presentaron en el tercer cuadrante D (desarrollista) en la matriz PADI, que como se mencionó esta se relaciona con la creatividad, la innovación, el cambio y la flexibilidad (Gattorna, p. 63), esto quiere decir que los comerciantes tanto mayoristas como minoristas presentan un ámbito de empresarios fomentando la cultura del espíritu emprendedor.

Como resultado, se evidencia la ausencia de procesos estandarizados y la carencia de certificaciones en normas de calidad, como las establecidas por la ISO. Estos aspectos, aún no integrados completamente,

generan desafíos para satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes, lo que podría resultar en una pérdida de competitividad frente a la competencia.

Sin embargo, a pesar de las limitaciones que surgen con la caracterización de los actores, se destaca que su estilo de liderazgo se centra en la creatividad, la innovación, el cambio y la flexibilidad. Así, la implementación de innovaciones en los procesos, capitalizando sus beneficios, no solo contribuiría a potenciar mejoras en las ventas para los comerciantes, sino que también garantiza la preservación de la tradición y la cultura arraigadas durante muchos años tanto para ellos como para sus familias.

#### Fase 2 Análisis estratégico MEFE y MEFI

Tras una comprensión clara de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo de los actores clave, la segunda fase se enfocó en la identificación de factores externos que podrían influir en el entorno de la plaza de mercado, a través de la aplicación de la matriz MEFE que permitió además el análisis de los factores internos que podrían incidir los procesos identificados mediante la matriz MEFI. Estas herramientas estratégicas fueron empleadas con el propósito de proporcionar una visión integral, orientando así la toma de decisiones y permitiendo un abordaje efectivo de los desafíos y oportunidades identificados en la fase anterior.

Con este propósito, se asignaron porcentajes de importancia a los criterios de evaluación, considerando la naturaleza de la amenaza, fortaleza, debilidad u oportunidad como se muestra en la Tabla No.7 y la tabla No.8. La escala de calificación se definió de la siguiente manera: 1 para debilidad mayor, 2 para debilidad menor, 3 para fuerza menor y 4 para fuerza mayor. Esta metodología permitió la formulación y el diseño de estrategias específicas que respondieron a las necesidades identificadas en la plaza de mercado, conforme a lo previamente mencionado.

**Tabla No. 7** Matriz factores externos

Factores externos		Evaluación		
		Valor	Calificación	Calificación
<b>Oportunidades</b>				
1	Gran cantidad de comerciantes que distribuyen sus productos	0.13	4	0.52
2	Apoyo a los comerciantes locales	0.12	4	0.48
<b>Amenazas</b>				
1	Competencia de supermercados aledaños.	0.13	1	0.13
2	Ausencia de plataformas digitales para supervisión.	0.16	1	0.16
3	Tecnologías avanzadas en el sector.	0.12	1	0.12

4	Cambios reglamentarios o legislativos.	0.16	2	0.12
5	Pocos estándares innovadores frente a necesidades	0.18	1	0.18
Clasificaciones Totales		1		1,71

Nota. La tabla muestra los factores externos identificados en la plaza de mercado.  
Fuente: Elaboración propia (2023).

Al calcular el valor ponderado que se presentó en la matriz, se puede identificar que la plaza de mercado se evidenció un puntaje de 1,71, lo que indica que cuando está por debajo de un promedio de 2,5 define con muchas amenazas a la plaza de mercado. Lo que fue de vital importancia identificar estos factores externos para las estrategias que se crearon más adelante y que así la plaza de mercado contribuya a la mejora de los procesos. La identificación de las amenazas dan una claridad de cómo se ve afectada la plaza, es decir, como la competitividad influye en la capacidad para atraer a los clientes, la capacidad ineficiente de poder adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno reglamentarios o legislativos, la ausencia de plataformas digitales que da una gestión poco eficiente, la falta de estándares innovadores por falta de factores como no entender la importancia que el cambio que se genera en las empresas es de gran importancia para su rendimiento, una cultura organizacional que no valore la estabilidad y la resistencia al cambio afectando los procesos de la plaza, todo esto provocando que la plaza no crezca no tenga éxito frente a las necesidades de los clientes para una eficiencia que se requiere. Los resultados de la evaluación de factores externos revelan un panorama integral que orienta el diseño estratégico de innovación de procesos para la plaza de mercado de Facativá. En el ámbito de las oportunidades, se destaca la presencia de una gran cantidad de comerciantes que distribuyen sus productos y el respaldo a los comerciantes locales. Estas condiciones favorables sugieren la posibilidad de implementar estrategias que capitalicen la diversidad de productos disponibles y promuevan la colaboración entre los comerciantes locales, fortaleciendo así la oferta de la plaza.

