



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el
área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

AUTORA:

Mejía Cedeño, Yanina Jacqueline (ORCID: 0000-0002-2233-7304)

ASESOR:

Dr. Salazar Salazar, Elmer Bagner (ORCID: 0000-0002-8889-9676)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

PIURA – PERÚ

2022

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de titulación a mi familia, que han sido el pilar principal para el cumplimiento de estos estudios. Sin el apoyo de ellos, no hubiera sido posible culminar satisfactoriamente la presente maestría.

Adicionalmente, y de manera especial, dedico este nuevo logro profesional a mi esposo, quien fue el que ocasionó, motivó e impulsó el alcance de este objetivo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por darme la fortaleza y la valentía para enfrentar y concluir este reto profesional. A mis padres por inculcarme siempre a enfrentar nuevos retos de superación y a mi esposo por estar en todo momento presente.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I- INTRODUCCIÓN	1
II- MARCO TEÓRICO	4
III- METODOLOGÍA	15
3.1 Tipo y diseño de investigación.	15
3.2 Variables y operacionalización.	16
3.3 Población, muestra y muestreo.	18
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	19
3.5 Procedimientos.....	21
3.6 Métodos de análisis de datos.	22
3.7 Aspectos Éticos.....	22
IV- RESULTADOS	24
V- DISCUSIÓN	66
VI- CONCLUSIONES	72
VII- RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS	74
ANEXOS	80

Índice de Tablas

Tabla 1 Foda de Domiagua Quinindé	26
Tabla 2 Situación actual de los procesos.....	28
Tabla 3 Diagnóstico Situacional – Gestión Comercial.....	30
Tabla 4 Diagnóstico Situacional – Gestión Estratégico.....	31
Tabla 5 Cumplimiento de los Procesos que rigen actualmente.....	32
Tabla 6 Causas y problemas de la baja facturación.....	33
Tabla 7 Estadística de ventas de Domiagua Quinindé.....	40
Tabla 8 Cuadro de procesos propuestos de Domiagua Quinindé.....	48
Tabla 9 Deficiencias y procesos propuesto para el área comercial.	50
Tabla 10 Procesos y acciones propuestos para el área comercial.	51
Tabla 11 Presupuesto para la ejecución de las acciones propuestas.....	52
Tabla 12 Cronograma operativo para ejecución de acciones propuestas.....	53
Tabla 13 Proyección de ventas de Domiagua Quinindé (Método Regresión Lineal y Simulador Montecarlo).	63

Índice de Gráficos y Figuras

Figura 1 Diseño de investigación No Experimental.....	16
Figura 2 Proceso de Ventas.....	34
Figura 3 Proceso de Despacho.....	35
Figura 4 Estructura - Mapa de procesos.....	35
Figura 5 Variación del comportamiento de las ventas.....	41
Figura 6 Etapas de la implementación de la reingeniería de procesos.....	45
Figura 7 Proceso de Ventas.....	54
Figura 8 Proceso de Distribución.....	55
Figura 9 Proceso de Despacho.....	57
Figura 10 Proceso de Cobranza.....	59
Figura 11 Proceso de Investigación de Mercados.....	60
Figura 12 Proceso de Campañas Promocionales.....	61
Figura 13 Proyección de ventas. Modelo Regresión Lineal.....	64
Figura 14 Simulador Montecarlo.....	65

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo: Diseñar una propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé 2021. Cuyo propósito fue establecer acciones de mejora a través de una reingeniería de procesos al área comercial. La investigación fue de tipo aplicada y propositiva, con un diseño no experimental. Para el levantamiento de información se trabajó bajo criterios cualitativos y cuantitativos a través de herramientas como la encuesta y la entrevista a profundidad. Con esta información se pudo determinar los procesos críticos del área comercial que deben ser organizados. Concluyendo con el estudio, se determinó que la empresa tiene debilidades en los procesos de ventas, facturación, despacho, distribución, cobranza y promoción, por lo que se pudo desarrollar el diseño de procesos a todas las actividades indicadas a la empresa Domiagua Quinindé.

Palabras clave: Reingeniería de procesos, Mejoramiento Continua, Indicadores, Metas.

ABSTRACT

The present study aims to: Design a process reengineering proposal to improve sales in the commercial área of the company Domiagua Quinindé 2021. The purpose of which was to establish improvement actions through a process reengineering in the commercial área. The research was applied and purposeful, with a non-experimental design. For the information gathering, we worked under qualitative and quantitative criteria through tools such as the survey and the in-depth interview. With this information it was possible to determine the critical processes of the commercial área that must be organized. Concluding with the study, it was determined that the company has weaknesses in the sales, billing, dispatch, distribution, collection and promotion processes, so it was possible to develop the design of processes for all the activities indicated to the Domiagua Quinindé company.

Keywords: *Process reengineering, Continuous Improvement, Indicators, Business Goals*

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, frente a los problemas económicos que se presentan en el mundo, las empresas están en búsqueda permanente de ajustes de las metodologías y técnicas para dar solución eficiente a los diferentes problemas internos los cuales están relacionados a la calidad del producto o servicio, los costos, los temas promocionales y comerciales, y especialmente a los procesos operativos, con el fin de mejorar los ingresos.

En el ámbito internacional, Oyola (2019) en Perú, analizó a Coldex, siendo esta una empresa con problemas de procesos y administración operativa, los cuales han sido generados por falta de orden en la gestión operativa. Por ello se planteó la implementación de una reingeniería de procesos, la cual permitió un control de las etapas críticas entre ellas la planeación, implementación, sistemas de control, producción, servicio y logística. En el caso del sector empresarial cubano, Moreno (2017) menciona que, a causa del sistema político y económico de ese país, los ajustes de mejora o la innovación no es aceptado en muchas ocasiones por parte de las autoridades, motivando a permanecer estática a los sistemas productivos, y comerciales. Por tal motivo, la decisión que toman los directivos es la eficiencia operativa a través de un modelo perfectamente diseñado de procesos que garantice el correcto funcionamiento a través de una reingeniería de procesos. En el viejo continente, específicamente España, Pérez (2017) menciona que para mejorar los sistemas productivos de las empresas, se revisaron y estudiaron los macroprocesos de las empresas más importantes para entender su funcionamiento para luego aplicar su metodología en las demás empresas.

En el ámbito nacional, Molina (2019) analizó el caso de la empresa Techsoft, donde se implementó un proceso de reingeniería al área de Desarrollo del Banco Guayaquil con el propósito de mejorar la calidad de servicio. Luego del diagnóstico realizado y de la identificación de problemas operativos, se recomendó un proceso de reingeniería de procesos, con el fin de rediseñar y proponer la mejora en cada

una de las áreas analizadas, además de los cargos participantes en cada proceso, sus funciones y responsabilidades. Con respecto a multinacionales que operan en el Ecuador, Proaño (2016) menciona que Panalpina Ecuador S.A optó por la reingeniería de procesos debido al desorden en su gestión operativa. Este cambio se presenta con el fin de modificar los procesos operativos de manera inmediata. Otro caso a nivel país, lo presenta Camatón (2017) quien analizó la situación de la importadora Quimipac S.A. específicamente en el ámbito de la optimización de recursos en los procesos del área contable a través de la reingeniería de procesos. Esto se debió a la deficiencia en el proceso de cuentas por pagar a los proveedores de insumos y de servicios. El estudio concluyó que la optimización de los procesos permitió a la empresa ser más eficiente y reducir costos.

Desde el punto de vista local, la investigadora Naranjo (2019) analizó el proceso de reingeniería implementado por la constructora Viterconst, el cual necesitaba hacer más productiva su empresa y por ello desarrolló un rediseño total de los procesos, redefiniendo indicadores y sus metas. Inicialmente se realizó un diagnóstico de la empresa para conocer su situación real y un estudio de Mercado para entender las necesidades de los clientes. Según Tapia (2017), la reingeniería implementada en la empresa Quimi en el cantón Esmeraldas, en su levantamiento de información se evidenció que no aplicaba correctamente los procesos administrativos por falta de conocimiento y por falta de actualización de procesos. Por lo tanto, el objetivo de la investigación fue de analizar el proceso administrativo, estableciendo un plan de acción que contemple la participación de los métodos deductivo, inductivo y aplicado, alcanzando un correcto desempeño, manteniendo niveles de productividad ideales para los directivos. Para Contreras & Villafuerte (2016) en su investigación realizada en la provincia de Esmeraldas con la marca Gulf, la cual consistió en determinar la incidencia de la implementación de procesos en el área de logística, a través de una reingeniería de procesos, la cual se realizó a través de estudios de mercado y diagnóstico interno de procesos, donde se identificaron problemas de solución y se redujeron atrasos y costos, generando mayor eficiencia en la empresa.

Domiagua Quinindé es una empresa con base en el cantón con el mismo nombre, cuya problemática es la baja facturación. Por tal motivo, cuenta con la necesidad de realizar un proceso de reingeniería, en donde adecue diferentes procesos administrativos teniendo en cuenta la planeación, la organización, dirección y control, debido a que cuenta con deficiencias operativas que se necesitan fortalecer en la gestión comercial a través de una reingeniería de procesos la cual le permita operar eficientemente y por consiguiente incrementar sus ventas.

Por tal motivo, el presente estudio de investigación plantea la siguiente formulación del problema: ¿De qué manera la propuesta de reingeniería de procesos mejorará las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé 2021?

En tal sentido, se justifica el presente trabajo de investigación debido al impacto que generará sobre la empresa Domiagua Quinindé puesto que se va a investigar y caracterizar las cualidades de las variables de estudio, que permita fundamentar las bases teóricas acorde a los objetivos de investigación. Por ello se plantea la hipótesis de diseñar la propuesta de reingeniería de procesos que mejore la eficiencia y eficacia de la organización en beneficio de la empresa Domiagua Quinindé. Finalmente se justifica la metodología propuesta ya que implica la utilización de técnicas como la encuesta y la entrevista, cuyos instrumentos medibles son el cuestionario y la guía de entrevista aplicados a los trabajadores y al gerente según corresponda.

Por todo lo expuesto se presentó como objetivo general: Diseñar una propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé 2021. Lo cual permitió plantear los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021; Determinar los fundamentos teóricos necesarios para generar la propuesta de reingeniería al área comercial de Domiagua Quinindé Ecuador 2021; Evaluar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Para analizar de mejor manera la información del presente proyecto de titulación, se presentan algunos estudios a nivel internacional relacionados al tema:

Según Moreno (2017), en el artículo científico “Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago", donde el objetivo del trabajo fue diseñar la metodología de trabajo para la implementación de la reingeniería de procesos, en la cual se concluyó que es factible la propuesta a aplicar en empresas de cualquier sector económico. La metodología se implementó en la empresa de cereales Santiago con el fin de fortalecer la gestión comercial y sus resultados financieros, donde se utilizó herramientas estadísticas y la matriz de procesos críticos, entre otros.

Para Zamora (2021), en el estudio titulado “Aplicación de reingeniería de procesos al área productiva” donde en el trabajo describe sobre la aplicación de un proyecto de reingeniería en una planta manufacturera automotriz en la ciudad de Querétaro. La metodología implementada fue six sigma la cual ayudó al desarrollo estratégico y operativo de los análisis a través de la matriz de calidad total.

Para Espinoza y Fernández (2016), en el trabajo “Optimización de consumo de agua en la planta embotelladora de Coca-Cola FEMSA Medellín” con el objetivo de diseñar la optimización de procesos para el área de consumo masivo, buscando que ella sea sostenible en el tiempo, se planteó las actividades de reingeniería de procesos para las actividades comerciales y de producción, donde al finalizar la gestión la empresa concluyó con procesos eficientes, ya que redujeron los desperdicios, los costos y los tiempos innecesarios de operación. El proyecto de mejora se manejó bajo el modelo Seis Sigma, la cual es un conjunto de cinco herramientas, siendo tres de ellas las que seleccionan y evalúan las variables de interés, las cuales permitieron un ahorro de más de \$5,4 millones de dólares en el segundo semestre del 2015.

Según Chingel, García & Guevara (2020), el proyecto de investigación “Diseño de un sistema de automatización de la máquina llenadora de botellas de desbordamiento de presión GI3300 de ACASI”, se implementó debido a que no existen procesos documentados y aprobados por la gerencia, lo cual fue identificado a través de un análisis o diagnóstico situacional, impulsando la implementación de un sistema automático de indicadores. Para ello se requirió la realización de la reingeniería de procesos para identificar los macro procesos que potencialicen la calidad del producto y los procesos de comercialización. Su investigación y análisis se desarrolló bajo métodos cuantitativos y bajo el criterio no experimental, debido a que se trabajó con la información primaria levantada a través de encuestas sin manipular la data.

Para Ávila (2020), el trabajo de titulación de tema “Rediseño de proceso de la línea productiva de una planta embotelladora vitivinícola para reducir producción no conforme” se desarrolló a la empresa Viña Santa Rita S.A. donde se desarrolló una reingeniería de procesos, específicamente a la línea de producción y comercialización. La estrategia se implementó con el fin de controlar los desechos y desperdicio generado en la planta de producción y reducir las devoluciones. Con ellos, se redujeron costos y fortaleciendo los resultados financieros como el VAN el cual al quinto año cerró con más de \$168,1 millones de dólares, facilitando la contratación de personal para áreas y actividades claves para la empresa.

Adicionalmente se presentan estudios relacionados al tema que han sido desarrollados a nivel nacional:

Para Ochoa (2015), en el estudio de tema “Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014”, tuvo como objetivo mejorar la productividad y competitividad de la empresa, específicamente en las áreas de servicio al cliente, comercial y despacho. Para ello se trabajó en una reingeniería de procesos, donde se utilizó métodos como el

inductivo, bibliográfico y analítico. Con respecto a las herramientas se utilizaron la encuesta para levantar data cuantitativa y la entrevista a profundidad para la data cualitativa, además de la observación directa a los documentos, manuales, funciones y data estadística de la empresa.

Para Romero (2015) en el estudio de título “Propuesta de reingeniería de procesos y mejora continua del área comercial de la Ferretería Calmetal S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil” su objetivo fue realizar un diagnóstico situacional de la gestión comercial para identificar las actividades complejas y sus cuellos de botella, además de las etapas que no aportan valor al producto y servicio posventa de la empresa frente a sus clientes. Es importante mencionar que entre la información levantada se detectaron diversas actividades que no aportan al proceso, afectando inclusive al rendimiento del personal y por ende a los indicadores de cumplimiento de los departamentos.

Según Fierro (2015), en la investigación de tema “Reingeniería de procesos de compras de suministros de oficina, herramientas y servicio de alimentación de la Compañía LAN Ecuador sucursal Guayaquil”, tiene como objetivo diseñar e implementar los macroprocesos críticos de la empresa, a través de una reingeniería de procesos, la cual se consideró la revisión del área comercial y administrativa, arrancando desde los contratos, compra de insumos y suministros. Los procesos se diseñaron desde cero, con el fin de que su metodología sea ágil y eficiente, eliminando pasos sin valor en los procesos de compra con los proveedores, trabajando bajo el modelo COMAT (Company Material).

Según Minchala, Lértora y Soledispa (2019), en la investigación de tema “Beneficios de la reingeniería de procesos en la bodega de productos terminados” se implementó un proceso de reingeniería con el fin de hacer más competitiva a la empresa, especialmente en el manejo y control de inventarios. Para ello se utilizaron métodos y herramientas de levantamiento de información y análisis, para generar los procesos idóneos con sistemas de control ajustados a la realidad de la empresa y del

mercado en que se desenvuelve. Para ello se diseñó un sistema de gestión y control de calidad a través de un balanced scorecard, donde los códigos representen las variables a medir en cada área.

Según Cajas y Chiluisa (2015), en la investigación de tema “Reingeniería de procesos en el área de producción para mejorar la productividad de la empresa de embutidos “la Madrileña” sector Tiobamba, cantón Latacunga” donde presentó como objetivo el rediseño de los procesos y sus sistemas de control con la misión de fortalecer la productividad. En primera instancia se desarrolló un levantamiento de información de la empresa en calidad de diagnóstico, desde su estructura funcional hasta los indicadores de control en las áreas de producción, comercialización y servicio al cliente. El método de investigación implementado fue el cuantitativo, lógico y documental, y su herramienta fue la encuesta a través de preguntas específicas sobre su estructura y el funcionamiento.

Adicionalmente se presentan estudios relacionados al tema que han sido desarrollados a nivel local:

Según Vera (2017), en la investigación de tema “Análisis del costo beneficio de la mejora en el proceso productivo del cacao en la Hacienda Hermanos Vera, del recinto Zapallo, provincial de Esmeraldas” la cual tenía como objetivo determinar el costo en los que se incurriría, así como el beneficio que se obtendrían, al realizar mejoras a través de una reingeniería de procesos en el sistema productivo del cacao. El trabajo se desarrolló bajo método mixto, el cual herramientas como la entrevista y la ficha de observaciones para su análisis. A ella se incluyeron herramientas tecnológicas de levantamiento de información para su interpretación y análisis, con el fin de generar una propuesta de reingeniería de procesos, el cual permitió cambiar los procesos vigentes por unos totalmente nuevos que sean adecuados para su estructura y exigencias del mercado.

Según Nazareno (2020), en la investigación de título “Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas” tuvo como objetivo de analizar qué conocimientos poseen los trabajadores y propietarios de PYMES en la ciudad de Esmeraldas sobre las estructuras organizacionales y la sostenibilidad de las mismas. Es un documento con enfoque totalmente cuantitativo en la que se levantó información a través de la realización de encuestas a 33 personas calculadas a través de la muestra estratificada. Entre los resultados se identificó que el 50% de los consultados indican que sus empresas no trabajan con una estructura operativa correcta, por lo que decidieron implementar una reingeniería de procesos para diseñar los macroprocesos y su secuencia, en cada uno de los modelos de negocio que manejan en los que se busca mejorar la eficiencia y la productividad.

Según Salinas (2017), en su investigación de título “Análisis de la gestión organizacional por procesos en el departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas” contó con el objetivo de realizar un análisis de la gestión organizacional por procesos en el departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado, a fin de identificar las falencias que se presentan en esta importante área de trabajo. El proyecto se trabajó con el método inductivo y deductivo y con herramientas como la encuesta y la entrevista a profundidad para levantar información cualitativa y cuantitativa. Entre los resultados se identificó que la institución no cuenta con manuales de procesos o políticas operativas que les permita laborar con eficiencia. Por ello se implementó una reingeniería de procesos para identificar las actividades de mayor relevancia y diseñar sus procesos, el cual permitió manejar con eficiencia la institución.

Con respecto a las variables del estudio, se presenta a continuación la base teórica de la reingeniería de procesos desarrollado por los autores Moreno & Parra(2017) quienes indican que es el empleo de herramientas que permiten analizar la gestión actual de las empresas, para desarrollar procesos esenciales que

potencialicen las acciones, minimizando tiempos y mejorando rendimientos en cada uno de los departamentos donde se implemente.

Los mismos autores mencionan que las ventas proporcionan a las empresas una ventaja competitiva, porque le brinda la liquidez corriente para seguir desarrollándose dentro del mercado en que se desenvuelve. Además, indica que las ventas proporcionan a las empresas una ventaja competitiva, porque le brinda la liquidez corriente para seguir desarrollándose dentro del mercado en que se desenvuelve.

Adicionalmente se incluye al marco teórico, las teorías de las dimensiones propuestas al presente estudio. En el caso de las dimensiones sobre la optimización comercial, las capacitaciones y la productividad, los investigadores Moreno & René (2017) desarrollaron criterios y teorías las cuales se presentan a continuación:

La optimización comercial según los autores, depende de la estructuración y diseño de procesos correctamente definidos desarrollados mediante un proyecto integrador que relacione y optimice las operaciones y funciones de los distintos subprocesos, considerando al cliente como elemento fundamental.

En relación a los procesos de capacitación y entrenamiento al personal, los autores mencionan que luego de la implantación del nuevo proceso se deben proveer recursos, además de entrenamiento al personal encargado de gestionarlo para garantizar su continuidad en el tiempo.

Con respecto a la Productividad, los autores indican que seguidamente para la evaluación del proceso, se requiere compararlo con el anterior, considerando sus beneficios e impactos, con el fin de comparar los niveles de producción, tiempos y costos.

Los investigadores Moreno & René (2017) desarrollaron criterios y teorías sobre las ventas y el desempeño de la gestión comercial, los cuales se presentan a continuación:

En relación a las ventas, menciona que se regula a través de un plan, con cifras asignadas, las cuales puedan ser controladas a través de indicadores de cumplimiento.

Con respecto al desempeño de la gestión comercial y sus indicadores, están asociados a los resultados económicos de la empresa y a la satisfacción de sus clientes, además de los costos, calidad y rapidez.

En relación a los indicadores que darán respuesta a las dimensiones planteadas en el presente proyecto de titulación, se presenta a continuación los criterios teóricos de cada uno:

Con respecto a las estrategias y tácticas, según Díaz (2020) indica que las empresas tienen mejores productos y servicios debido a estrategias implementadas que han sido analizadas previamente, a través de levantamiento de información interna y externa, para luego ser evaluadas y puestas en marcha bajo sistemas de control que midan el cumplimiento de cada estrategia en los tiempos establecidos en la planificación.

Sobre los Manuales de procesos, Holguín & Salazar (2018) indican que estas herramientas definen los pasos a seguir para el cumplimiento de acciones o actividades en las empresas, sean estas desarrolladas por departamentos o por cargos (personal). Esta herramienta sirve para reducir el número de errores, agilizando la logística de la actividad y mejorar la comunicación interna o externa del área y de la empresa.

Con respecto a la socialización organizacional, Calderón & Serna (2018) mencionan que son actividades continuas que las empresas deben realizar al inicio de cada proyecto, donde a través de cursos se pueda preparar al personal sobre los objetivos y metas que la empresa busca alcanzar.

Sobre los cursos de capacitación de procesos, Echeverri & García (2016) indica que la constante capacitación sobre la gestión operativa y los procesos que suceden en ellas, garantiza el mejoramiento continuo de las empresas, ya que mejora la calidad del producto final y la forma de llegar a ella (procesos). Estas capacitaciones deben ser planificadas y desarrolladas por personal profesional que garantice el aprendizaje de los objetivos de formación y entrenamiento en el personal.

En relación al cuadro de mando integral, Salas (2016) menciona que esta herramienta permite medir el desempeño de los proyectos empresariales, ya que incluye al ya conocido análisis financiero, un análisis de los clientes, el cual mide, evalúa, gestiona y controla los procesos y actividades.

El Balanced Scorecard, según Díaz (2014) menciona que es una valiosa herramienta gerencial que facilita el control de la gestión operativa integral de las áreas de las empresas, apoyando a la mejora continua con información esencial del avance de los planes estratégicos e indicadores de gestión de mayor relevancia, para la toma de decisiones oportuna y eficiente.

Sobre el Crecimiento de las ventas, Augusto & Espinoza (2020) menciona que la automatización de la gestión a través de procesos son esenciales para el crecimiento de las ventas y la fidelización de los clientes. Pero es importante que las empresas tengan presente, que se debe tener el objetivo perfectamente definido y las metas claramente identificadas, con el fin reducir costos e incrementar las ventas.

En relación al cumplimiento del presupuesto de ventas, según Lima (2017) esto hace referencia a los objetivos que tiene la empresa con respecto a los ingresos que provienen de las ventas y que su cumplimiento garantiza los costos, gastos actuales y todas las inversiones que se pretendan realizar. Para ello es de vital importancia el control del cumplimiento de manera continua y permanente.

Sobre la satisfacción de los clientes, la investigadora Lima (2017) menciona que en la actualidad la inversión de las empresas al área de servicio al cliente cada día es mayor, el cual busca contar con información precisa y a tiempo sobre los elementos positivos y especialmente los negativos de la percepción y satisfacción de los clientes al momento de adquirir un servicio o producto, para con ella poder desarrollar estrategias que minimicen la pérdida de clientes.

Con respecto a la captación de clientes, según Díaz (2020), responde al incremento del número de clientes que compran el producto o servicio, el cual respondieron a estrategias que están alineadas a la calidad, a un eficiente servicio posventa y a precios competitivos.

Sobre las visitas efectivas que desarrolla el área comercial, Guerrero (2017) menciona que es la acción de evaluar la gestión del área en conjunto y del ejecutivo comercial en particular a través de indicadores con el objetivo de medir y determinar la calidad del servicio, la productividad de las visitas, los costos y la penetración de los productos en el mercado asignado.

En relación a los costos operativos de ventas, según Salas (2016) menciona que es la reducción de los presupuestos destinados a comprar insumos o pagar servicios, proporcionando a la empresa o proyecto mayor flexibilidad de recursos para poder contar con mayor rentabilidad o para realizar futuras inversiones.

Con respecto a las teorías y enfoques que sustentan la presente investigación, se citan a los siguientes autores:

Entre las teorías que fundamentan los proyectos de reingeniería de procesos, se cita al investigador Santillán (2021) el cual menciona que los procesos de reingeniería parten de la teoría "Organizacional"; donde se toman las bondades metodológicas de la investigación documental, centrado en la consulta, revisión y selección de documentos que sustentan el estudio como técnicas de recolección de la información, cuyo análisis comprende el procesamiento analítico que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas.

Entre las diferentes teorías levantadas por Suárez (2007) expone la teoría de "Especialización Funcional", la cual es organizar a la empresa a través de cada especialización, facilitando las tareas de supervisión de los empleados, lo que genera resultados que los trabajadores eventualmente se convirtieran en expertos de su propia tarea. Su modelo teórico generó la división del trabajo en tareas simples, estandarizadas y medibles, orientó al management hacia un enfoque de procesos.

Con respecto a las teorías de ventas, se cita la teoría del presupuesto anual de ventas de "Rautenstrauch", la cual es una herramienta para el manejo de la incertidumbre y la subjetividad. Se inicia con la exposición del problema que se va a tratar y su justificación. Se hace una presentación de la fórmula del presupuesto y sus elementos constitutivos. Posteriormente se desarrolla un acercamiento a la teoría de la lógica difusa, los números borrosos, sus propiedades y operaciones básicas. Finalmente, mediante un ejemplo práctico se plantea la técnica de convergencia en ventas.

Entre los enfoques resaltados por Suárez (2007) menciona a la Mejora Continua de Procesos, la cual ha sido entendida y desarrollada por diversos autores desde diversas perspectivas tales como: la incremental, la de rediseño o las más radicales como la Reingeniería de procesos. Indica que las organizaciones que aplican de manera combinada estos tres tipos de perspectivas de mejoras, como un

sólo concepto integral denominado: «Innovación Continua» resaltan sobre las demás por su efectividad operativa, minimizando costos y potencializando la gestión.

Con respecto al enfoque del tema en estudio, los autores Rafoso & Artilles (2011) mencionan lo imprescindible que es utilizar la reingeniería como herramienta en diferentes organización presentando un enfoque de “poner todo el conocimiento en función del desarrollo organizacional”, partiendo de los cambios sustantivos que este tipo de enfoque genera, reconociendo el conocimiento interno acumulado en cada uno de los procesos, si se quiere hacer un buen rediseño del sistema, por tanto se hace necesario trabajar este enfoque gerencial con algunos aspectos de la gestión del conocimiento.

Otro de los enfoques identificados por Sáez & García (2014) es el “direccionado a los procesos característicos de la BPR”, el cual implica una pérdida de entidad de las tareas. Los procesos ganan peso específico en detrimento de las tareas individuales. Esto da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada. Según Escudero (2017), la investigación aplicada adicionalmente es conocida como empírica y su objetivo es obtener un conocimiento técnico y específico para dar solución al tema de investigación o análisis.

Adicionalmente se trabajará bajo el tipo de investigación propositiva, por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución, una vez que se tome la información descrita, se realizará una propuesta de reingeniería de procesos para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas. Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico.

Diseño de investigación

Se trabajó bajo diseño de investigación No experimental, porque no se manipuló las variables. Según Intep (2016) este formato de diseño se fundamenta en sucesos, conceptos y comunidades que han sucedido o que hayan sido levantadas con anterioridad sin participación del investigador. Además, no se alteran los datos manteniendo así su contexto natural. Con el fin de presentar de mejor manera el desglose de la investigación No experimental, se presenta a continuación los elementos que la conforman para el presente proyecto de titulación:

Dónde:

X: Situación actual de los procesos del área comercial

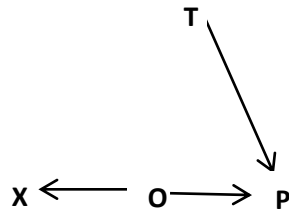
O: Observación directa.

T: Modelo y análisis técnico

P: Propuesta de reingeniería de procesos del área comercial

Figura 1

Diseño de investigación No Experimental



Adicionalmente, se trabajó con Corte transversal debido a que la información se la va a medir en un solo momento de tiempo. Según Rodríguez (2015) un estudio de corte transversal es considerado como un estudio observacional y cuenta con propósito descriptivo y analítico.

Enfoque de la investigación

El trabajo de titulación se desarrolló bajo un enfoque Mixto, debido a que se trabajará con un enfoque cualitativo (entrevistas aplicadas a los gerentes) y adicionalmente bajo un enfoque cuantitativo (encuestas aplicadas a los trabajadores). Según Otero (2020) la investigación mixta una combinación de métodos cuantitativos (encuestas) y cualitativos (entrevistas) para levantar y analizar la información, a través de procesos sistemáticos con una visión objetiva y subjetiva para dar respuesta al problema y dar confirmación a la hipótesis.

3.2 Variables y operacionalización

El presente proyecto de titulación se trabajó con las variables que se presentan a continuación: la independiente, como la reingeniería de procesos y la dependiente, como las ventas.

Definición conceptual

Según Moreno & Parra (2017), indican que la Reingeniería de Procesos es el empleo de las tecnologías de levantamiento de información, análisis de la misma y desarrollo de propuesta de mejoramiento a través de procesos de gestión y sistemas de control. Esto permite reducir ineficiencias operativas incrementando la agilidad y eficiencia del funcionamiento general.

Las Ventas según León (2018) menciona que las ventas es el momento donde participan un ofertante y un demandante y se produce una negociación para la compra y venta de productos y/o servicios.

Definición operacional

La reingeniería de procesos, es la actividad que crea desde cero los procesos críticos de la empresa para mejorar su efectividad.

Las ventas es la gestión que comercializa los productos y genera los ingresos para la empresa en un periodo determinado de tiempo.

Indicadores de Reingeniería de Procesos

Con el fin de medir las características de la dimensión “reingeniería de procesos”, se trabajó con los siguientes indicadores: la optimización comercial, la capacitación y entrenamiento al personal, y la productividad.

Indicadores de Productividad en ventas

En contraparte, para medir el indicador de productividad en ventas, se trabajó con los siguientes indicadores: las ventas y el desempeño de la gestión comercial.

Escala de medición

Frente a las variables de estudio y todas sus dimensiones, la escala de medición se trabajará bajo criterio Ordinal.

La matriz de operacionalización de variables se visualiza en Anexo 1, la cual contiene la definición conceptual, definición operacional, indicadores y escala de medición.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

Para el levantamiento de información cuantitativa, se definió la población de estudio a los 30 trabajadores que laboran de manera formal en Domiagua Quinindé. Adicionalmente, para el levantamiento de información cualitativa, se definió la población de estudio al gerente general y al responsable del área comercial de la empresa Domiagua Quinindé, con el fin de levantar la mayor información posible sobre el tema a analizar.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), para levantar información específica sobre un tema determinado, se debe identificar la población de estudio para luego determinar la muestra con la que se trabajará para levantar información a través de la encuesta o entrevista a profundidad.

Muestra

Se consideró para la muestra la misma población de estudios, los cuales son 30 trabajadores que laboran de manera formal en Domiagua Quinindé. Este criterio fue validado a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual se presenta en la sección Anexos y muestra el nivel de confiabilidad del 100%.

El coeficiente es un modelo de consistencia interna y es el más común para calcular un aspecto del error de medición así como lo menciona Merino (2016). Por ello, al contar con un coeficiente de 0,984 cercano al 100%, se resolvió considerar como muestra al total de la población de estudio que son los 30 colaboradores de Domiagua.

Muestreo

Se trabajó para el muestreo la técnica Censal a todos los que conforman la población de estudio, para que sean considerados en el proceso de levantamiento de información.

Unidad de análisis.

Personal administrativo, comercial y logístico, que se encuentre bajo rol por contrato fijo en la empresa Domiagua Quinindé.

3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Encuesta

Se utilizará la Encuesta como herramienta de información cuantitativa, la cual será implementada con los colaboradores operativos de Domiagua Quinindé y con los proveedores, con el fin de comprender la situación operativa de la empresa, con los clientes internos, ver Anexo 3.

Según Otamendi (2015), la encuesta es una herramienta cuantitativa para obtener información del tema específico a través de los encuestados, los cuales pueden ser estudios longitudinales realizados inclusive hace varios años.

Entrevista

Adicionalmente la Entrevista a profundidad se desarrollará con el gerente general y el comercial de Domiagua Quinindé, para obtener data cualitativa sobre el funcionamiento de la empresa, el rol del negocio, su proceso productivo, entre otros temas, ver Anexo 5.

Según (Mora, 2019), la entrevista a profundidad es una herramienta de investigación cualitativa, que normalmente debe durar no más de 15 minutos y se las realiza a personas conocedoras del tema o expertos que dominen la situación de interés. En el caso de una empresa, normalmente las entrevistas se las realizan a los directivos o gerentes departamentales.

Análisis documental

Con el análisis documental se podrá obtener los fundamentos teóricos necesarios para poder elaborar la propuesta de reingeniería de procesos para la empresa Domiagua Quinindé, donde a través de la revisión de resultados de otras investigaciones se podrá contrarrestar y comparar con las del presente estudio.

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

Como herramienta de levantamiento de información se utilizó un cuestionario que está conformado por 8 ítems separados en temas que alimentan y dan respuesta a las dimensiones del estudio presentadas en el cuadro de operacionalización de variables. Ver Anexo 3.

Guía de entrevista

La ficha documentaria facilitó el levantamiento de información primaria a la población de estudio, que son los colaboradores directos de la empresa Domiagua Quinindé, con el fin de analizar y generar la propuesta de reingeniería. Ver Anexo 5.

Ficha documentaria

La ficha documentaria facilitó el levantamiento de información primaria a la población de estudio, que son los colaboradores directos de la empresa Domiagua Quinindé, con el fin de analizar y generar la propuesta de reingeniería. Ver Anexo 4.

Validez

El procedimiento, sus resultados y conclusiones serán analizados y evaluados por tres expertos en la línea de procesos, con el fin de validar la información levantada y procesada.

Confiabilidad

La herramienta de levantamiento de información cuantitativa fue sometida a través del Alfa de Cronbach con el fin de determinar su confiabilidad, la cual será implementada en 30 personas que son los colaboradores directos de Domiagua Quinindé.

3.5 Procedimientos

La actividad de levantamiento de información se desarrolló en dos etapas. La primera realizada al gerente general y al comercial a través de la entrevista a profundidad, para levantar información cualitativa del actual funcionamiento de la empresa. La segunda etapa se desarrolló al personal, donde se implementó como herramienta la encuesta, siendo su objetivo determinar temas importantes sobre la

operación comercial. Luego de ello se procedió a analizar las variables para luego plantear las propuestas y finalmente generar las conclusiones y recomendaciones

3.6 Método de análisis de datos

Se trabajó bajo el método inductivo, la cual obtiene y analiza información particular o individual (encuestas-entrevistas), para desarrollar conclusiones generales, sean estas propuestas y/o recomendaciones de mejora.

Para los investigadores Andrade, Alejo & Armendariz (2018), indican que el método inductivo son los pasos particulares de un estudio, para analizar y generar conclusiones y recomendaciones a través de una muestra, la cual es obtenida previo al estudio.

Según Freire (2021), el método Inductivo va desde la información individual para generar un criterio general. Los estudios de carácter inductivo va de las encuestas para generar conclusiones globales del tema de estudio.

3.7 Aspectos éticos

Para el investigador Moscoso & Díaz (2018), el tema ético es fundamental en cualquier aspecto profesional o empresarial, en especial cuando se desarrollan procesos empresariales o algún tipo de estudio. En el caso de la investigación de mercados, la ética determina la calidad de la metodología aplicada, su planificación, la implementación, su presupuestación, la implementación, sus sistemas de control diseñados y la credibilidad de la información.

Para Cunil & García (2016) la ética contribuye a mejorar la empresa en cada una de sus fases y áreas, a través de metodología de levantamiento de información,

análisis de la data, diseño de estrategias y los sistemas de control. A esto se suma el poder y la objetividad del fin del proyecto y de la metodología aplicada a la misma.

Según Álvarez (2018), los aspectos éticos son aquellos que determinan las acciones y resultados enmarcados en el correcto uso de recursos, dentro de la ley y los elementos morales. Entre los más importantes menciona a:

- a) Transparencia, es la posibilidad de actuar con claridad de propósitos, con asertividad y objetividad.
- b) Responsabilidad, siendo la utilización de los recursos con eficiencia y en cumplimiento de los objetivos y metas, sean estos económicos o de tiempo.
- c) Honestidad, siendo estas el fruto bien orientado hacia la dignidad humana y honorabilidad en cada uno de sus actos.

IV. RESULTADOS

4.1 Diagnosticar de la situación actual de la empresa Domiagua Quinindé

Es importante considerar que el Diagnóstico Situacional es una presentación de la realidad de las condiciones actuales operativas de la empresa, donde se caracteriza los elementos analizados y la condición operativa de cómo se manejan y evalúan. Esta actividad sirve para contar con información para poder tomarla como base para las propuestas de mejora y compararla después de un periodo contra los resultados luego de su implementación.