Por otro lado, las amenazas identificadas, como la competencia de supermercados cercanos, la falta de plataformas digitales para supervisión y los cambios reglamentarios o legislativos, plantean desafíos significativos. Para contrarrestar estas amenazas, es crucial diseñar estrategias que mejoren la competitividad de la plaza, aprovechando tecnologías avanzadas y estableciendo estándares innovadores para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.



La ponderación total de 1.71 refleja un entorno más amenazador que de oportunidad, lo cual resalta la urgencia de estrategias enfocadas en la innovación de procesos para abordar los desafíos presentes, centrados en la mejora de la eficiencia operativa, la implementación de tecnologías avanzadas y la adaptación continua a los cambios, asegurando así la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de la plaza de mercado.

**Tabla No. 8** Matriz factores internos

Factores internos		Evaluación		
		valor	Calificación	Calificación
<b>Fortalezas</b>				
1	Gran variedad de productos en sus almacenes.	0.15	4	0.6
2	Nivel cultural que maneja la plaza.	0.10	3	0.3
3	Ubicación estratégica para vender los productos.	0.15	3	0.45
<b>Debilidades</b>				
1	Falta de comerciantes que estén capacitados.	0.15	2	0.3
2	No posee presencia digital	0.18	1	0.18
3	Entorno deficiente, inseguridad.	0.12	1	0.12
4	Resistencia al cambio por los comerciantes.	0.15	1	0.15
Clasificaciones Totales		1		2.1

Nota. La tabla muestra los factores internos identificados en la plaza de mercado.  
Fuente: Elaboración propia (2023).

Por otro lado, al calcular el valor ponderado en la matriz MEFI, se otorgó un puntaje de evaluación de 2.1, que presenta un valor por debajo del promedio de 2,5, lo que define una serie de debilidades. Los resultados de la evaluación de factores internos revelan aspectos cruciales que impactarán directamente en el diseño estratégico de innovación de procesos para la plaza de mercado. En términos de fortalezas, destaca la gran variedad de productos en los almacenes, el nivel cultural que caracteriza la plaza y su ubicación estratégica. Estos aspectos positivos sugieren la oportunidad de establecer procesos que aprovechen y potencien estas fortalezas, que promuevan la comercialización de diversos productos, el fomento a la identidad cultural y el aprovechamiento de la ubicación estratégica de la plaza de mercado para atraer a más clientes.

Sin embargo, las debilidades internas identificadas también requieren atención. La falta de comerciantes capacitados, la ausencia de presencia digital, el entorno deficiente e inseguro y la resistencia al cambio por parte de los comerciantes presentan desafíos significativos. En respuesta, las estrategias de

innovación de procesos deben abordar la capacitación del personal, implementar soluciones digitales, mejorar la seguridad del entorno y fomentar una mentalidad abierta al cambio entre los comerciantes. Por esto, la ponderación total de 2.1 sugiere que, internamente, la plaza enfrenta desafíos importantes que equilibran las fortalezas identificadas. Por lo tanto, el diseño estratégico de innovación de procesos debe centrarse en la mejora de la eficiencia interna, la capacitación del personal y la implementación de soluciones digitales para superar las debilidades identificadas y fortalecer aún más las áreas positivas. La integración de estas estrategias contribuirá a la competitividad sostenible y al crecimiento continuo de la plaza de mercado.