Es importante resaltar la cobertura territorial que actualmente abarca la empresa Domiagua Quinindé, la cual atiende a clientes a través de distribuidores externos llegando hasta los cantones de Viche, Quinindé, La Concordia y La Unión, y las parroquias de 5 de Agosto, San Ramón, Chura y Herrera.

El principal cliente de Domiagua Quinindé es la industria y comercializadora de Palmito, INCOPALMITO S.A., que es una filial de la multinacional GRUMA, asentada en Ecuador, provincia de Esmeraldas, se dedica a la industrialización y comercialización de palmito en conserva y se encuentra ubicada Km. 205, vía Santo Domingo de los Tsáchilas, Quinindé – Ecuador.

A continuación se presentan los resultado del diagnóstico situacional a la empresa Domiagua Quinindé, que fue realizado a través de entrevistas a profundidad con el gerente general y con el responsable comercial, con respecto a la gestión operativa y funcionamiento de: canal de distribución, ventas, presupuesto de ventas, punto detallista, capacitación, procesos documentados, estructura organizacional y sistema de control.

Análisis FODA

El análisis FODA que se presenta a continuación, expone de manera descriptiva la situación actual de la empresa Domiagua Quinindé y la situación en la que se desenvuelve, caracterizando los elementos externos como las oportunidades y amenazas, y los elementos internos como las fortalezas y debilidades, las cuales se detallan en la Tabla 1.

Fortalezas

Entre las características fuertes de Domiagua Quinindé se identifica a la calidad del producto, lo cual ha generado en el tiempo a que sea reconocida por el mercado local, además de que se cuenta con información de la demanda potencial, debido que se a cada cliente (distribuidor) al que atienden, le consultan la cantidad de pedido que requerían y que por temas operativos de Domiagua Quinindé, no se pudo hacer la entrega.

Debilidades

En relación a las características débiles que presenta Domiagua Quinindé, se identifica como crítico a que no se cuentan con procesos comerciales diseñados ni aprobados por la gerencia, por lo que los colaboradores no tienen claro las acciones que deben seguir para resolver las diferentes situaciones que se presentan y están a la espera de instrucciones verbales por parte del gerente para accionar. Esto genera un ambiente de desorden porque no están claros los pasos a realizar autorizados de cada colaborador. Además, no se tiene definido los objetivos ni metas comerciales, ocasionando que los colaboradores ni la empresa tengan metas o aspiraciones a alcanzar en un tiempo determinado.

Adicionalmente se identifica el problema al momento de abrir la logística de campo hacia los puntos de venta detallista, es que no se cuenta con información de la ubicación de los puntos de venta.

Oportunidades

Entre las características favorables de mayor relevancia que presenta el mercado, se identifica a que existe una creciente demanda del consumo de aguas la cual ha generado un importante cifra en la demanda insatisfecha, la cual no está siendo atendida por la competencia, las cuales no son un número importante a considerar.

Entre las características a tener muy presente Domiagua Quinindé que puedan generar una incidencia negativa sobre ella, es el ingreso de marcas competidores provenientes de otras localidades y además, que la producción local también genera un crecimiento en su producción y cobertura en el cantón Quinindé.

Tabla 1

Foda de Domiagua Quinindé

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Características Externas	1. Existe demanda No Cubierta por el producto en el mercado de Quinindé	1. Ingreso de marcas que se producen en otras ciudades.
	2. Puntos detallistas (PV) que no son atendidos por los distribuidores de Domiagua Quinindé.	2. Crecimiento de la competencia local.
	3. Existen pocas empresas competidoras.	3. Bajos precios de productos competidores.
	4. Importante incremento de distribuidores que distribuyen y comercializan este tipo de producto.	4. Algún tipo de problema sanitario (tipo Covid-19).
	5. Tendencia positiva del consumo de este producto por las condiciones climáticas.	5. Incremento de los costos de los combustibles.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

Características Internas

1. Se cuenta con producto de calidad.

2. Se cuenta con información de la demanda actual y potencial de agua en Quinindé.

3. Se cuenta con el reconocimiento de la marca en el mercado "Quinindé".

1. No se cuenta con procesos comerciales establecidos. Se trabaja en desorden.

2. No existe manual de funciones por cargo.

3. No se cuenta con información sobre la demanda de los Puntos de venta detallistas (tiendas).

4. No se cuenta con metas y presupuestos.

Nota: Información levantada a través de las entrevistas realizadas a la gerencia de Domiagua

Amenazas

En la Tabla 2 que se presenta a continuación, se describe la situación actual de la gestión comercial, donde se visualiza claramente que la empresa presenta un patrón que se repite a lo largo de la actividad, que es la falta de procesos que guíen el correcto funcionamiento de las diferentes actividades y sus responsables.

Adicionalmente a la falta de procesos documentados y aprobados por parte de la gerencia general de Domiagua Quinindé, la gestión operativa se ha venido manejando por más de veinte años a través de las guías verbales de los colaboradores más antiguos, que debido a su experiencia conocen las diferentes funciones que deben realizar frente al día a día, o frente a determinados problemas.

Además, en la misma tabla 2, se indica que no se cuenta con sistemas o herramientas de medición o control, la cual permita tener una información del avance o comportamiento de las metas o de las diferentes actividades que se realizan,

dificultando así, el correcto análisis por parte del gerente general para tomar acciones de mejora.

Tabla 2

Situación actual de los procesos – Domiagua Quinindé

PROCESO	PROCESO DOCUMENTADO		PROCESO EN EJECUCIÓN		SISTEMA DE CONTROL DEL PROCESO		EXISTENCIA DE EVIDENCIAS	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ventas		X		X		X		X
Facturación		X		X		X		X
Despacho		X		X		X		X
Distribución		X		X		X		X
Cobranza		X		X		X		X
Promoción		X		X		X		X

Nota: Datos obtenidos de la entrevista a profundidad

Finalmente, en la matriz expuesta se presenta el resultado de que No cuentan con mayor evidencia de sus actividades dentro de la gestión comercial, manejando únicamente la base de datos de los clientes (distribuidores externos) y su cartera de productos con sus respectivos valores.

Por su parte, en la Tabla 3, se presenta en detalle el diagnóstico situacional de la gestión comercial, donde se abordan seis elementos para comprender su estado actual operativo.

El canal de distribución no es manejado por personal propio de Domiagua Quinindé. Toda su distribución, sea local, a otras parroquias o a otros cantones, es manejado con distribuidores externos, los cuales se les entrega producto y estos distribuyen a sus puntos detallistas o puntos de venta. Es importante resaltar que, al no tener la distribución directa, no se cuenta con la base de datos de cada punto detallista, sólo se cuenta con el valor total de producto entregado a cada distribuidor, con el que se trabaja bajo consignación.

Con respecto a los puntos detallistas, es necesario mencionar que en su gran mayoría son tiendas, comerciales, minimarkets, restaurantes, bares y hoteles, y de la misma manera el distribuidor externo deja el producto a consignación, bajo el formato de: se entrega una cantidad y luego de un determinado periodo de tiempo se cancela en efectivo el producto vendido y se completa con redotación (con más producto) hasta completar el stock en bodega.

En relación a la gestión de ventas, se identificó que no existen procesos documentados de cómo realizar esta actividad con los clientes (distribuidores externos), y su forma de ejecutar las funciones, que han pasado de colaborador en colaborador bajo el modelo de observación directa y por breve explicación por parte del gerente general, sobre lo que se debe mencionar al momento de abordar la actividad. Esta gestión realizada por el personal, va más allá de cumplir con un proceso, se desarrolla más por la afinidad de confianza o por la facilidad de conversación del ejecutivo de Domiagua Quinindé para tratar con el cliente.

Con respecto a las capacitaciones, Domiagua Quinindé no cuenta con una planificación o un presupuesto asignado para esta actividad, El destino de las inversiones normalmente la destinan a equipos y en sus instalaciones, con el fin de incrementar la producción y mantener la calidad del producto.

Sobre el presupuesto de ventas, considerándola como las metas a cumplir, Domiagua Quinindé no tiene calculado ni planificado un presupuesto de ventas al cual se deba cumplir, con el fin de ir evaluación el comportamiento de la gestión comercial y así tomar medidas para potencializar las ventas.

Frente a la situación con los clientes, Domiagua Quinindé no cuenta con una programación o con una herramienta para realizar levantamiento de información a los clientes, con la que se pueda obtener data para analizar el nivel de satisfacción que sirva de base para futuros análisis y desarrollo de estrategias de mejora.

Tabla 3*Diagnóstico Situacional – Gestión Comercial*

ELEMENTOS	SITUACIÓN ACTUAL
Canal de Distribución	La distribución se la realiza a través de los vehículos de personas naturales y/o jurídicas independientes (distribuidores externos) a la DOMIAGUA QUININDÉ
Punto detallista (PV)	Los puntos detallistas son las tiendas, minimarkets y comerciales que venden abastos a nivel local, y que actualmente Domiagua llega a través de distribuidores externos.
Ventas	No existen procesos y toda la gestión comercial la realizan a través de una explicación verbal según la metodología que la han utilizado desde hace 20 años.
Capacitación	La empresa actualmente no desarrolla ni tiene planificado ejecutar procesos de capacitación al personal en temas operativos y técnicos.
Presupuesto de ventas	La empresa no cuenta con un presupuesto establecido de ventas y no evalúa el crecimiento y comportamiento de ella.
Cliente	No se cuenta con una herramienta de levantamiento de información de satisfacción al cliente.
Promoción	No se cuenta con una planificación ni presupuesto económico para realizar a través de algún medio, actividad promocional de la marca.

Nota: Datos obtenidos de la entrevista a profundidad

Por su parte, en la Tabla 4 que se presenta a continuación, se analizan elementos totalmente estratégicos de Domiagua Quinindé, como los procesos, la estructura organizacional y los sistemas de control.

En relación a los procesos del área comercial, además de no contar con ellos, impresos y aprobados, se presenta la situación de que no se ha desarrollado un proceso de inducción en el personal cuando ha ingresado a la empresa, donde se le explique el funcionamiento mínimo de la organización y cómo la gestión comercial incide sobre ella. Al no existir inducción al cargo, no existe capacitación sobre las actividades o funciones que debe realizar en el día a día.

Con respecto a la estructura organizacional, el área sólo cuenta con un responsable de la gestión de ventas, el cual atiende a los distribuidores mayoristas externos, pero no se cuenta con una fuerza de ventas que se encargue de aperturar mercado en los diferentes cantones y parroquias a las que llega el producto. Se depende totalmente de la gestión de dotación en las puntos detallistas actuales de los distribuidores.

Tabla 4

Diagnóstico Situacional – Gestión Estratégico

CON RESPECTO A		SITUACIÓN ACTUAL
ESTRATÉGICO	Procesos documentados	En Domiagua Quinindé no existen procesos documentados ni aprobados por parte de la Gerencia General.
	Estructura Organizacional	Domiagua Quinindé cuenta con una estructura conformada por: el representante legal, un gerente, un responsable comercial, un contador y un distribuidor mayorista.
	Sistema de Control	Los únicos indicadores con los que cuenta Domiagua Quinindé son los de control de calidad, orden, registro de limpieza y desinfección.

Nota: Datos obtenidos de la entrevista a profundidad

En relación a los sistemas de control, Domiagua Quinindé carece de indicadores que le permitan medir el comportamiento de elementos claves como, el nivel de ventas, la solución de las quejas y reclamos, el incremento de puntos detallistas, entre otros.

Por su parte, en la Tabla 5 se visualiza el grado de cumplimiento de las instrucciones operativas generadas por la gerencia, ya que al no existir procesos establecidos, se siguen instrucciones. En la tabla se han determinado seis procesos críticos para el área comercial, entre ellos identificamos a: las ventas, la facturación el despacho, distribución, cobranza y la promoción que se desarrolla para fortalecer las ventas. En todos los casos, según la gerencia, el nivel de cumplimiento es bajo, el cual se encuentra cuantificado en el 33,3% de eficiencia, siendo una calificación moderada el 66,6% y una óptima eficiencia el 100%. Este resultado permite confirmar la necesidad prioritaria de diseñar los procesos críticos del área comercial para buscar su efectividad operativa y que se vea reflejado en la facturación.

Tabla 5

Cumplimiento de los Procesos que rigen actualmente

PROCESO	33,3%	66,6%	100%
Ventas	X		
Facturación	X		
Despacho	X		
Distribución	X		
Cobranza	X		
Promoción	X		

Nota: Datos obtenidos de la entrevista a profundidad

En la Tabla 6 que se presenta a continuación, se presenta la matriz que identifica cuales son los problemas y sus causas que no permiten ser una empresa más eficiente y que conlleva a una baja facturación, descritas de manera cualitativa

en las entrevistas a profundidad, identificando a la falta de procesos específicos el problema y la informalidad operativa la causa de esta situación.

Es importante exponer, que la gerencia de Domiagua Quinindé tiene perfectamente identificada esta debilidad, la que fue calificada como el problema en todos los procesos mencionados.

Tabla 6

Causas y problemas de la baja facturación

PROCESO	PROBLEMA IDENTIFICADO	CAUSAS
Ventas	No existencia de procesos ni objetivos aprobados	Informalidad organizativa
Facturación	No existencia de procesos ni objetivos aprobados	Informalidad organizativa
Despacho	No existencia de procesos ni objetivos aprobados	Informalidad organizativa
Distribución	No existencia de procesos ni objetivos aprobados	Informalidad organizativa
Cobranza	No existencia de procesos ni objetivos aprobados	Informalidad organizativa
Promoción	No existencia de procesos ni objetivos aprobados	Informalidad organizativa

Nota: Datos obtenidos de la entrevista a profundidad

Funcionamiento actual del área comercial de Domiagua Quinindé

A continuación se presentan los procesos que actualmente maneja Domiagua Quinindé. Es importante resaltar que no están redactados ni aprobados, sino que así funciona la empresa en estas actividades y se pudo diseñar a través de las entrevistas a profundidad realizadas a la gerencia de la empresa analizada.

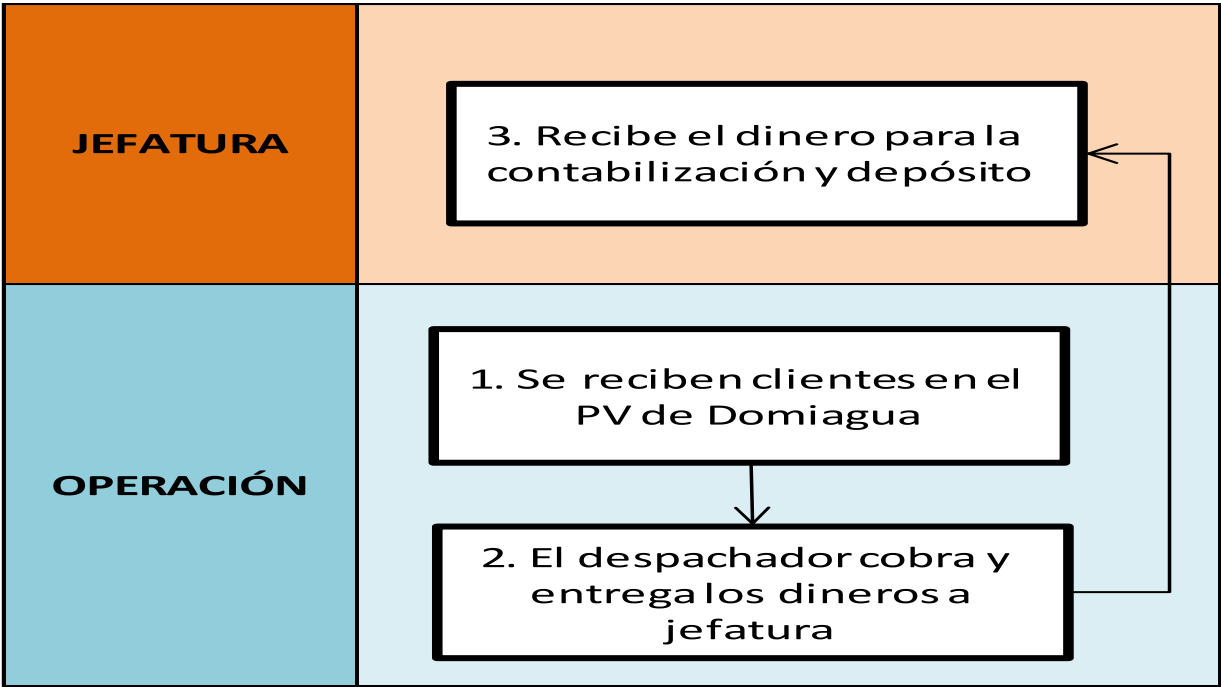
A. Proceso de Venta

Las ventas se desarrollan en el punto de venta de la empresa Domiagua Quinindé, donde el cliente o distribuidor se acerca al punto y solicita un determinado número de botellones de agua, siendo el colaborador mencionado (despachador) el

único que recibe y atiende al cliente, captando el pedido, cobrando y despachando el producto requerido. Los valores económicos cobrados por el despachador es entregado al jefe comercial para que ingrese a la contabilidad y genere el depósito a la cuenta de Domiagua Quinindé. Esta información en detalle se lo visualiza en la Figura 2 que se presenta a continuación:

Figura 2

Proceso actual de Ventas



Nota: Información obtenida a través de la entrevista a profundidad con la gerencia

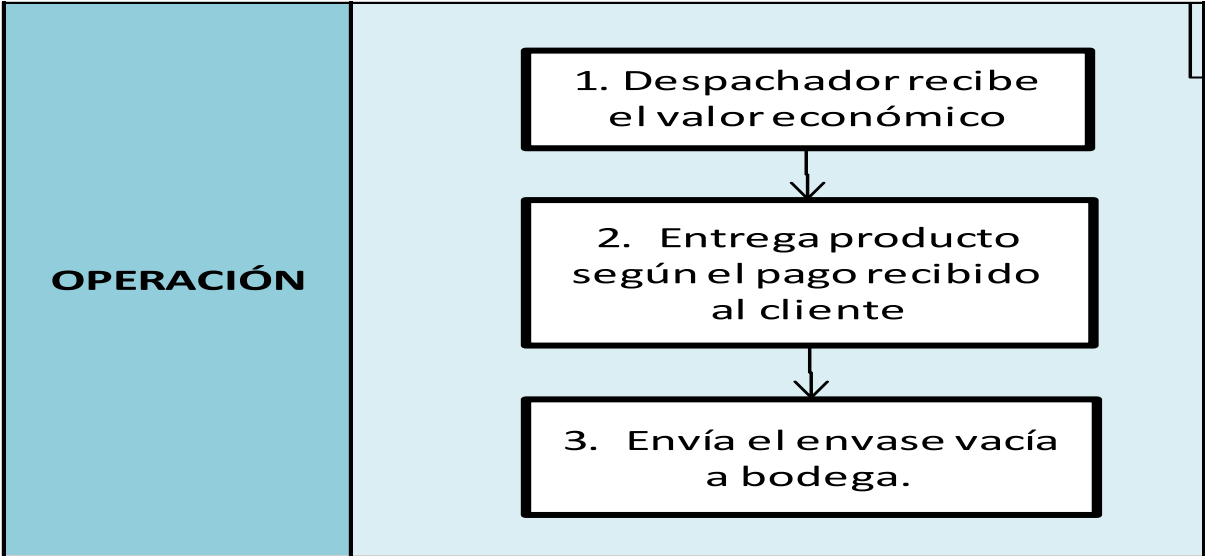
B. Proceso de Despacho

El despacho del producto es manejado únicamente por el despachador, quien recibe el pedido del cliente, decide el producto que va a entregar y realiza el despacho al cliente de manera directa en el punto de venta. Los botellones vacíos son colocados en la bodega por el mismo ejecutivo sin llevar un registro de entregas,

sea físico o digital, llevando la contabilización del número de botellones listos para la venta en su memoria o conteo visual. Esta información en detalle se lo visualiza en la Figura 3 que se presenta a continuación:

Figura 3

Proceso actual de Despacho



Nota: Información obtenida a través de la entrevista a profundidad con la gerencia

C. Proceso de Cobranza

El proceso de cobranza es totalmente básico y es el pase de manos del efectivo por parte del despachador hacia el jefe comercial, al momento de haber realizado un cobro de dinero a un cliente.

Es importante mencionar que los demás procesos (distribución y promoción) prácticamente no se desarrollan en la empresa Domiagua Quinindé.

4.2 Fundamentar teóricamente la propuesta de Reingeniería de Procesos de la empresa Domiagua Quinindé

Importancia empresarial

Para el fiel cumplimiento del diseño de procesos de la empresa Domiagua Quinindé, es importante comprender la magnitud a nivel empresarial de la Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM), la cual es una forma de organización que mejora la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial, marcada por el dinamismo del mercado y por las nuevas tecnologías.

Esta nueva filosofía ha cambiado totalmente la visión de la gestión empresarial, con el único objetivo de funcionar eficientemente bajo procesos perfectamente definidos y ajustados a las exigencias de los diferentes tipos de clientes y los proveedores.

Implementación

Implementar la Gestión por Procesos conlleva un cambio en la forma de gestionar de Domiagua Quininde. A diferencia del enfoque funcional, la gestión se realiza de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso pueden intervenir personas de diferentes departamentos. Se gestiona, además, a partir de indicadores, de tal modo que se está en sintonía con lo que necesita el cliente, ya sea interno (otros procesos o áreas de la empresa) o externo (distribuidores o puntos detallistas).

Etapas de la Implementación de la gestión por procesos

Compromiso de la gerencia de Domiagua Quininde. La gerencia tiene que ser consciente de la necesidad e importancia de la gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio de la gestión comercial.

Sensibilización y formación. El equipo de colaboradores recibe formación relativa a la gestión por procesos y son la herramienta de cambio para las personas

que dependen de ellos. La gestión por objetivos se basa en conseguir que todos los empleados de Domiagua Quinindé se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

Identificación de procesos. A partir del análisis de todas las interacciones existentes con el personal de Domiagua Quinindé y clientes externos se realiza un inventario de los procesos.

Clasificación. Entre los procesos que se han identificado, hay que definir cuáles son los procesos de mayor relevancia para la institución. Entre ellos se identificaron a: ventas, distribución, despacho, facturación, cobranza y promoción.

Mapa de procesos. Se ha de visualizar la relación entre los NIVELES DE RESPONSABILIDAD y las FASES, por lo que se emplean diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.

Establecer en los procesos los indicadores de resultados. Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar nuestra propia organización con el rendimiento de otras. Para contar con esa información hay que definir los reportes que son los más ajustados a las necesidades.

Realizar una experiencia piloto. Este paso constituye la prueba de fuego para desarrollar la implantación. Son los ejercicios de prueba para determinar falencias en los procesos comerciales de Domiagua Quinindé.

Implementar el Ciclo de prueba para mantener resultados. Esta metodología se emplea de forma inicial en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica en ese proceso clave, se eligen otros y se amplía el área de actuación hasta llegar a todos los procesos de Domiagua Quinindé.

Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos es la matriz donde se diagrama todo el flujo de desarrollo de un proceso. Cuenta con dos Áreas de análisis: el Nivel de Responsabilidad y las Fases.

Figura 4

Estructura - Mapa de procesos

NIVEL DE RESPONSABILIDAD	DIRECCIÓN					
	JEFATURA					
	OPERACIÓN					
		PLANIFICACIÓN	DESARROLLO	APROBACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL
		FASE				

Nota: Diseño bajo dirección estratégica según etapas y responsabilidades


Nivel de responsabilidad

Es el Área donde se ubican los niveles jerárquicos de Domiagua Quinindé y se desglosan en: Operaciones (personal operativo), Jefatura (responsable de ventas) y Dirección (Gerencias y apoderado). En esta Área se determina cuál es el nivel jerárquico responsable de la realización de una actividad.


Fases

En esta Área se visualiza las fases de evolución de los procesos, desde su inicio hasta su culminación y se desglosa de la siguiente manera: Planificación, Desarrollo, Aprobación, Ejecución y Control.

Nomenclatura

Los cuadrantes son las etapas donde se instalan las actividades según su fase de evolución y según su nivel jerárquico que realiza la acción. ()

Las actividades estarán concadenadas según el orden de avance por flechas de continuidad (→).

Al existir etapas de revisión o decisión, se analiza el borrador/resultado que se presenta y se toma una decisión de si, procede o no el proceso, o retorna a revisión ()

4.3 Evaluar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé

Comportamiento de las ventas

En la Tabla 7 se visualiza en detalle el comportamiento histórico de las ventas de Domiagua Quinindé desde el 2005 al 2020 en dólares, donde se registra una tendencia a la alza con variaciones promedio que alcanzaron 1,5% anual.

Es importante identificar que al año de mayor crecimiento fue del 2005 al 2006 con una variación del 5,4%. Algo similar sucedió del 2008 al 2009 donde se registró una variación de 4,7% en positivo.

Tabla 7

Estadística de ventas de Domiagua Quinindé

AÑOS	VENTAS (\$)	VARIACIÓN (%)
2005	\$135.337	
2006	\$142.664	5,4%
2007	\$142.980	0,2%
2008	\$141.230	-1,2%
2009	\$147.833	4,7%
2010	\$144.553	-2,2%
2011	\$142.098	-1,7%
2012	\$147.311	3,7%
2013	\$148.435	0,8%
2014	\$152.990	3,1%
2015	\$155.954	1,9%
2016	\$159.211	2,1%
2017	\$164.800	3,5%
2018	\$169.321	2,7%
2019	\$171.443	1,3%
2020	\$169.799	-1,0%

Nota: Información levantada a la gerencia de Domiagua Quinindé

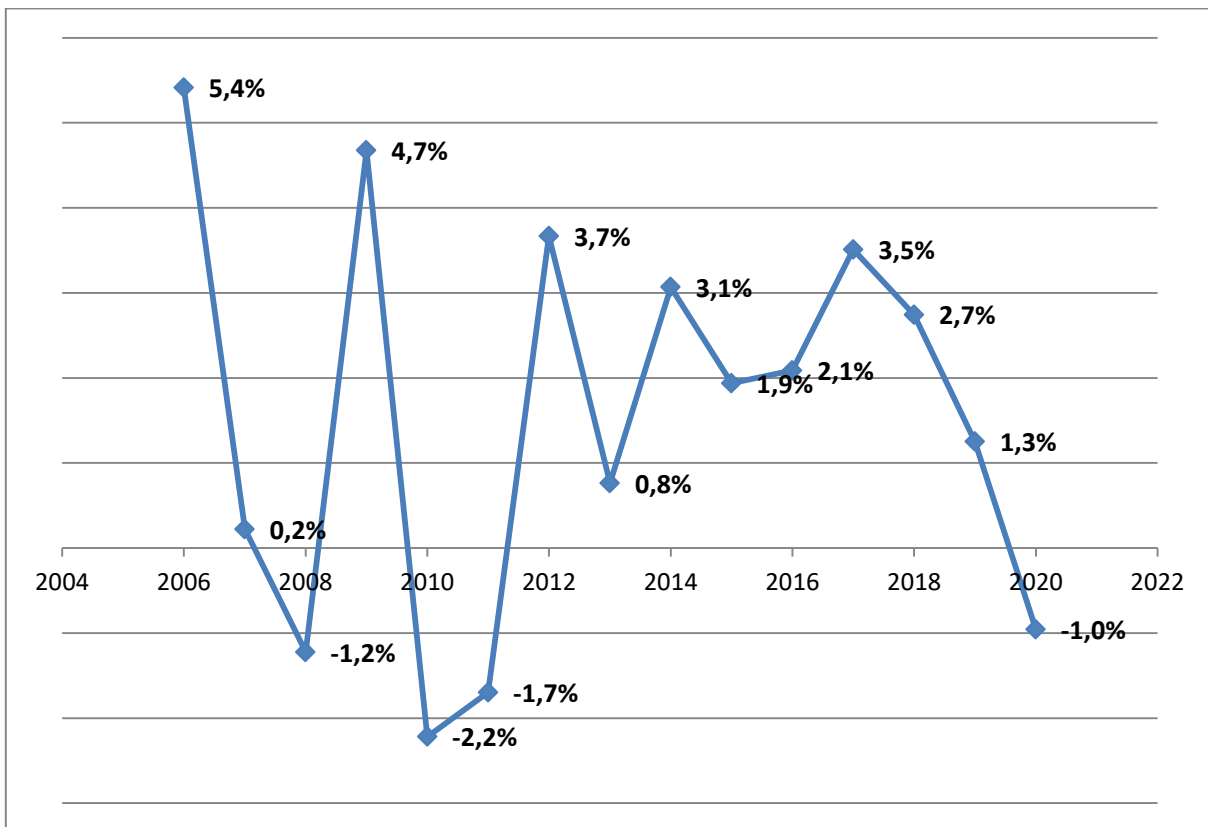
Caso contrario sucedió del 2009 al 2010 donde se registró una variación en negativo, siendo la de mayor intensidad con -2,2%. Similar ocurrió del 2010 al 2011

donde se registró la variación anual de -1,7%, siendo estas las de mayor relevancia a nivel histórico para la empresa.

Además, es oportuno resaltar que el comportamiento histórico que ha mantenido la empresa Domiagua Quinindé, presenta una tendencia a la alza con respecto a la facturación, considerando de esta manera un importante crecimiento dentro del mercado de Quinindé, debido a que no se ha realizado inversión alguna en publicidad y mercadeo.

Figura 5

Variación del comportamiento de las Ventas (en porcentaje)



Nota: Diseño bajo dirección estratégica según etapas y responsab

En la Figura 5 se presenta las variaciones de las ventas a de manera anual, siendo las menos alentadoras las sucedidas entre el 2008 al 2012 con variaciones en negativo y las más alentadoras las sucedidas en el 2006 y entre el 2013 al 2019.

Es importante resaltar que Domiagua Quinindé actualmente sólo comercializa el producto en el cantón Quinindé, y lo realiza a través de la venta de botellas de agua en su punto de venta, recibiendo y vendiendo el producto a distribuidores para su reventa. La empresa no cuenta con una estructura logística para distribuir y comercializar el producto a través de puntos de venta detallista, más conocidos como tiendas o minimarkets.

4.4 Diseñar una propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé 2021

Propuesta de Reingeniería de Procesos para el área Comercial de la empresa Domiagua Quinindé

I. PRESENTACIÓN

En el marco de mejora continua que buscan las personas jurídicas, se desarrolló la presente propuesta de reingeniería de procesos al área comercial de la empresa Domiagua Quinindé, con el fin de mejorar su actividad operacional haciéndola más eficiente y productiva, fomentando la participación de sus directivos y de todo el personal que en ella laboran, presentándose el presente documento como una tesis propositiva de la Universidad César Vallejo, para que la empresa potencialmente la pueda considerar y posteriormente sea evaluada para su implementación.

La presente tesis presenta tres objetivos, siendo el primero el desarrollo de un diagnóstico al área comercial de la empresa Domiagua Quinindé, donde a través de encuestas y entrevistas se pudo levantar información para determinar la situación actual operativa del área y se determinó los procesos críticos o de mayor relevancia.

Adicionalmente se realizó la fundamentación teórica de la importancia de la reingeniería de procesos sobre la empresa Domiagua Quinindé, donde se analizan principalmente la estructura donde se diseñarán los procesos críticos del área comercial.

II. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Domiagua Quinindé es una empresa privada con operaciones en el cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas, con operaciones por más de veinte años produciendo y comercializando agua embotellada.

Su único rol comercial, ha sido la venta del producto únicamente en el punto de venta propio a todas las personas naturales o jurídicas que se acercan a adquirir el producto. Principalmente se venden el producto a distribuidores, quienes son los que revenden el agua a diferentes puntos de venta detallistas o a consumidores finales.

III. JUSTIFICACIÓN

En el mundo tan competitivo, donde la supervivencia de las empresas se mide por la eficiencia en que opera, se requiere que las compañías cuenten con recursos económicos, personal capacitado, infraestructura adecuada y procesos correctamente definidos, aplicados y evaluados.

En muchas micro y pequeñas empresas, existe la situación que los colaboradores reciben sus funciones e instrucciones de manera verbal e informal, donde reciben información espontánea de cómo se funciona frente a determinados temas, sin que necesariamente haya sido aprobado formalmente por la gerencia.

Por lo que, la presente tesis presenta la propuesta de los procesos críticos al área comercial de Domiagua Quinindé, siendo considerado las ventas, la facturación, despacho, distribución y la promoción de productos en el Mercado anteriormente indicado.

IV. ALCANCE

El presente proyecto de tesis tiene un alcance a toda la gestión operativa del área comercial de la empresa Domiagua Quinindé.

V. METAS

La meta del presente proyecto de tesis es diseñar la propuesta de reingeniería de procesos críticos del área comercial, específicamente correspondiente a: las ventas, la facturación, despacho, distribución y la promoción, donde se identifiquen

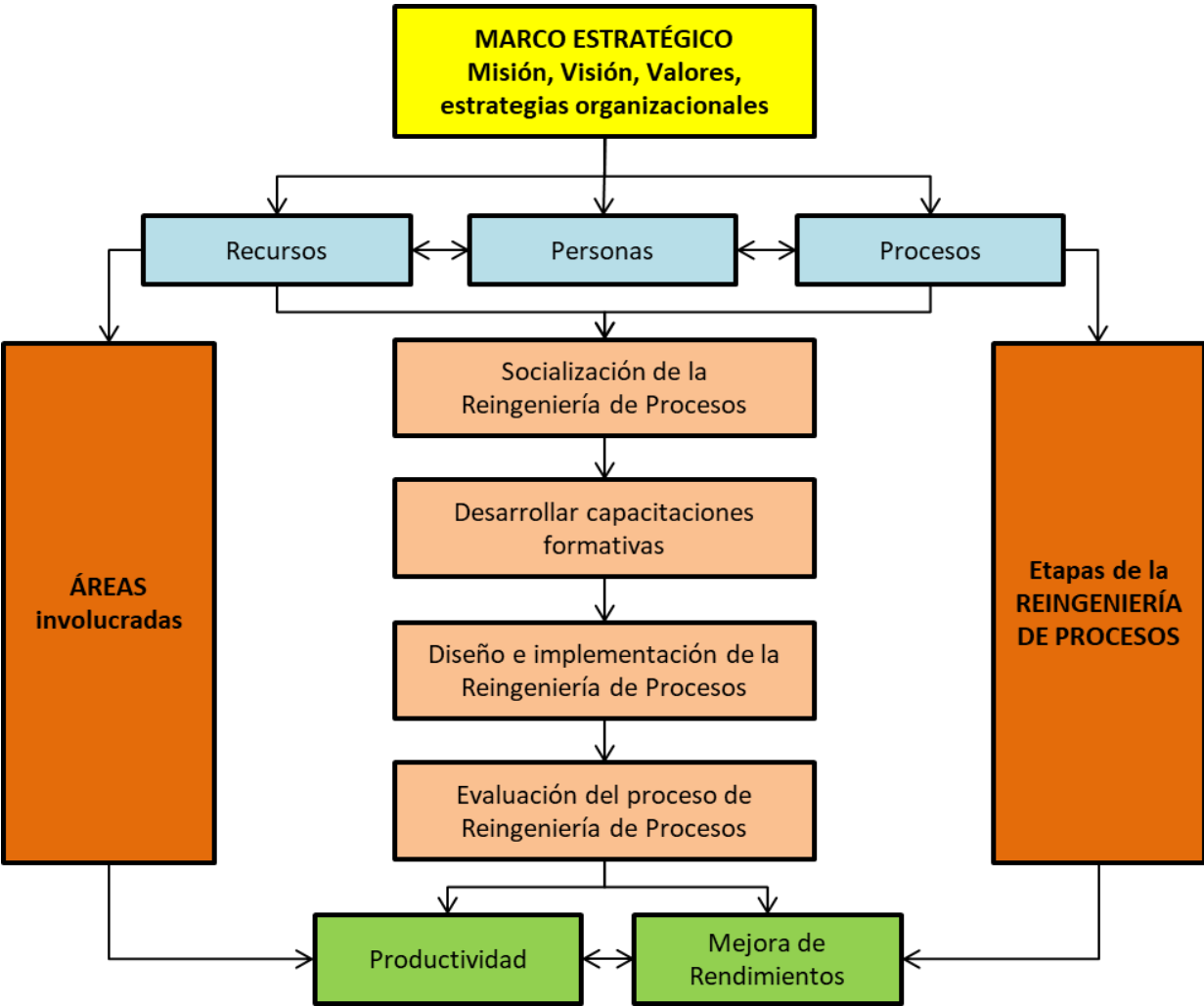
las fases de su implementación (socialización, desarrollo de capacitaciones, diseño de procesos e implementación).

Propuesta de Reingeniería de Procesos (por Etapas)

En la Figura 6 se visualiza el proceso a desarrollar para la implementación de la Reingeniería de Procesos al área comercial de la empresa Domiagua Quinindé.

Figura 6

Etapas de la implementación de la Reingeniería de Procesos



Nota: Elaborado en conjunto con la gerencia de Domiagua Quinindé

VI. MARCO ESTRATÉGICO PROPUESTO

Misión

Producir y comercializar agua embotellada de calidad en el cantón Quinindé, a través de diferentes canales de distribución.

Visión

Ser una empresa líder que atienda la demanda de agua embotellada en el cantón Quinindé con altos estándares de calidad, tanto del producto como del servicio.

Valores

Se proponen valores corporativos que vayan alineados a la ética y al respeto empresarial, tales como: honestidad, respeto, calidad, responsabilidad, compromiso, eficiencia y mejoramiento continuo.

VII. RECURSOS, PERSONAL Y PROCESOS

Para llegar al desarrollo de la propuesta de procesos, se desarrolló un levantamiento de información de recursos existentes en Domiagua Quinindé, sean estos infraestructura, sistemas o recursos económicos, además de identificar los conocimientos y disposición del personal para el proceso de reingeniería, y finalmente determinar los procesos críticos a mejorar, siendo identificados: ventas, despacho, distribución, facturación, cobranza y promoción.