Fase 3 Metodología Fisher e implementación de mapa de procesos según la norma ISO 9001

Prosiguiendo a esta fase después de la identificación de las problemáticas en la plaza de mercado mediante los diagnósticos previos, se implementaron las metodologías de Fisher con el instrumento de madurez de procesos aplicado con la norma ISO 9004:2018 y el mapa de procesos de la Norma ISO 9001. Estas metodologías se aplicaron con el objetivo de establecer un mapa de procesos de la plaza de mercado de Facatativá, destacando los procesos clave, estratégicos y de apoyo. Esta iniciativa tiene como fin mejorar la innovación en los procesos, utilizando una matriz de madurez de los mismos, que se fundamenta en los diagnósticos previos para la cadena de suministro de la plaza (Páez, G, 2018).

Luego de la identificación de las problemáticas presentes en la plaza de mercado que se encontraron a través de los diagnósticos anteriores, se aplicaron las metodologías de Fisher y la Norma ISO 9004 para la implementación de un mapa de procesos en la plaza de mercado, donde se identificaron cuáles fueron los procesos que son claves, que son estratégicos y que son de apoyo para que de esta manera pueda mejorar sus procesos en cuanto a innovación, por medio de una matriz de madurez de procesos según los diagnósticos que se realizaron en las anteriores fases y la realización del mapa de procesos para la cadena de suministro (Páez, G, 2018). Por lo anterior, se presenta a continuación en la Tabla N 4, los resultados de la aplicación de la Matriz de Gestión del cambio

**Tabla No.9** Matriz de gestión del cambio

Pregunta Por Procesos	Situación Actual	Cambio Esperado
¿Existen mecanismos para recopilar y analizar la retroalimentación de los clientes con respecto a la eficacia de los procesos?	Se observa la ausencia de herramientas para analizar datos por parte de los comerciantes, dado que los clientes, cuando no están satisfechos con las actividades en la plaza, encuentran una atención y calidad de productos superiores en locales aledaños.	Elección de métodos que se adapten mejor a las actividades realizadas por la plaza y a los requerimientos de los clientes, por medio de recopilación de datos para así impulsar el cambio y la mejora para satisfacer la experiencia y mejorar los procesos.
¿Se han identificado y documentado claramente los procesos clave en la plaza de mercado?	Se nota que la administración de la plaza está esforzándose por identificar todos los procesos de la empresa, pero aún no se ha logrado una identificación precisa de cuáles son los procesos clave en la plaza.	Conducir a mejoras significativas en la eficiencia, la gestión de inventario, la identificación de proveedores para generar un impacto positivo.
¿Se fomenta y promueve la colaboración entre los vendedores y otros actores en la plaza de mercado para generar nuevas ideas y soluciones?	Se evidencia que no se fomenta la colaboración entre los comerciantes de la plaza de mercado. Esto es difícil porque estos están estrechamente ligados a su cultura y no pueden adaptarse fácilmente a la generación de nuevas ideas.	Se mejora la experiencia del cliente y se fortalece el comercio en la plaza, un ambiente de trabajo basado en la colaboración, donde los vendedores puedan compartir información, experiencia y recursos para crear crecimiento e innovación en la plaza.
¿La infraestructura y los servicios en la plaza de mercado son adaptables a cambios tecnológicos y de mercado?	Está claro que la plaza de mercado puede adaptarse a la tecnología y la innovación, con una modificación en la infraestructura y aspectos importantes como la seguridad, salud e higiene.	Infraestructura mejorada, reorganización de los comerciantes que ofrecen sus productos y aplicación de nuevas actividades para adaptarse a los cambios necesarios.
¿Los procesos de la plaza de mercado se han diseñado y mejorado para maximizar la eficiencia y la efectividad?	Se observa que se han intentado mejorar los procesos de la plaza de mercado por medio de actividades y cambios de mejora. Pero es difícil que los comerciantes se acoplen a estos cambios.	Observar una optimización continua de los procesos en la plaza de mercado con el fin de maximizar tanto la eficiencia como la efectividad en todas las áreas operativas.
¿Se llevan a cabo revisiones periódicas de los procesos para identificar oportunidades de innovación?	Se observa que por parte de la administración de la plaza de mercado se realizan reuniones periódicas, que se enfocan en revisar los procesos que se pueden ir mejorando.	Se espera que se establezcan mecanismos formales de revisión y evaluación de los procesos, que pueden incluir la recopilación de datos, análisis de rendimiento, retroalimentación de los empleados y clientes.