Con toda la información levantada se analiza la data para proponer procesos específicos para el área comercial, los cuales se controlan con indicadores de gestión.

VIII. INDICADORES DE GESTIÓN

Producto específico a desarrollar: “Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021”

Indicadores:

1. Número de procesos diseñados para el área comercial de Domiagua Quinindé,
2. Nivel de aceptación de los procesos propuestos para el área comercial por parte de la gerencia.

Indicadores por procesos:

- **Ventas** (ventas / presupuesto de ventas)x100
- **Facturación** (Facturación correctas / total facturas emitidas)x100
- **Despacho** (Despachos realizados / total órdenes de despacho)x100
- **Distribución** (Producto distribuido / total a distribuir)x100
- **Cobranza** (Cobranza efectiva / total cobranza asignada)x100
- **Inv. De Mercado** (invest. realizadas / Invest. presupuestadas)x100
- **Promoción** (promociones realizadas/promociones presupuestadas)x100

En la Tabla 8 se presentan los procesos críticos propuestos a la empresa Domiagua Quinindé, siendo aceptado o negado por el gerente ya sea con la siguiente calificación:

- 1 - Aprobación del proceso
- 0 - No aprobación del proceso

Tabla 8*Cuadro de procesos propuestos para el área comercial de Domiagua Quinindé*

Procesos	Rol	Aceptación por Gerencia
Ventas	La gestión de presentar el producto a los clientes actuales y potenciales	1
Facturación	Generación de documento con carga tributaria por cada transacción.	1
Despacho	Entrega de producto adquirido por el cliente, según el tipo y cantidades.	1
Distribución	Canal comercial para la entrega de productos sea a distribuidores o PV.	1
Cobranza	Gestión de cobro de valores por entrega de producto a la persona deudora.	1
Investigación de mercados	Actividad de levantamiento de información de la competencia y clientes.	1
Promoción	Estrategias para captar la atención de los clientes debido a la promoción por la compra.	1
TOTAL		7

Nota: Propuesta validada por la Gerencia de Domiagua Quinindé

Al concluir la valoración se alcanza una cifra de 7(siete), siendo la cifra máxima a alcanzar, significando que la gerencia de Domiagua Quinindé aprueba totalmente los procesos propuestos para su posterior diseño y revisión.

IX. FINES

- Mejorar la eficiencia operativa del área comercial de Domiagua Quinindé, donde los colaboradores conozcan perfectamente el proceso a desarrollar.
- Reducir costos debido a la eliminación de roles duplicados en la actividad comercial.

- Minimizar quejas y reclamos debido a las demoras que por la falta de procesos se puede incurrir.
- Mejorar la productividad ya que se puede gestionar mejor con los mismos recursos.
- Incrementar las ventas, debido al mejor funcionamiento, mejor servicio al cliente y por el proceso de ventas y promocional que se propone.

X. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el funcionamiento operativo del área comercial de la empresa Domiagua Quinindé a través del diseño de procesos críticos de ventas e indicadores de control, a través de una propuesta de reingeniería de procesos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los procesos críticos del área comercial de la empresa Domiagua Quinindé.
- Proponer los procesos críticos del área comercial de la empresa Domiagua Quinindé, siendo estos relacionados a las ventas, la facturación, el despacho, la distribución, la cobranza y la promoción de productos.

XI. PROCESOS Y ACCIONES

Previo al desarrollo de procesos y acciones para el área comercial de Domiagua Quinindé, se presentan las deficiencias existentes de mayor relevancia en el área junto con sus procesos de mejora, las mismas que se presentan en la Tabla 9 que se expone a continuación:

Tabla 9*Deficiencias y Procesos propuestos para el Área Comercial*

Deficiencias	Procesos a diseñar
Gestión de ventas informal	Diseñar e implementar un proceso de Ventas ajustado a la estructura funcional.
La facturación se desarrolla sólo al cliente que la solicita y la desarrolla el jefe comercial.	Diseñar e implementar un proceso de facturación gestionado por la jefatura comercial.
El despacho la desarrolla cualquier persona que esté en el momento atendiendo.	Diseñar e implementar un proceso de despacho donde el personal operativo conozca perfectamente su rol.
No existe distribución de productos a PV	Diseñar e implementar un proceso de distribución de productos hacia los PV detallistas.
La gestión de cobranza únicamente se la realiza en el PV de Domiagua Quinindé.	Diseñar un proceso de cobranza para evitar incrementar la cartera.
No se desarrolla Investigación de mercados.	Diseñar procesos para levantamiento de información del mercado.
No se desarrolla actividad promocional.	Diseñar el proceso para promocionar los productos al menor costo posible.

Nota: Propuesta validada por la Gerencia de Domiagua Quinindé

A continuación, en la Tabla 10 se presentan las estrategias desarrolladas según las debilidades y las acciones que se proponen desarrollar para su eficiente ejecución y resultados.

Tabla 10*Procesos y acciones propuestos para el Área Comercial*

Estrategias	Acciones
Diseñar e implementar un proceso de Ventas ajustado a la estructura funcional.	Desarrollar capacitaciones para presentar el proceso de ventas y con niveles de responsabilidad.
Diseñar e implementar un proceso de facturación gestionado por la jefatura comercial.	Desarrollar capacitaciones para presentar el funcionamiento de la facturación y determinar el rol del personal al momento de realizar la gestión.
Diseñar e implementar un proceso de despacho donde el personal operativo conozca perfectamente su rol.	Capacitar sobre las funciones del personal operativo, que estén redactadas y aprobadas por parte de la gerencia.
Diseñar e implementar un proceso de distribución de productos hacia los PV detallistas.	Visitar PV detallistas para su apertura como clientes, con el fin de armar la red de distribución.
Diseñar un proceso de cobranza para evitar incrementar la cartera.	Capacitar sobre la gestión de cobranza a realizar en el PV de Domiagua Quinindé y en los PV detallistas.
Diseñar procesos para levantamiento de información del mercado.	Desarrollar seis investigaciones de mercado al año al grupo objetivo y competidores.
Diseñar el proceso para promocionar los productos al menor costo posible.	Diseñar 15 artes gráficos publicitarios al mes para publicar en redes sociales (orgánico y pagado)

Nota: Propuesta validada por la Gerencia de Domiagua Quinindé

XII. FINANCIAMIENTO

El financiamiento del presupuesto que se presente a continuación se lo desarrollará a través de capital propio de los accionistas que conforman la empresa Domiagua Quinindé.

XIII. PRESUPUESTO

En la Tabla 11 se presenta al presupuesto económico a invertir para el desarrollo de las acciones propuestas, las cuales dan cumplimiento a las estrategias presentadas anteriormente, el cual asciende a \$15.600,00.

Tabla 11

Presupuesto para la ejecución de las acciones propuestas

Acciones	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Desarrollar capacitaciones para presentar el proceso de ventas y con niveles de responsabilidad.	6	\$80,00	\$480,00
Desarrollar capacitaciones para presentar el funcionamiento de la facturación y determinar el rol del personal al momento de realizar la gestión.	6	\$80,00	\$480,00
Capacitar sobre las funciones del personal operativo, que estén redactadas y aprobadas por parte de la gerencia.	6	\$80,00	\$480,00
Visitar PV detallistas para su apertura como clientes, con el fin de armar la red de distribución.	24	\$300,00	\$7.200,00
Capacitar sobre la gestión de cobranza a realizar en el PV de Domiagua Quinindé y en los PV detallistas.	6	\$80,00	\$480,00
Desarrollar seis investigaciones de mercado al año al grupo objetivo y competidores.	6	\$600,00	\$3.600,00
Diseñar 8 artes gráficos publicitarios al mes para publicar en redes sociales (orgánico y pagado)	96	\$30,00	\$2.880,00
Total			\$15.600,00

Nota: Propuesta validada por la Gerencia de Domiagua Quinindé

XIV. CRONOGRAMA

En la Tabla 12 se presenta al Cronograma operativo de cumplimiento de las acciones propuestas, que den cumplimiento de las estrategias planteadas para la implementación eficiente de la reingeniería de procesos al área comercial de Domiagua Quinindé.

Tabla 12

Cronograma operativo para la ejecución de las acciones propuestas (en meses)

Acciones	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Desarrollar capacitaciones para presentar el proceso de ventas y con niveles de responsabilidad.	█											
Desarrollar capacitaciones para presentar el funcionamiento de la facturación y determinar el rol del personal al momento de realizar la gestión.	█											
Capacitar sobre las funciones del personal operativo, que estén redactadas y aprobadas por parte de la gerencia.	█											
Visitar PV detallistas para su apertura como clientes, con el fin de armar la red de distribución.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Capacitar sobre la gestión de cobranza a realizar en el PV de Domiagua Quinindé y en los PV detallistas.	█											
Desarrollar seis investigaciones de mercado al año al grupo objetivo y competidores.		█		█		█		█		█		█
Diseñar 8 artes gráficos publicitarios al mes para publicar en redes sociales (orgánico y pauta)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

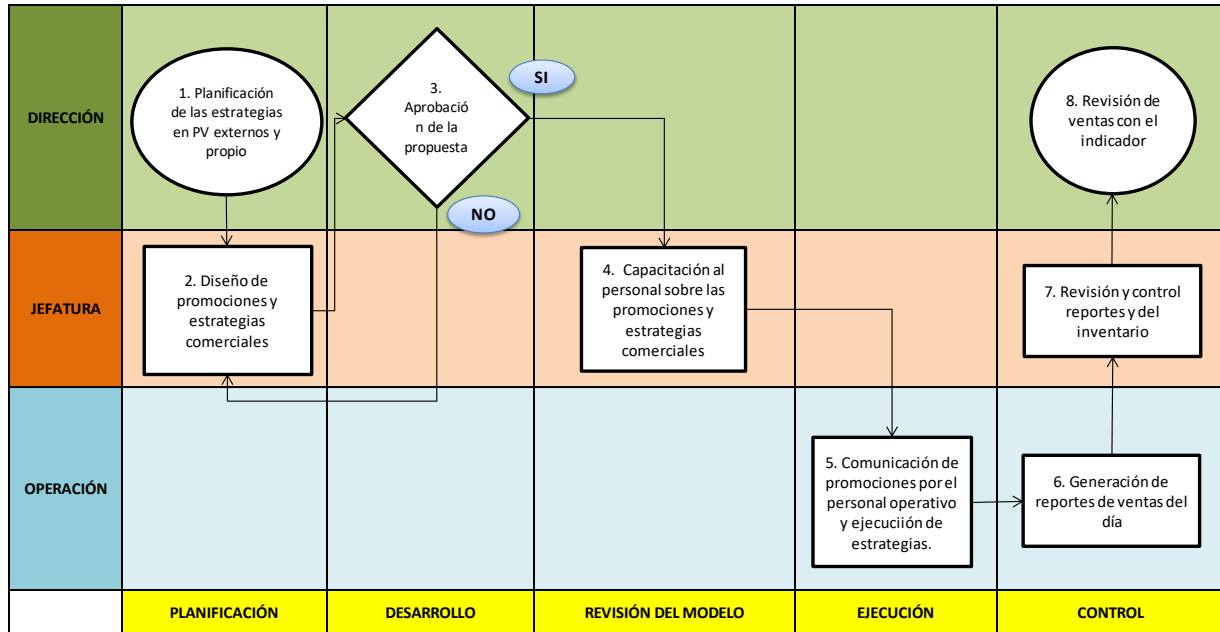
Nota: Propuesta validada por la Gerencia de Domiagua Quinindé

XV. PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS

A. Proceso de Ventas

Figura 7

Proceso de Ventas



Nota: Diseño bajo dirección estratégica según etapas y responsabilidades

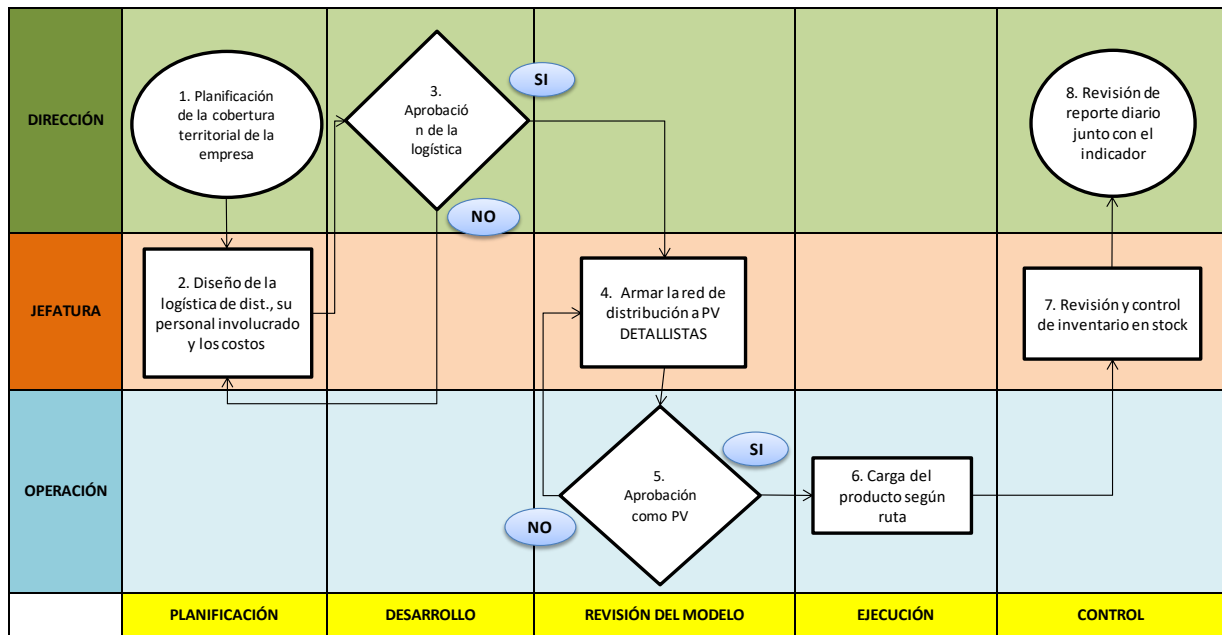
1. El proceso de ventas nace de la planificación por parte de la gerencia sobre las estrategias a seguir y los presupuestos.
2. Estos parámetros son enviados a la jefatura comercial para que realice el diseño de las estrategias promocionales y comerciales para dar cumplimiento a las metas de ventas.
3. El plan comercial, que incluye estrategias promocionales y comerciales, pasa a manos de la gerencia para su respectiva revisión y aprobación.
4. A continuación el personal recibe las capacitaciones necesarias con respecto a cómo se desarrollarán las promociones y toda la gestión comercial con sus metas a cumplir.

5. Luego de ello, el personal operativo da inicio al proceso de comunicación y traslado de información a los clientes con el fin de que las ventas aumenten.
6. Al final de cada día, el personal operativo genera reportes diarios de ventas los cuales son enviados a la jefatura comercial.
7. El jefe comercial analiza y revisa los resultados diarios, con el fin de identificar posibilidades de mejora.
8. Finalmente el gerente revisa al cumplimiento de indicadores comerciales y sus metas.

B. Proceso de Distribución

Figura 8

Proceso de Distribución



Nota: Diseño bajo dirección estratégica según etapas y responsabilidades

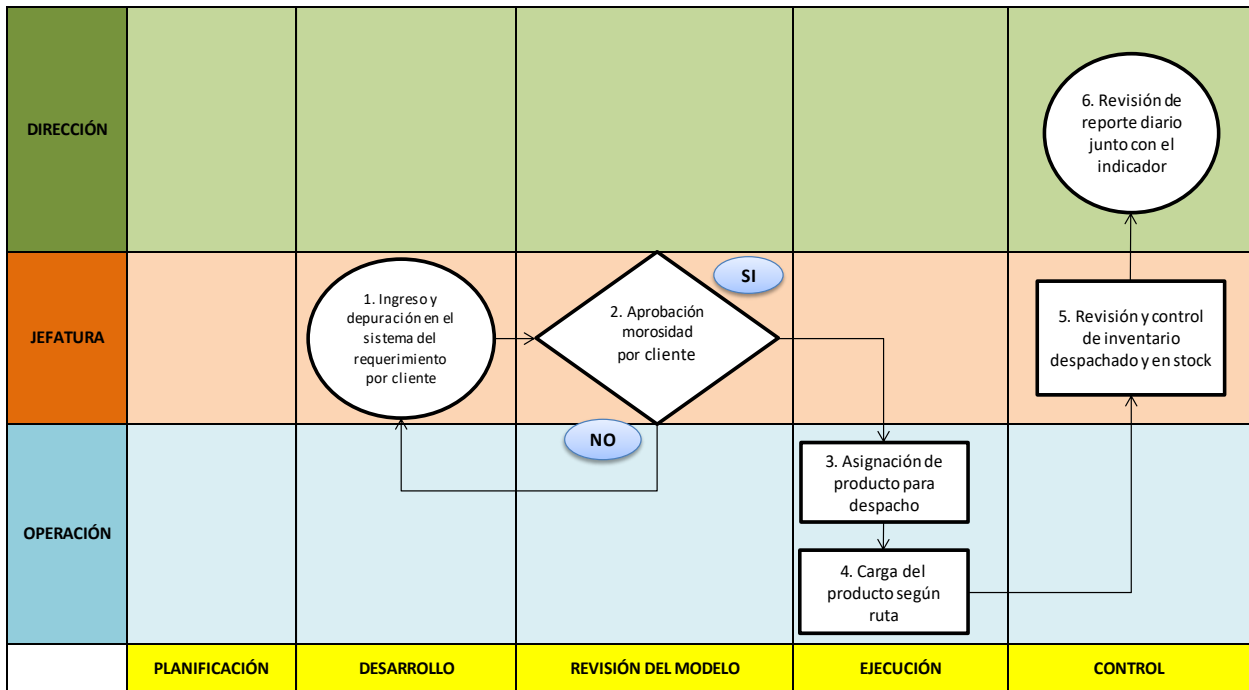
- 1) La actividad de distribución inicia con la planificación de la cobertura territorial desarrollada por la gerencia, ya que calcula recursos a utilizar y sus costos.

- 2) Luego el jefe comercial diseña la logística de distribución según la cobertura. Esta red debe incluir personal, recursos según el presupuesto asignado por gerencia y demás costos. Además debe incluir los tiempos de ejecución de la distribución.
- 3) A continuación la gerencia debe aprobar el plan de distribución propuesto por el jefe comercial previo a su ejecución.
- 4) Al ser aprobado el plan de distribución, el jefe comercial a través de su personal operativo, debe dar inicio al proceso de campo, para aperturar los PV detallistas que se encuentren en la zona de operaciones.
- 5) El personal operativo deberá evaluar cada prospecto de PV antes de entregar el producto, con el fin de descartar posibles clientes problema, ya sea por temas logísticos (difícil acceso) o por cobranza.
- 6) Al contar con los PV aprobados, el personal operativo saldrá a ruta para su correspondiente entrega del producto más la factura.
- 7) Se desarrolla la carga y entrega del producto en los diferentes PV del área en gestión.
- 8) Al cierre del día, el gerente revisa los reportes de ventas para revisar la efectividad del día a través de indicadores.

C. Proceso de Despacho

Figura 9

Proceso de Despacho



Nota: Diseño bajo dirección estratégica según etapas y responsabilidades

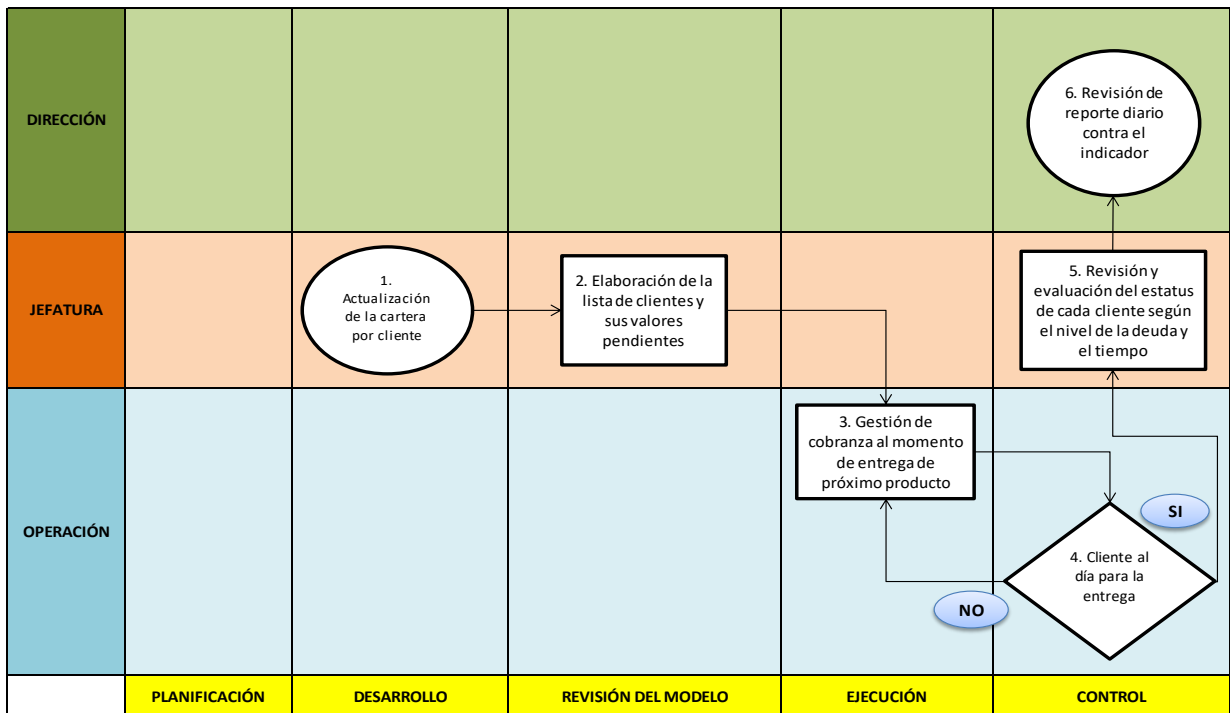
1. La gestión de despacho inicia en la etapa de Desarrollo y está a cargo del responsable del área comercial, donde se realiza el ingreso del pedido y los valores a pagar, con el fin de depurar el sistema con los requerimientos por cliente,
2. A continuación se realiza la evaluación por cada casa y se desarrolla la evaluación para determinar si se puede entregar más producto o cancelar las entregas,
3. Luego de su aprobación se realiza en el sistema la asignación del producto a entregar por parte del personal operativo,
4. Posteriormente se realiza la entrega (despacho) del producto a los clientes que tienen aprobación por parte del encargado del área comercial,

5. Adicionalmente, el encargado del área comercial realiza al cierre de cada día, el control del inventario (stock) para estar permanentemente con producto disponible,
6. Finalmente, la gerencia realiza la revisión de los resultados junto con los indicadores de control para determinar la eficiencia comercial.

D. Proceso de Cobranza

Figura 10

Proceso de Cobranza



Nota: Diseño bajo dirección estratégica según etapas y responsabilidades

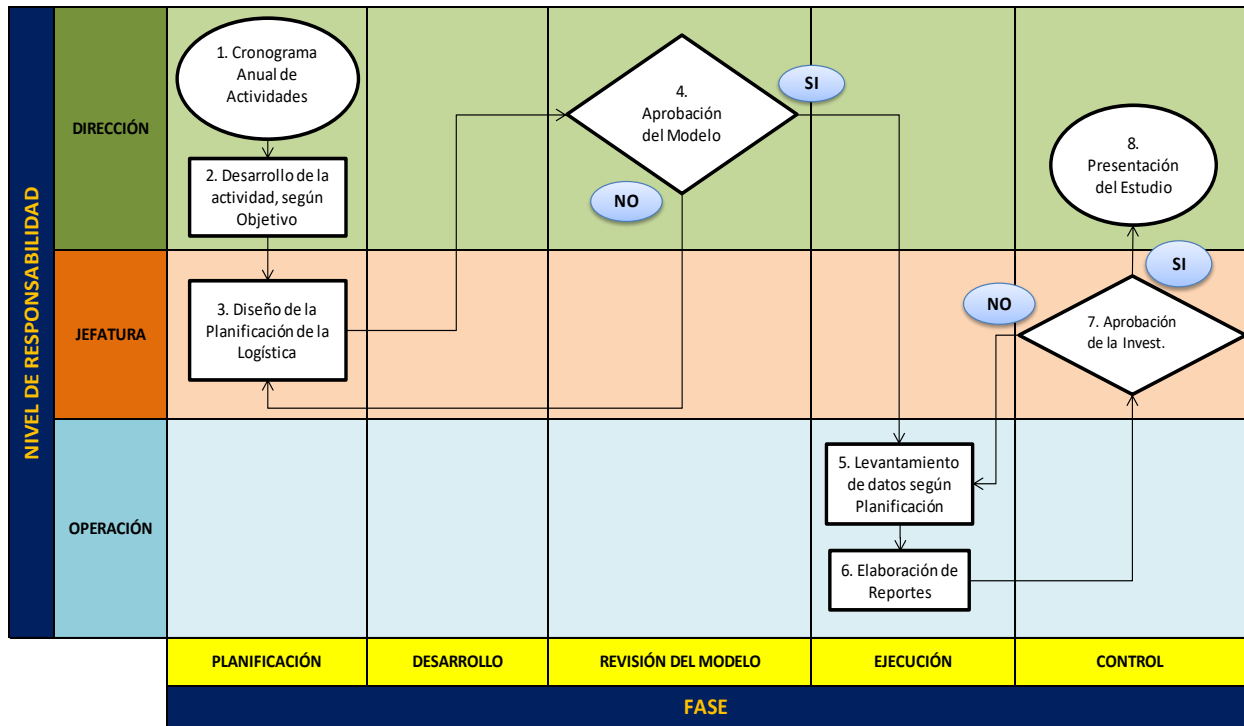
1. La gestión de cobranza inicia con la actualización diaria de los valores adeudados de los clientes, la cual es desarrollada por el responsable del área comercial.

2. Para elaborar las listas que puedan revisar sus colaboradores del área comercial, el responsable del área comercial ingresa los datos y valores en una plataforma (sea sistema, software o excel) para llevar el dato real de su deuda, la cual no debe pasar de 1 entrega adicional.
3. El personal de venta que realiza la gestión de despacho, deberá revisar la lista de cobranza en todo momento en la visita de cada cliente, con el fin de realizar la gestión de cobranza antes de la entrega del nuevo producto.
4. Si el cliente está al día con los pagos se le procede a entregar el nuevo producto. Si el cliente está atrasado no se le procede a realizar la entrega hasta que cancele los valores pendientes. De esta manera se conserva baja la cartera por cobrar.
5. El responsable del área comercial revisa en detalle y de manera diaria, el estatus de cada cliente, con el fin de mantener siempre la cartera baja por cobrar.
6. La gerencia revisa y compara los resultados de la cobranza para cruzar con el indicador de cobranza y determinar la eficiencia de la gestión.

E. Proceso de Investigación de Mercados para Domiagua Quinindé

Figura 11

Proceso de Investigación de mercados



Nota: Diseño bajo dirección estratégica según etapas y responsabilidades

1. La Investigación de Mercados da inicio con la acción “Cronograma Anual de Actividades”, que es desarrollada por la gerencia.
2. Adicionalmente, la gerencia desarrolla de cada actividad los objetivos y sus alcances, los mismos que son transmitidos al responsable comercial.
3. El responsable comercial, diseña la planificación de la logística de campo, sus tiempos, recursos a utilizar, formato de las herramientas(encuestas), etc.
4. El responsable comercial presenta a la gerencia todas las herramientas diseñadas y la logística para su aprobación. De no contar con comentarios de

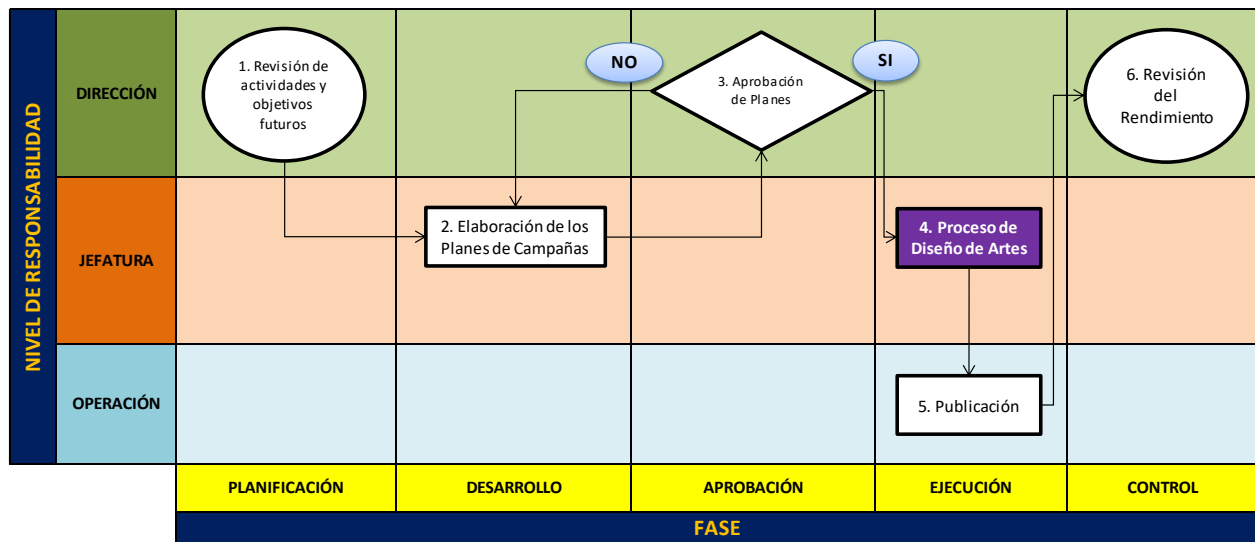
mejora, la gerencia aprueba el desarrollo de la investigación, de sí contar con comentarios, retorna a la fase de planificación de la logística.

5. Al contar la con aprobación, el responsable comercial socializa el proceso de investigación con el personal operativo para el levantamiento de datos.
6. Luego de ello, el personal operativo tabulará y desarrollará el reporte.
7. El responsable comercial, al recibir el reporte, revisará y aprobará la calidad de la información. De contar con comentarios de mejora, retorna a la fase de levantamiento de datos.
8. El responsable comercial desarrollará y presentará el informe final a la gerencia sobre los resultados de la investigación planificada.

F. Proceso para Campañas Promocionales de Domiagua Quinindé

Figura 12

Proceso de Campañas Promocionales



Nota: Diseño bajo dirección estratégica según etapas y responsabilidades

1. Los Planes de Campaña da inicio con la acción “Revisión de actividades y objetivos futuros”, gestionada por el nivel de Dirección, donde se planifican y analizan las campañas/proyectos/eventos que se desarrollarán a corto y largo plazo.
2. Las campañas con toda la información de objetivos, alcance, recursos disponibles y tiempos, es proporcionada al responsable del Área Comercial para su desarrollo y preparación metodológica en: recursos, entregables y tiempos.
3. La planificación de las campañas (borradores), son presentados a la gerencia para su revisión y aprobación. De ser aprobado, pasa a la siguiente actividad y de no ser aprobado, retorna a la actividad de Elaboración de Planes de campaña para su replanteamiento.
4. Al contar con la aprobación de los planes, el responsable comercial transmite toda la información relevante al personal operativo, para su desarrollo y diagramación (Proceso Diseño de Artes).
5. Al contar con el visto bueno de cada arte diseñado, el personal operativo publicará cada uno de los artes en los tiempos y valores (de ser el caso) planteados.
6. El personal operativo desarrollará semanalmente, un reporte de rendimiento de los artes publicados, donde se visualice en números, los resultados de su impacto (likes, preguntas, visualizaciones, entre otros).

4.4.1 Proyección de ventas de Domiagua Quinindé

En la Tabla 13 que se presenta a continuación, se describe la proyección de las ventas de Domiagua Quinindé para el 2021 y 2022 luego de realizar la implementación de la reingeniería de procesos al área comercial, considerando como información base la data histórica presentada por la gerencia desde el 2005.

Tabla 13

Proyección de ventas de Domiagua Quinindé

(Método Regresión Lineal y Simulador Montecarlo)

AÑOS	ESTADÍSTICA	VENTAS	
		REGRESIÓN LINEAL	SIMULADOR MONTECARLO
2005	\$135.337		
2006	\$142.664		
2007	\$142.980		
2008	\$141.230		
2009	\$147.833		
2010	\$144.553		
2011	\$142.098		
2012	\$147.311		
2013	\$148.435		
2014	\$152.990		
2015	\$155.954		
2016	\$159.211		
2017	\$164.800		
2018	\$169.321		
2019	\$171.443		
2020	\$169.799		
2021		\$171.664	\$156.310
2022		\$173.802	\$172.644

Nota: Información levantada a la gerencia de Domiagua Quinindé

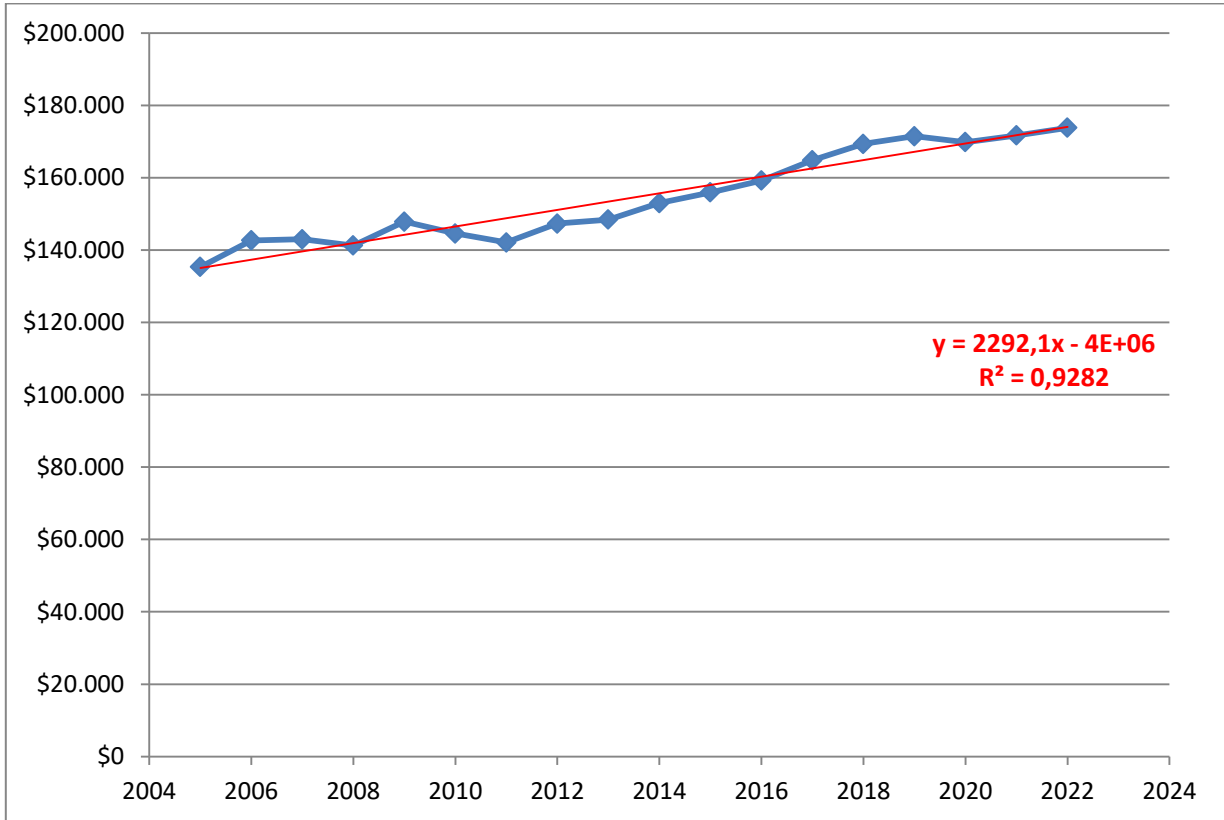
En la Figura 13 que se presenta la proyección de ventas del 2021 y 2022 calculada bajo el modelo de regresión lineal con la data histórica de ventas desde el 2005 de Domiagua Quinindé. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$y = 2292,1(x) - 4E+06$$

Donde “X” es el dato de secuencia del periodo analizado y “Y” es el dato resultado proyectado de las ventas.