¿Cree que se pueden innovar los procesos de la plaza de mercado para mantenerse competitivo en el mercado?	Se evidencia que los procesos de la plaza de mercado se pueden innovar para seguir siendo competitivos, pero algunos aspectos son difíciles de discutir con los comerciantes.	Una apertura a explorar nuevas ideas, tecnologías y prácticas que puedan mejorar la eficiencia, la calidad, la experiencia del cliente y la diferenciación en comparación con otros competidores.
¿Utilizan tecnologías de la comunicación en información de manera efectiva para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente?	Evidentemente, la plaza de mercado no ha implementado ninguna tecnología de la información y comunicación para mejorar los aspectos clave que son esenciales para el trato y la experiencia del cliente.	Se buscaría utilizar tecnologías de comunicación para agilizar procesos internos, como la gestión de pedidos, la coordinación de entregas y la comunicación entre los diferentes actores dentro de la plaza de mercado, lo que contribuiría a mejorar la eficiencia operativa.
¿Se han identificado las áreas de mejora y así mismo las de aprendizaje e innovación?	Está claro que Plaza aún no ha identificado las áreas clave donde es necesario mejorar la implementación de la innovación.	Se buscaría fomentar una cultura organizacional que valore el aprendizaje y la innovación, donde los empleados sean alentados a proponer ideas y soluciones creativas para abordar desafíos identificados.
¿Se da la participación de los empleados y las partes interesadas en la identificación y desarrollo de ideas innovadoras para mejorar los procesos?	Está claro que se dan oportunidades a los interesados que quieren implementar ideas innovadoras, pero son proyectos que se desarrollan, no se ejecutan para realizar los cambios que se desean para la plaza de mercado.	Facilitar la participación de los empleados y las partes interesadas para identificar áreas de mejora y generar ideas innovadoras. crear un ambiente donde se fomente y se valore la contribución de todos los involucrados en el negocio.
¿Cree que haya oportunidades de colaboración en la plaza de mercado para impulsar la innovación de procesos?	Se evidencia que se pueden presentar oportunidades de colaboración para impulsar la innovación.	Al fomentar la cooperación y la participación entre diferentes actores de la plaza de mercado, se pueden lograr mejoras, identificando oportunidades en los procesos existentes, generando ideas innovadoras para optimizar la eficiencia, la calidad y la experiencia del cliente.
¿Cree que se puedan involucrar a los clientes y partes interesadas en el proceso de cambio y adaptación al mercado?	Se evidencia que sí, porque se han presentado muchas oportunidades para que las personas presenten ideas para mejorar detalles pequeños e importantes, pero hoy en día no se aplican.	Conducir a una mayor satisfacción del cliente, una mejor experiencia de compra y una mayor lealtad del mercado.

¿Cree que se pueda fomentar una cultura de innovación y mejora continua?	Se evidencia que sí se puede, pero se necesitan los recursos necesarios para que este cambio se produzca.	Llevar una cultura de innovación y mejora al mercado significa una mayor eficiencia de los procesos, una mayor calidad del servicio y del producto y una mayor satisfacción del cliente.
--	---	--

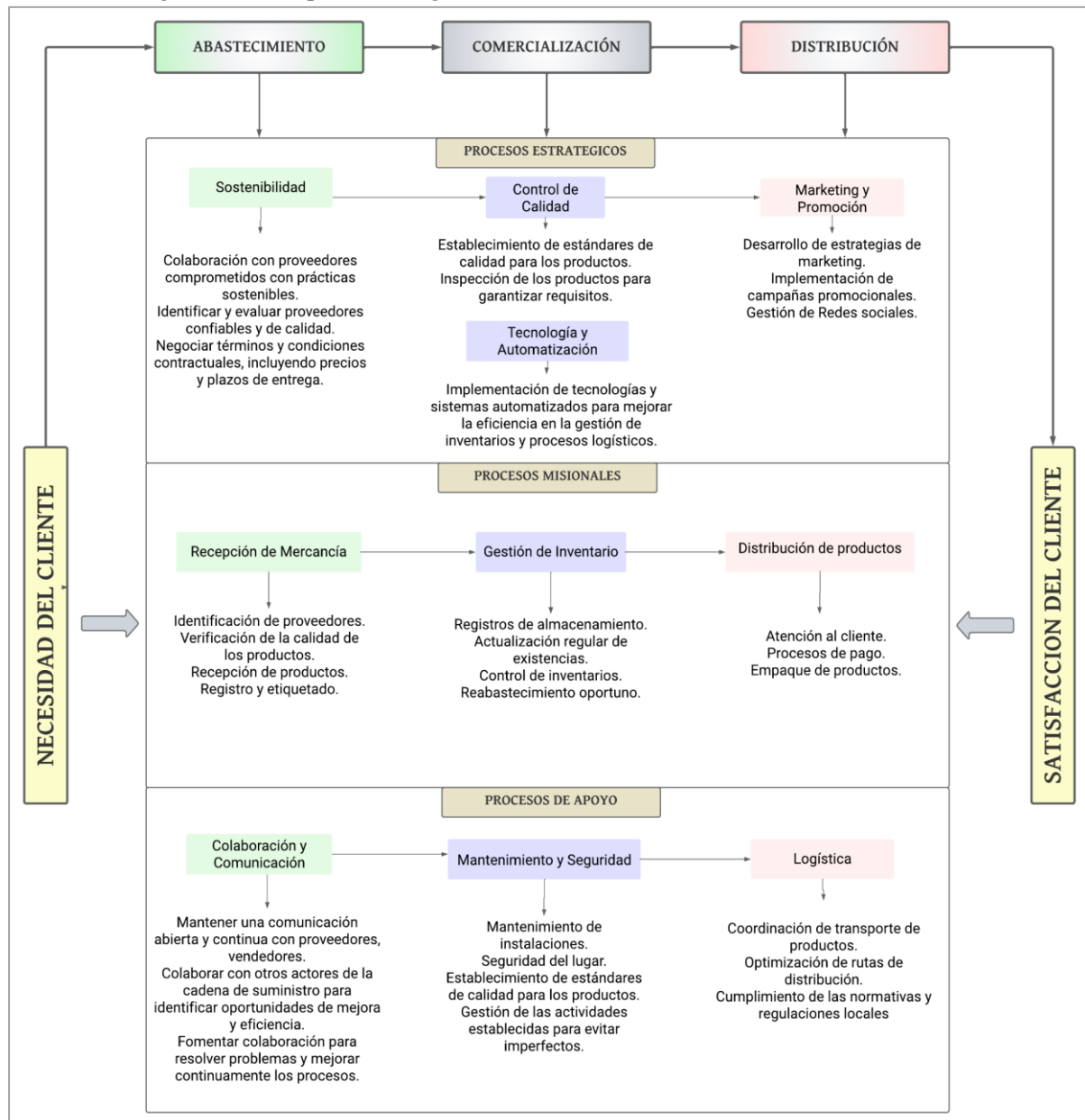
Nota. La tabla muestra el diagnóstico de la plaza de mercado por medio de la matriz de cambio.  
Fuente: Elaboración propia adaptado de El modelo de madurez de proceso de negocio de David Fisher (Páez, 2018).

Por último, con el propósito de abordar las necesidades que la plaza de mercado de Facatativá enfrenta y asegurar la satisfacción de los clientes con sus productos, se ha establecido un mapa de procesos. Este diseño permite potenciar y optimizar los procesos existentes en la plaza, promoviendo la eficiencia en sus operaciones y que posibilite ofrecer a los clientes una experiencia integral y eficiente en la plaza de mercado, buscando no solo cumplir, sino superar sus expectativas.