Figura 13

Proyección de ventas. Modelo Regresión Lineal



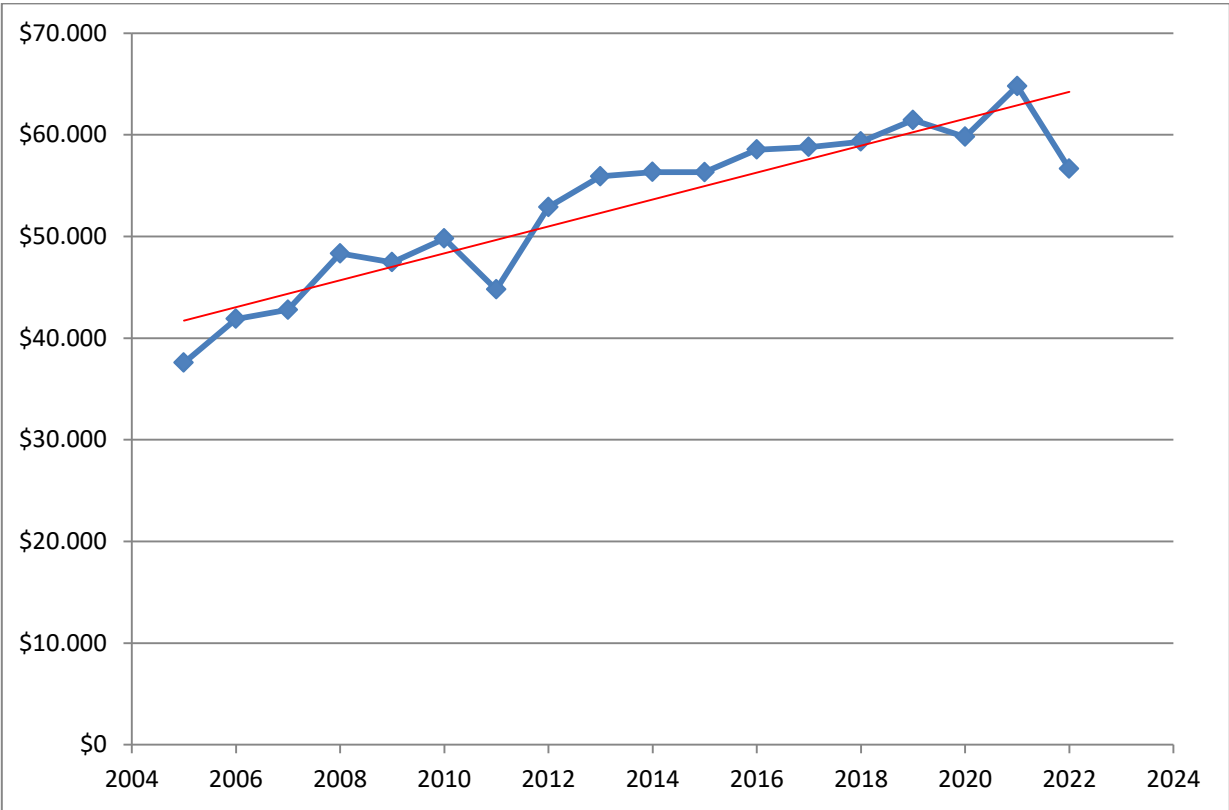
Nota: Información calculada con la data histórica de las ventas de Domiagua Quinindé

En el caso del cálculo de la proyección de ventas bajo el Simulador Montecarlo, en la Figura 14 que se presenta a continuación, se visualiza un comportamiento totalmente diferente al calculado en la figura 11, donde se aplicó el modelo de regresión lineal, siendo esta un comportamiento recto y en promedio. Por su parte el comportamiento del modelo del simulador, su comportamiento resulta de probabilidades y aleatoriedad, siendo los resultados valores espontáneos y aleatorios que no siguen un promedio, sino rangos.

Los valores calculados en el simulador MonteCarlo, se visualizan en detalle en el Apéndice 14 que se encuentra al final del presente documento, donde se describen en detalle, los datos históricos trabajados, los rangos (mínimos y máximos), niveles de probabilidad y aleatoriedad.

Figura 14

Simulador MonteCarlo



Nota: Información calculada con la data histórica de las ventas de Domiagua Quinindé

V. DISCUSIÓN

A continuación se presenta la discusión de los resultados y teorías, donde se comparan los alcanzados en el presente proyecto con estudios similares generados a nivel general, con el fin de identificar similitudes o diferencias.

En relación al primer caso de Discusión que da respuesta al objetivo 1, se compara con los criterios generados por Moreno (2017) el cual indicó que debido a la situación política existente en Cuba, las empresas optaron por la eficiencia operativa a través de rediseños de procesos críticos, garantizándoles un funcionamiento correcto. Este criterio coincide con los planteados en el presente documento, debido a que Domiagua Quinindé requiere considerablemente mejorar sus procesos con el fin de ser una empresa más eficiente, debido a que la situación actual operativa es informal, sin políticas, ni procesos, sin funciones de cargos y presupuestos comerciales. Por ello nace la necesidad de reorganizar, a través de una reingeniería de procesos, toda la gestión comercial de la empresa.

Adicionalmente, se cita a los investigadores Chingel, García & Guevara (2020), donde en el proyecto de investigación “Diseño de un sistema de automatización de la máquina llenadora de botellas de desbordamiento de presión GI3300 de ACASI”, se implementó debido a que no existen procesos documentados y aprobados por la gerencia, lo cual fue identificado a través de un análisis o diagnóstico situacional, impulsando la implementación de un sistema automático de indicadores. Para ello se requirió la realización de la reingeniería de procesos para identificar los macro procesos que potencialicen la calidad del producto y los procesos de comercialización. Su investigación y análisis se desarrolló bajo métodos cuantitativos y bajo el criterio no experimental, debido a que se trabajó con la información primaria levantada a través de encuestas sin manipular la data. Esta metodología coincide con la utilizada en el presente documento, debido a que se levantó información primaria con el fin de obtener data cualitativa y cuantitativa que permita desarrollar los procesos requeridos y los cálculos proyectados de las ventas.

Otro caso a considerar para el mismo objetivo uno, se identifica el estudio desarrollado por el investigador Romero (2015) titulado “Propuesta de reingeniería de procesos y mejora continua del área comercial de la Ferretería Calmetal S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil” su objetivo fue realizar un diagnóstico situacional de la gestión comercial para identificar las actividades complejas y sus cuellos de botella, además de las etapas que no aportan valor al producto y servicio posventa de la empresa frente a sus clientes. Es importante mencionar que entre la información levantada se detectaron diversas actividades que no aportan al proceso, afectando inclusive al rendimiento del personal y por ende a los indicadores de cumplimiento de los departamentos. La metodología y el fin coinciden con los utilizados en el presente proyecto de titulación, debido a que también se detectaron los procesos críticos necesarios para operar en el área comercial, siendo estos las ventas, el despacho, la distribución, la facturación, la cobranza y la promoción.

Para dar mayor relevancia a la metodología para levantar información y desarrollar el diagnóstico a una empresa, se considera los resultados de la investigación de los autores Según Cajas y Chiluisa (2015) que en la investigación de tema “Reingeniería de procesos en el área de producción para mejorar la productividad de la empresa de embutidos “la Madrileña” sector Tiobamba, cantón Latacunga” donde presentó como objetivo el rediseño de los procesos y sus sistemas de control con la misión de fortalecer la productividad. En primera instancia se desarrolló un levantamiento de información de la empresa en calidad de diagnóstico, desde su estructura funcional hasta los indicadores de control en las áreas de producción, comercialización y servicio al cliente. El método de investigación implementado fue el cuantitativo, lógico y documental, y su herramienta fue la encuesta a través de preguntas específicas sobre su estructura y el funcionamiento. Los métodos coinciden con los utilizados en el presente documento debido a que se levantó información cuantitativa a través de la encuesta y se desarrolló una revisión documental de los procesos actuales, estructura funcional, funciones por cargo y la data estadística de los último diez años, con el fin de ser utilizada para los análisis y desarrollo de diseños y proyecciones comerciales.

Adicionalmente y para fortalecer la comparación de resultados se cita al investigador Ochoa (2015) en el estudio de tema “Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014”, tuvo como objetivo mejorar la productividad y competitividad de la empresa, específicamente en las áreas de servicio al cliente, comercial y despacho. Para ello se trabajó en una reingeniería de procesos, donde se utilizó métodos como el inductivo, bibliográfico y analítico. Con respecto a las herramientas se utilizaron la encuesta para levantar data cuantitativa y la entrevista a profundidad para la data cualitativa, además de la observación directa a los documentos, manuales, funciones y data estadística de la empresa. Estas herramientas utilizadas coinciden con las consideradas en el presente proyecto de titulación, tanto la entrevista a profundidad como la encuesta, fueron aplicadas a los directivos de Domiagua Quinindé y a los proveedores respectivamente.

Finalmente se citan las conclusiones del investigador Salinas (2017) que en su investigación de título “Análisis de la gestión organizacional por procesos en el departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas” contó con el objetivo de realizar un análisis de la gestión organizacional por procesos en el departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado, a fin de identificar las falencias que se presentan en esta importante área de trabajo. El proyecto se trabajó con el método inductivo y deductivo y con herramientas como la encuesta y la entrevista a profundidad para levantar información cualitativa y cuantitativa. Entre los resultados se identificó que la institución no cuenta con manuales de procesos o políticas operativas que les permita laborar con eficiencia. Por ello se implementó una reingeniería de procesos para identificar las actividades de mayor relevancia y diseñar sus procesos, el cual permitió manejar con eficiencia la institución. Esta metodología expuesta y el fin de ella, coinciden totalmente con las implementadas en el presente proyecto de titulación, que buscó determinar los procesos críticos del área comercial a través del método inductivo, que va desde lo particular para generar conclusiones generales.

En relación al segundo caso de Discusión que da respuesta al objetivo 2, Se consideran los resultados de Naranjo (2019), quien desarrolló una implementación de reingeniería de procesos a la constructora Viterconst, con el fin de ser más productiva a la empresa. Donde en su primera etapa de la implementación se desarrolló un diagnóstico real de la situación de la empresa, para entender y comprender el funcionamiento actual de la misma. Esta acción es similar a la planteada en el presente proyecto, donde en primera instancia se desarrolla un análisis de la situación actual de Domiagua Quinindé, con el fin de comprender su funcionamiento real, sus procesos, sus indicadores, funciones de los cargos, entre otros temas, siendo esta la información base para la siguiente fase de análisis de información y generación de la propuesta.

Se presenta otro caso de estudio el cual fue desarrollado por Contreras & Villafuerte (2016) ejecutado en la provincia de Esmeralda con la empresa Gulf, se evidenció que la metodología inicial fue la del diagnóstico interno de procesos y estudio de mercado, con el fin de identificar problemas y minimizar costos y dificultades. Esta metodología se implementó en el presente proyecto de titulación debido a que Domiagua Quinindé desarrolló su primera fase del estudio identificando problemas para luego determinar los procesos críticos del área comercial, tales como: ventas, despacho, facturación, promoción, distribución y cobranza.. Estos procesos son identificados como esenciales para el funcionamiento correcto de la actividad comercial siendo los procesos críticos en toda empresa que vende productos y/o servicios.

Se comparan con las herramientas de análisis utilizadas en otros estudios, donde Moreno (2017) en el estudio de reingeniería de procesos implementado en la empresa de cereales “Santiago”, luego del levantamiento de información se utilizaron herramientas estadísticas y la matriz de procesos críticos con el fin de diseñar correctamente los procesos y analizar la información histórica para definir presupuestos comerciales, entre otros temas. Estas herramientas implementadas

coinciden con las utilizadas en el presente proyecto donde luego de levantar la información planteada en el primer objetivo específico, se utilizaron herramientas econométricas y de simulación para determinar y calcular proyecciones comerciales, tales como la Regresión Lineal y el simulador Montecarlo, el cual calcula proyecciones a través de rangos, probabilidades y aleatoriedad.

En relación al tercer caso de Discusión que da respuesta al objetivo 3, Se revisan los resultados de Espinoza y Fernández (2016), en el trabajo “Optimización de consumo de agua en la planta embotelladora de Coca-Cola FEMSA Medellín” con el objetivo de diseñar la optimización de procesos para el área de consumo masivo, buscando que ella sea sostenible en el tiempo, se planteó las actividades de reingeniería de procesos para las actividades comerciales y de producción, donde al finalizar la gestión la empresa concluyó con procesos eficientes, ya que redujeron los desperdicios, los costos y los tiempos innecesarios de operación. El proyecto de mejora se manejó bajo el modelo Seis Sigma, la cual es un conjunto de cinco herramientas, siendo tres de ellas las que seleccionan y evalúan las variables de interés, las cuales permitieron un ahorro de más de \$5,4 millones de dólares en el segundo semestre del 2015. Estos resultados coinciden con los alcanzados en el presente documento debido a que las cifras comerciales de la estadística correspondiente al último año (2020) sufre un incremento 1,1% y 1,2% para el 2021 y 2022 respectivamente, alcanzando ventas por \$173.802 para el 2022, superando considerablemente los \$152.247 que se facturan en promedio anualmente.

Adicionalmente, se consideran los resultados de la investigación realizada por Vera (2017) de tema “Análisis del costo beneficio de la mejora en el proceso productivo del cacao en la Hacienda Hermanos Vera, del recinto Zapallo, provincial de Esmeraldas” la cual tenía como objetivo determinar el costo en los que se incurriría, así como el beneficio que se obtendrían, al realizar mejoras a través de una reingeniería de procesos en el sistema productivo del cacao. El trabajo se desarrolló bajo método mixto, el cual herramientas como la entrevista y la ficha de observaciones para su análisis. A ella se incluyeron herramientas tecnológicas de

levantamiento de información para su interpretación y análisis, con el fin de generar una propuesta de reingeniería de procesos, el cual permitió cambiar los procesos vigentes por unos totalmente nuevos que sean adecuados para su estructura y exigencias del mercado. Los resultados coinciden con los alcanzados en el presente proyecto de titulación debido a que, con toda la información levantada, sea esta cuantitativa o cualitativa, se diseñaron desde cero, los procesos críticos que realmente necesita el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé.

VI. CONCLUSIONES

1. Se logró identificar que la empresa Domiagua Quinindé no cuenta con procesos implementados, criterio que fue determinado luego de todo el levantamiento de información cuantitativo y cualitativo desarrollado con los directivos y proveedores. Se logró determinar los procesos críticos del área comercial según los requerimientos operativos de Domiagua Quinindé y las necesidades de los proveedores, siendo estos: las ventas, la facturación, despacho, distribución, cobranza y promoción.
2. Se logró identificar la matriz de procesos idónea para el área comercial de Domiagua Quinindé, a través de la fundamentación teórica que respalda la importancia de la reingeniería y las matrices de procesos que en ella se utilizan, las cuales están diseñadas por fases de ejecución y por niveles jerárquicos de responsabilidad.
3. Se logró diseñar los nuevos procesos del área comercial de Domiagua Quinindé, los cuales tienen un punto de partida y uno de finalización. En ellos se indican las actividades en detalle, los momentos de evaluación y decisión, y finalmente los reportes y análisis que se desarrollan al culminar cada proceso. Con ello se logró calcular dos tipos de proyecciones de las ventas post-implementación de la reingeniería de procesos para el área comercial de Domiagua Quinindé. El primero fue a través de una regresión lineal simple y el segundo fue a través del simulador Montecarlo, en los cuales se evidencian cuantitativamente la proyección de las ventas para los años 2021 y 2022
4. Finalmente, de manera general se concluye que la reingeniería de procesos al área comercial de Domiagua Quinindé, generó un incremento en las ventas debido a la mejor gestión operativa del área demostrado en la Tabla 13 donde se trabajó con regresión lineal simple y con el simulador Montecarlo. Esto se debió al mejor comportamiento operativo de las ventas, la facturación, el despacho, la distribución, la cobranza y la promoción de los productos.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa Domiagua Quinindé la ampliación de la reingeniería de procesos a las demás áreas de la empresa, con el fin de optimizar recursos y aumentar la productividad.
2. Se recomienda realizar constantemente y de manera permanente, levantamiento de información con proveedores y clientes, con el fin de determinar el grado de eficiencia y calidad con que está funcionando Domiagua Quinindé para con ellos.
3. Se recomienda a Domiagua Quinindé el desarrollo de indicadores de gestión y control para todos los procesos críticos de la empresa y que se vean reflejados en un cuadro de mando integral.
4. Adicionalmente, se recomienda a Domiagua Quinindé un estudio permanente de la competencia a través de la estrategia del Benchmarking, con el fin de identificar las novedades que están sucediendo en el mercado para estar en constante innovación no sólo del producto, sino también de los procesos.

REFERENCIAS

- Álvarez, P. (2018). *Ética e investigación*. Obtenido de Universidad De Santiago de Cali. Facultad de Derecho- Ceide: <file:///C:/Users/ISAS/Downloads/Dialnet-EticaEInvestigacion-6312423.pdf>
- Andrade, A. &. (2018). *Método inductivo y su refutación deductista*. Obtenido de Scielo. versión impresa ISSN 2519-7320versión On-line ISSN 1990-8644: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117
- Artiles, R. y. (2011). *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones*. Obtenido de Ciencias de la Información, vol. 42, núm. 3: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>
- Ávila, M. (2020). *Rediseño de proceso de la línea productiva de una planta embotelladora vitivinícola para reducir producción no conforme*. Obtenido de Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/177554>
- Camatón, F. (2017). *Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas*. Obtenido de Reingenieria de procesos para optimizar recursos de importadora, Quimipac s.a. mediante diagrama de proceso: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/21760>
- Chiluiza, C. y. (2015). *Reingeniería de procesos en el área de producción para mejorar la productividad de la empresa de embutidos "la madreña" sector Tiobamba, cantón Latacunga*. Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi. Facultad de Ciencias Administrativas y Humanísticas: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/2193>
- Chingel, G. &. (2020). *Diseño de un sistema de automatización de la máquina llenadora de botellas de desbordamiento de presión GI3300 de Acasi*. Obtenido de Universidad Nacional de Piura. Facultad de Ingeniería Industrial. Escuela Profesional de Ingeniería: <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/2386>
- Díaz, A. (2014). *El Modelo Scor y el Balanced Scorecard*. Obtenido de Revista Científica "Visión de Futuro". Universidad Nacional de Misiones: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357933894002.pdf>

- Díaz, M. &. (2018). *Aspectos éticos en la investigación cualitativa*. Obtenido de Scielo. Print version ISSN 1657-4702:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-47022018000100051
- Díaz, R. (2020). *Marketing mix y ventas, en la empresa Gustitos en tu casa Tarapoto, 2019*. Obtenido de Universidad César Vallejo. Maestría en Administración de Negocios - MBA:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46357/Diaz_CRE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Escudero, C. (2017). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala:
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14207/1/Cap.1-Introducci%C3%B3n%20a%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf>
- Espinoza, A. &. (2020). *La influencia de la implementación de la automatización en el nivel de ventas en la empresa LimAutos en el año 2019*. Obtenido de Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas:
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5003/T_AE-L_025.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, E. y. (2016). *Optimización de consumo de agua en la planta embotelladora de Coca-Cola FEMSA Medellín*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad EIA. Ingeniería Ambiental. A. Tesis y Trabajos de Grado: <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/1950>
- Fierro, L. (2015). *Reingeniería de procesos de compras de suministros de oficina, herramientas y servicio de alimentación de la Compañía LAN Ecuador sucursal Guayaquil*. Obtenido de Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas:
<http://201.159.223.180/handle/3317/4742>
- Freire, W. (2021). *El método inductivo en la enseñanza de la educación física de los estudiantes de 8vo año egb de la unidad educativa Quisapincha*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas:
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32408/1/Wendy%20Freire%20Tesis%20-.pdf>
- García, C. &. (2016). *Aspectos éticos de la evaluación del aprendizaje en las Ciencias Médicas*. Obtenido de Revista Habanera de Ciencias Médicas:
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=71310>