De ahí que, la estrategia de implementar el mapa de procesos de la cadena de suministro emerge como un factor determinante para que la plaza de mercado de Facatativá optimice plenamente su eficiencia. Los procesos estratégicos, clave y de apoyo desempeñan un papel fundamental al contribuir directamente al éxito y funcionamiento efectivo de la plaza, permitiendo satisfacer las necesidades y requerimientos de los consumidores. Así, la implementación de este mapa de procesos no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también fortalece la alineación con los objetivos estratégicos y promueve la mejora continua en los procesos.

Dentro de este contexto, la presentación del mapa de procesos constituye un punto de referencia fundamental para orientar con eficacia la implementación de estas estrategias, fomentando así el avance hacia una operación más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos, como se detalla a continuación.

**Gráfica 2** Diagramación de procesos según la ISO 9001



Nota. El gráfico muestra el mapa de procesos que la plaza de mercado podría implementar.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Como resultado del mapa de procesos, se establecieron como procesos Misionales: la recepción de la mercancía, que asegura la entrada efectiva de productos al establecimiento, la gestión del inventario que garantiza un control preciso y eficiente de las existencias y la distribución de productos que permite que estos lleguen a los clientes de manera oportuna y satisfactoria.

Por otro lado, los procesos estratégicos, como el control de la calidad, desempeñan un papel fundamental al respaldar la excelencia de los productos de la plaza de mercado. Este control implica

una evaluación rigurosa para asegurar que los productos cumplan con los estándares establecidos, proporcionando así un distintivo de calidad que consolida la posición competitiva de la plaza.

Así mismo, la implementación de prácticas de gestión ambiental refleja un compromiso con la responsabilidad y sostenibilidad. Esto implica acciones específicas a lo largo de la cadena de suministro, como la selección de proveedores comprometidos con prácticas sostenibles, la optimización de embalajes para reducir residuos y el manejo adecuado de los desechos. Mediante estas acciones, no solo busca asegurar la calidad de los productos, sino también reducir de manera significativa el impacto ambiental de las operaciones.

Acorde con ello, la introducción de tecnologías innovadoras en procesos específicos respaldará la comercialización de productos, ofreciendo a los clientes una experiencia eficiente. De la misma manera, la implementación de estrategias de marketing y promoción potenciará la visibilidad, atrayendo y fidelizando clientes que impacta en el posicionamiento de la plaza como referente en eficiencia operativa y compromiso sostenible, fortaleciendo así su posición en el mercado.

## **CONCLUSIONES**

Según los resultados obtenidos podemos identificar que a pesar de que se trata de innovación de procesos y que es un cambio complejo para la plaza de mercado esta investigación nos ayudó a medir y evaluar el nivel de madurez y complejidad de la innovación de los procesos en la cadena de suministro, así como identificar las oportunidades de mejora y las acciones a implementar. En este estudio, se aplicó el instrumento de diagnóstico a comerciantes mayoristas y minoristas de la plaza de mercado de Facatativá, se adaptaron las preguntas del instrumento para enfocarse en la innovación de los procesos.

Analizamos el enfoque y control de la cultura organizacional comprendiendo que tiene un espíritu emprendedor. También analizamos la orientación y la preferencia en el estilo de liderazgo

Un segundo elemento importante fue el análisis de los factores internos y externos esto nos ayudó a evaluar la situación actual de la plaza de mercado, como pudimos observar la ponderación de factores externos es menor a la ponderación de factores internos que fue mayor, esto nos ayudó a concluir que les dan mayor importancia a los factores internos en la toma de decisiones estratégicas. Como los factores internos tienen un mayor impacto, es fundamental centrarse en las fortalezas y debilidades internas para aumentar el desempeño y la eficiencia del mercado se debe aprovechar sus fortalezas

internas, abordar sus debilidades y, al mismo tiempo, estar atenta a las oportunidades y amenazas externas para desarrollar estrategias sólidas que impulsen su crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Esta investigación nos ayudó proponer un mapa de procesos frente a la situación actual que presentaba la plaza de mercado de Facatativá, este mapa se realizó bajo la información obtenida por los instrumentos utilizados. Fue fundamental proponer este mapa de procesos para la comprensión visual y detallada de los procesos que se presentan en la plaza de mercado, esto facilita la identificación de áreas de mejora, la alineación de los procesos con los objetivos organizacionales, ya que los comerciantes podrían llegar a tener una comunicación fluida y pasiva entre todos por medio de ideas e identificación de oportunidades, habría un compromiso compartido hacia una visión común para la correcta aplicación de mejora de actividades, el apoyo por parte de los líderes y la inspección de cada actividad que se realiza en la plaza también es de gran importancia, por parte de la motivación, la búsqueda de soluciones que sean creativas entre todos para esta mejora, premios que sean basados en la creatividad y el comportamiento que reflejen los comerciantes.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Almanza J., A. R., & Cano M., J. J. (2022). “Cadenas de suministro”. *Revista Sistemas*, (164), 24–41.

<https://doi.org/10.29236/sistemas.n164a4>

Bernal Jiménez, MC y Rodríguez Ibarra, DL (2019). “Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial”. *Scientia et Technica* , 24 (1), 85. <https://doi.org/10.22517/23447214.20401> (CONCEPTO INNOVACIÓN)

Bolaños-Zúñiga L. and Vidal-Holguín C. J., (2021)“The impact of inventory holding costs on the strategic design of supply chains”, *Revista Facultad de Ingeniería*, no. 101, pp. 45–54, doi: <https://doi.org/10.17533/udea.redin.20200692> .

Cáceres-Gelvez, S., Acevedo-Páez, J. C., Bohorquez-Chacón, L. F., & Rodríguez-Galezo, L. (2021). “Implementación de herramientas para el diseño de sistemas de gestión de la calidad: Aproximación metodológica en un caso aplicado al sector de la construcción”. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(S1), 43–53.

<https://doi.org/10.15649/2346030x.1018>



- Carrillo, J. L. (2018b, abril 10). *Qué es un proceso según la nueva norma ISO 9001 2015*. ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>
- Cordero Guzmán, DM y Sañay Sañay, IS (2020). “Marco de Trabajo para Gestión de Procesos de Negocio (BPM). Caso de una Empresa de Servicios”. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 7 (1), 43–53. <https://doi.org/10.26423/rctu.v7i1.509>
- Gattorna, J. (2010). *Dynamic Supply Chains (Second Edition)*. Prentice Hall.
- Hajar Fatorachian & Hadi Kazemi (2021) “Impact of Industry 4.0 on supply chain performance”, *Production Planning & Control*, 32:1, 63-81, DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1712487>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Mexico.
- ICONTEC Internacional (2018). “Guía técnica colombiana. Gestión de la calidad. calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido”.
- ISO 9004:2018. (2018). ISO 9004:2018, “Gestión de la Calidad - Calidad de una Organización - Orientación para lograr el éxito sostenido”. ISO (Organización Internacional de Normalización) Es Una Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización (Organismos Miembros de ISO). El Trabajo de Elaboración de Las Normas Internacionales Se Lleva a Cabo Normalmente a Través de Los Comité..., 2018. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-4:v1:es>
- Jaramillo Vélez, L.K. (2020) “Estrategias de Mercado Que Promuevan el Desarrollo Comercial de la Plaza de Mercado Ernesto Gómez Echeverry del municipio de Ituango, Antioquia”, *Repositorio institucional UNIMINUTO*: Home. Available at: <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/12938>
- John Reyes, Josefa Mula & Manuel Díaz-Madroñero (2021): “Development of a conceptual model for lean supply chain planning in industry 4.0: multidimensional analysis for operations management”, *Production Planning & Control*, DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1993373>

- Krajcsák, Z. (2019). “Implementación de innovación abierta utilizando sistemas de gestión de calidad: el papel del compromiso organizacional y la lealtad del cliente”. *Revista de Innovación Abierta: Tecnología, Mercado y Complejidad*, 5 (4). <https://doi.org/10.3390/joitmc5040090>
- Lizarbe, J., & Aguilar, M. C. (2020). “Metodología aplicada a la mejora de procesos utilizando herramientas de innovación”. *Ingeniería Industrial*, (039), 165–186.  
<https://doi.org/10.26439/ing.ind2020.n039.4920>
- Maldonado-Pinto, J. E., & Portilla-Barco, L. F. (2020). “Procesos de innovación en la industria manufacturera colombiana”. *Revista CEA*, 6(11), 145–163.  
<https://doi.org/10.22430/24223182.1395>
- Manrique Nugent, M. A. L., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M., & Flores Morales, J. A. (2019). “Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica”. *Revista venezolana de gerencia*. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30168>
- Maya Mendoza, J., & Llanos, L. F. (2022). “Selección y evaluación de las herramientas de mejora de procesos”. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 1230–1248.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.32>
- Mendoza-Betin, J. (2019). “Innovación de procesos: estudio práctico de Aguas de Cartagena SAESP “ACUACAR””. *Desarrollo Gerencial*, 11 (2), 1–20. <https://doi.org/10.17081/dege.11.2.3477>
- Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., & Jaureguiberry, M. (2018). “Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios”. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 26(4), 685–698. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052018000400685>
- Pazmi, M., & Afcha-Chávez, S. (2019). “Influencia de la capacidad para la gestión del conocimiento en el desarrollo de la innovación de procesos”. *Interciencia*, 44(March), 138–145.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/influencia-de-la-capacidad-para-gestión-del/docview/2214888552/se-2?accountid=36937>.
- Peña O. C., García J. A. & M. A. Abella "Neuromarketing, como estrategia comercial en la plaza de mercado del Restrepo localidad Antonio Nariño ciudad de Bogotá". *Universidad La Gran Colombia*, 2014.

- Pico, G. (2006). “El mapa de procesos: elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela”. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XII(2), 291–309.
- Ramírez Meneses, C. (2021). “Evolución de la gestión de la cadena de suministro y la logística, desde una visión tecnológica y sostenible”. *Reto*, 8(1), 22–31. <https://doi.org/10.23850/reto.v8i1.2863>
- Roig, A. (1998). “Definición de proceso”. *Revista Catalana d'arxivística*, 12, 219–229. Retrieved from [https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio\\_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf](https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf)
- Shum, YM (2018). “Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE - MEFE)”. *Yi Min Shum Xie* (Vol. I, págs. 3-5). Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Soriano-Rivera, R. (2016). “Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico”. *360: Revista de Ciencias de La Gestión*, (1), 38–86. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201601.002>
- Sutanto J. E., Harianto E., and Balkan N. (2023), “The effect of supply chain organizational and supply agility on supply chain performance: The mediation role of supply chain strategy in retail shops,” *Uncertain Supply Chain Management*, vol. 11, no. 1, pp. 127–144, doi: <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.11.002> .
- Torrealba Urdaneta, G. M. (2020). “La Norma ISO 9004:2018 y la aplicación del cuadro de mando integral para el éxito sostenido”. *Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 13(27), 11-25. <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/3045> .
- Torres, PA, Rodríguez, A. y Ochoa, K. (2021). “Integración de internet de las cosas en la Stroumpoulis, A., & Kopanaki, E. (2022). Theoretical perspectives on sustainable supply chain management and digital transformation.” *A literature review and a conceptual framework. Sustainability*, 14(8), 4862. <https://doi.org/10.3390/su14084862>
- Tsolakis N., Harrington T. S., and Srari J. S., “Leveraging Automation and Data-driven Logistics for Sustainable Farming of High-value Crops in Emerging Economies,” *Smart Agricultural Technology*, vol. 4, 2023, doi: <https://doi.org/10.1016/j.atech.2022.100139>

Wu, C., and Zhou L., “Influence Mechanism of Smart City Innovation on Green Supply Chain Network Efficiency,” *Tehnicki Vjesnik*, vol. 30, no. 3, pp. 945–950, 2023, doi:

<https://doi.org/10.17559/TV-20221230114641> .

Xie, YMS (2018). “Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)”.

<https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

Zaratiegui, J. R. (1999). “La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa”. *Economía industrial*, 330, 81–88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>