- García, E. &. (2016). *Diseño de modelo de capacitación en procesos asistenciales relacionados con dispositivos médicos*. Obtenido de Ingeniería Biomédica: <https://revistabme.eia.edu.co/index.php/BME/article/view/1070/0>
- García, S. &. (2014). *Reingeniería de Procesos*. Obtenido de Innovación Tecnológica Empresarial: http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf
- Guerrero, R. (2017). *Diseño del proceso de control de indicadores de gestión del área comercial*. Obtenido de Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22401/1/tesis%20RAUL%20GUERRERO%20PACHECO.pdf>
- Hernández, F. y. (2014). *Selección de la muestra*. Obtenido de Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill: http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf
- Intep. (2016). *Tipos de Investigación*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2021, de Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle: https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/NVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf
- León, M. (2018). *Diseño de los procesos comerciales y su influencia en la productividad en ventas de la empresa agencia s.a.c. Trujillo 2018*. Obtenido de Universidad Privada del Norte. Facultad de Ingeniería. Carrera de Ingeniería Empresarial: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14829/Le%c3%b3n%20Lozano%20Mar%c3%ada%20Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lima, I. (2017). *Estrategias de Marketing para incrementar las ventas de la empresa Lima Villa Natura, 2017*. Obtenido de Universidad de Norbert Winer: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1373/TITULO%20-%20Lima%20Soca%2c%20Isolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Merino, C. (2016). *Diferencias entre coeficientes alfa de Cronbach, con muestras y partes pequeñas:Un programa VB*. Obtenido de Scielo: <http://revistas.um.es/analesps>
- Minchala, L. y. (2019). *Beneficios de la reingeniería de procesos en la bodega de productos terminados*. Obtenido de Instituto Superior Tecnológico Bolivariano. Unidad Académica De Educación Comercial, Administración Y Ciencias: <https://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/1517>

- Molina, G. (Marzo de 2019). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de Reingeniería, gestión de procesos, gestión de servicio y calidad : <http://201.159.223.180/handle/3317/12590>
- Mora, E. (2019). *Estrategias de comercialización para incrementar las ventas de la embotelladora y purificadora de Agua Olsty, cantón Salinas, provincia de Santa Elena año 2018*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena. Facultad de Ciencias Administrativas: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5203/1/UPSE-TAE-2019-0135.pdf>
- Moreno, R. (2017). *Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago"*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200002
- Naranjo, A. (2019). *Plan estratégico para la empresa VITERCONST ubicada en la ciudad Esmeraldas*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Citación. ICP. 155: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1924>
- Nazareno, I. (2020). *Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas*. Obtenido de Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador.: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/181>
- Ochoa, D. (2015). *Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja. Área Administrativa: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12737/1/Ochoa_Reiban_Daniel_a_Elizabeth.pdf
- Otamendi, A. (2015). *Las reacciones sociales hacia la inseguridad en América Larina*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires (UBA) y l'École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris: <https://cartografiasdelsur.undav.edu.ar/index.php/CdS/article/view/3/3>
- Otero, A. (2020). *Enfoques de la Investigación*. Obtenido de Métodos Para El Diseño Urbano - Arquitectónico: https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Oyola, L. (2019). *Implementación de mejora continua para reducir los costos de producción en el proceso de revisión de tela cruda en una empresa textil*. Obtenido de Universidad ESAN. Facultad de Ingeniería. Carrera de Ingeniería Industrial.:

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1809/2019_IIC_19-2_05_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Parra, M. &. (2017). *Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago"*. Obtenido de Scielo. Ingeniería Industrial: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1815-59362017000200002
- Pérez, G. (2017). *Reingeniería de Procesos*. Obtenido de Empresa 3C : <file:///C:/Users/ISAS/Downloads/Dialnet-ReingenieriaDeProcesos-6300068.pdf>
- Proaño, P. (2016). *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES*. Obtenido de REINGENIERÍA PARA MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA MULTINACIONAL PANALPINA ECUADOR S.A.”: <2016http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42937/1/TESIS%20COMPLETA%20FINAL%20OCTUBRE.pdf>
- René, M. &. (2017). *Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales*. Obtenido de Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría-Cuba: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360452099002.pdf>
- Rodríguez, M. (2015). *Diseño de investigación de corte Transversal*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2021, de Disign of Cross-Sectional Research: https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev%20Medica%20Sanitas%2021-3_MRodriguez_et_al.pdf
- Romero, Z. (2015). *Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2021, de Propuesta de reingeniería de procesos y mejora continua del área comercial de la Ferretería Calmetal S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.: <http://201.159.223.180/handle/3317/4216>
- Salas, O. (2016). *Balanced Scorecard en el sector agroalimentario*. Obtenido de Scielo: Revista Facultad de Ciencias Económicas: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052016000100003
- Salazar, H. &. (2018). *Manual de procesos para el departamento comercial de la empresa Euriprim S.A. ISSN: 1696-8352*. Obtenido de Universidad Laica “Vicente Rocafuerte De Guayaquil”, Ecuador: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/manual-procesos-euriprim.html>
- Salinas, H. (2017). *Análisis de la gestión organizacional por procesos en el departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del

Ecuador - PUCESE - Maestría en Administración de Empresas mención
Planeación: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1174>

- Santillán, R. (2021). *De la teoría de la organización a la organización universitaria. Devenir histórico desde una visión documental*. Obtenido de <file:///C:/Users/ISAS/Downloads/382-Texto%20del%20art%C3%ADculo-724-1-10-20210213.pdf>
- Serna, C. &. (2018). *Sentido y significado de la socialización organizacional*. Obtenido de Espacios. : <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/19400308.html>
- Suárez, M. (2007). *La sostenibilidad de la Mejora Continua*. Obtenido de Programa de Becas de Alto Nivel de la Unión Europea para América Latina : <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9178/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf;sequence=2>
- Tapia, T. (2017). *Análisis del proceso administrativo de la microempresa Quimí en la ciudad de Esmeraldas*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Citación POS.265: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/999/1/TAPIA%20L%c3%93PEZ%20TERESA%20DE%20JES%c3%9aS.pdf>
- Vera, I. (2017). *Análisis del costo beneficio de la mejora en el proceso productivo del cacao en la Hacienda Hermanos Vera, del recinto Zapallo*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Administración de Empresas - Productividad: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1428>
- Villafuerte, C. &. (2016). *Reingeniería de procesos del servicio logístico de la empresa lubricantes internacionales de la marca Gulf*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Trabajos de Titulación - Carrera de Administración de Empresas: <http://201.159.223.180/handle/3317/6799>
- Zamora, A. (2021). *Aplicación de la reingeniería en un proceso productivo “caso de la célula de doblado 3 ½”*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/334428/127-436-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1

Operacionalización de Variables

Variables de Estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Independiente: Reingeniería de Procesos	Con respecto a la reingeniería de procesos, Moreno & Parra (2017) indica que es el empleo de herramientas que permiten analizar la gestión actual de las empresas, para desarrollar procesos esenciales que potencialicen las acciones, minimizando tiempos y mejorando rendimientos en cada uno de los departamentos donde se implemente.	Es la actividad que crea desde cero los procesos críticos de la empresa	Optimización Comercial	Estrategias y tácticas	Ordinal
				Manuales de procesos	
			Capacitación y entrenamiento al personal	Cursos de inducción y socialización de la reingeniería de procesos.	
				Cursos desarrollados de los procesos del área comercial.	
			Productividad	Seguimiento del cumplimiento de procesos a través del cuadro de mando integral.	
Indicadores del control a través del balanced scorecard					
Dependiente: Ventas	Para Moreno & Parra (2017) menciona que las ventas proporcionan a las empresas una ventaja competitiva, porque le brinda la liquidez corriente para seguir desarrollándose dentro del mercado en que se desenvuelve.	Es la gestión que comercializa los productos y genera los ingresos para la empresa en un periodo determinado de tiempo.	Ventas	Crecimiento de las ventas.	Ordinal
				Cumplimiento del presupuesto de ventas	
			Desempeño Gestión Comercial	Satisfacción del cliente	
				Captación de clientes	
				Visitas efectivas	
Costo operativo.					

Nota: Propia

Fuente: Base Teórica

Anexo 2.

Matriz de Consistencia.

Problema General	Objetivo General	Variables e indicadores					
		Variable 1: Proceso Comercial					
¿Cómo la propuesta de reingeniería de procesos incrementa la eficiencia del área comercial de la empresa Domiagua Quinindé?	Diseñar una propuesta de reingeniería de procesos comerciales para la empresa Domiagua Quinindé.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición		
		Optimización Comercial	Estrategias y tácticas	1 – 2	Escala de Likert del 1 al 5		
			Manuales de procesos	3			
		Capacitación y entrenamiento al personal	Cursos de inducción y socialización de la reingeniería de procesos.	4 - 5		Escala de Likert del 1 al 5	
			Cursos desarrollados de los procesos del área comercial.				
		Productividad	Seguimiento del cumplimiento de procesos a través del cuadro de mando integral.	6			Escala de Likert del 1 al 5
			Indicadores del control a través del balanced scorecard	7			
Variable 2: Ventas							
¿Cómo la propuesta de reingeniería de procesos del área comercial incrementa las ventas de la empresa Domiagua Quinindé?	Analizar las dimensiones que requiere la actividad comercial de la empresa Domiagua Quinindé.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición		
		Ventas	Crecimiento de las ventas.	8	Escala de Likert del 1 al 5		
			Cumplimiento del presupuesto de ventas	9			
		Desempeño Gestión Comercial	Satisfacción del cliente	10 - 13		Escala de Likert del 1 al 5	
			Captación de clientes				
Visitas efectivas							
Costo operativo.							
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra				Técnicas e instrumentos		
	Población: Los 30 colaboradores de Domiagua Quinindé.				Cuestionario Ficha Documentaria		
Diseño: No experimental y transversal	Muestreo: Censal al total de la población de estudio.						

Nota: Propia

Fuente: Base Teórica

Anexo 3.

Instrumento de recolección de datos (Cuestionario)

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO						
UNIDAD DE POSGRADO						
El objetivo del presente cuestionario es levantar información sobre el proceso comercial de la empresa Domiagua Quinindé. Por tal motivo se solicita su participación en el llenado del cuestionario.						
Instrucciones: Responda cada una de las siguientes preguntas planteadas con la mayor sinceridad bajo los siguientes parámetros de puntaje:						
1: NUNCA 2: CASI NUNCA 3: A VECES 4: CASI SIEMPRE 5: SIEMPRE						
CUESTIONARIO PROCESO COMERCIAL						
Dimensión: Optimización Comercial						
N.	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿La empresa aplica procesos comerciales?					
2	¿La empresa mide el cumplimiento de los procesos comerciales?					
3	¿La empresa cuenta con manuales de procesos en el área comercial?					
Dimensión: Capacitación y entrenamiento						
4	¿La empresa desarrolla procesos de capacitación para preparar al personal para una reingeniería de procesos?					
5	¿La empresa realiza capacitaciones sobre los procesos comerciales que se deben seguir?					
Dimensión: Productividad						
6	¿La empresa cuenta con un cuadro de mando integral para el seguimiento del cumplimiento de los procesos?					
7	¿La empresa tiene indicadores de control a través del balanceado?					


	scorecard?					
CUESTIONARIO DE VENTAS						
Dimensión: Ventas						
8	¿La empresa evalúa el crecimiento de las ventas?					
9	¿La empresa mide el cumplimiento del presupuesto comercial?					
Dimensión: Desempeño de la gestión comercial						
10	¿La empresa evalúa la satisfacción de los clientes?					
11	¿La empresa mide la captación de nuevos clientes?					
12	¿La empresa realiza un control de las visitas efectivas?					
13	¿La empresa realiza un monitoreo del comportamiento de los costos operativos del área comercial?					

Nota: Propia

Fuente: Base Teórica

Anexo 4.

Ficha Documentaria

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO		
UNIDAD DE POSGRADO		
Ficha Documentaria		
DIMENSIÓN	INDICADOR	RESULTADO
Optimización Comercial	Estrategias y tácticas	
	Manuales de procesos	
Capacitación y entrenamiento al personal	Cursos de inducción y socialización de la reingeniería de procesos.	
	Cursos desarrollados de los procesos del área comercial.	
Productividad	Seguimiento del cumplimiento de procesos a través del cuadro de mando integral.	
	Indicadores del control a través del balanced scorecard	
Ventas	Crecimiento de las ventas.	
	Cumplimiento del presupuesto de ventas	
Desempeño Gestión Comercial	Satisfacción de los clientes	
	Captación de clientes	
	Visitas efectivas	
	Costo operativo.	

Anexo 5.

Instrumento de recolección de datos (Guía de la entrevista)



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

Estimado la presente entrevista tiene como función recoger sus criterios acerca de la toma de decisiones a nivel de las organizaciones y negocios. La presente se mantendrá absoluta reserva y no le tomará más de 10 minutos.

Cargo:

Edad:

Sexo:

GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Objetivo: Levantar y analizar información sobre los procesos operativos actuales en el área comercial, además de identificar posibles mejoras.

Dirigido a: Al gerente general y el comercial de la empresa Domiagua Quinindé

INDICADOR 1. Estrategias y tácticas

1. ¿Cómo opera el área comercial en el día a día?
2. ¿Existen procesos comerciales aprobados y que se estén cumpliendo en el área comercial? ¿Cómo cuáles?
3. ¿Cuáles son las estrategias y tácticas comerciales definidas y documentadas?

INDICADOR 2. Manuales de procesos

4. ¿Existe un manual de procesos para el área comercial?
5. ¿Cómo identifican los problemas críticos en el área comercial?
6. ¿Quién y cómo analizan el problema, ejecuta la solución y evalúa los resultados? ¿Cómo sucede?
7. Frente a diferentes situaciones no comunes, ¿cómo procede el personal?

INDICADOR 3. Cursos de inducción y socialización de la reingeniería de procesos

8. ¿Cuéntan con un programa de capacitación para socializar y preparar al personal al cambio alineado a la reingeniería?

INDICADOR 4. Cursos desarrollados de los procesos del área comercial.

9. ¿Cuéntan con un programa de capacitación para fortalecer la reingeniería de procesos en el área comercial?

INDICADOR 5. Seguimiento del cumplimiento de procesos a través del cuadro de mando integral.

10. ¿La empresa cómo maneja el seguimiento del cumplimiento de los procesos?

11. ¿Cuenta con alguna matriz de seguimiento gerencial?

INDICADOR 6. Indicadores del control a través del balanced scorecard

12. ¿Cómo la empresa controla los indicadores de cumplimiento? ¿cuentan con alguna herramienta gerencial?

INDICADOR 7. Crecimiento de las ventas.

13. ¿La empresa cuenta con herramientas o procesos para medir el cumplimiento de las ventas?

INDICADOR 8. Cumplimiento del presupuesto de ventas.

14. ¿Cómo mide la empresa el fiel cumplimiento de los indicadores comerciales?

INDICADOR 9. Satisfacción de los clientes

15. ¿La empresa cuenta estudios que mida la satisfacción de los clientes?
16. ¿La empresa cuenta con el requerimiento cuantitativo de la cantidad de productos que solicitan los clientes y que por no contar con procesos eficientes no se puede cubrir?

INDICADOR 10 y 11. Captación de clientes y visitas efectivas.

17. ¿Cómo la empresa controla la gestión de visitar y captar clientes nuevos?

INDICADOR 12. Costo operativo

18. ¿Cuál es el proceso para controlar el costo operativo de la gestión comercial?

Anexo 6.

Matriz de Validación de Instrumento (Entrevista)

Evaluador 1

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Entrevista

OBJETIVO: Levantar y analizar información sobre los procesos operativos actuales en el área comercial, además de identificar posibles mejoras.

DIRIGIDO A: Los directivos o gerentes responsables de la empresa y del área comercial de Domiagua Quindé.

NOMBRE Y APELLIDO DEL EVALUADOR: Castelo Rivas Angel Fredy

CÉDULA: 1714101605

GRADO ACADÉMICO: MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN GERENCIA ESTRATEGICA

VALORACIÓN:

ADECUADO	REGULAR	INADECUADO
/		


CF 1714101605
0749272949
FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 7.

Matriz de Validación de Instrumento (Entrevista)

Evaluador 2

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Entrevista

OBJETIVO: Levantar y analizar información sobre los procesos operativos actuales en el área comercial, además de identificar posibles mejoras.

DIRIGIDO A: Los directivos o gerentes responsables de la empresa y del área comercial de Domiagua Quinindé.

NOMBRE Y APELLIDO DEL EVALUADOR: Alarcón Toabanda Piedad Elizabeth

CÉDULA: 0602353708

GRADO ACADÉMICO: MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN GERENCIA ESTRATEGICA

VALORACIÓN:

ADECUADO	REGULAR	INADECUADO
✓		

FIRMA DEL EVALUADOR

CI 0602353708

cel 0997929035

Anexo 8.

Matriz de Validación de Instrumento (Entrevista)

Evaluador 3

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Entrevista

OBJETIVO: Levantar y analizar información sobre los procesos operativos actuales en el área comercial, además de identificar posibles mejoras.

DIRIGIDO A: Los directivos o gerentes responsables de la empresa y del área comercial de Domiagua Quinindé.

NOMBRE Y APELLIDO DEL EVALUADOR: Muñoz Mejía Liceth Margarita

CÉDULA: 1718793506

GRADO ACADÉMICO: MAGISTER EN FINANZAS MENCIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL

VALORACIÓN:

ADECUADO	REGULAR	INADECUADO
✓		



FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 9.

Matriz de Validación de Instrumento (Entrevista) - Evaluador 1

TEMA: Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021

Variables de Estudio	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	items	Criterios de Evaluación										Observac.			
					Opción de respuesta			Relación entre variable y dimensión		Relación entre dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ITEM		Relación entre el ITEM y la opción de respuesta				
					Siempre	A veces	Nunca	Si	No	Si	No	Si	No	Si		No		
Independiente: Reingeniería de Procesos	Es la actividad que crea desde cero los procesos críticos de la empresa	*Optimización Comercial	*Estrategias y tácticas *Manuales de procesos	Cuentan con dominio de reconocimiento de estrategias y procesos		x			x			x			x			
		*Capacitación y entrenamiento al personal	*Cursos de inducción y socialización de la reingeniería de procesos. *Cursos desarrollados de los procesos del área comercial.	Cuento con dominio de temas de capacitación de la empresa	x				x			x			x			
		*Productividad	*Seguimiento del cumplimiento de procesos a través del cuadro de mando *Indicadores del control a través del balanced scorecard	Cuenta con dominio del CDI / BSC	x				x			x			x			
Dependiente: Ventas	Es la gestión que comercializa los productos y genera los ingresos para la empresa en un periodo determinado de tiempo.	*Ventas	*Crecimiento de las ventas. *% cumplimiento del presupuesto de ventas	Cuenta con dominio del manejo de ventas y presupuesto comercial	x				x			x			x			
		*Desempeño Gestión Comercial	*% satisfacción de la demanda.	Cuenta con dominio del manejo de ventas y presupuesto comercial	x				x			x			x			
			*% de captación de clientes		x				x			x			x			
			*% de visitas efectivas		x				x			x			x			
			*Costo operativo.															


 FIRMA DEL EVALUADOR
 319721949

Anexo 10.

Matriz de Validación de Instrumento (Entrevista) - Evaluador 2

TEMA: Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021

Variables de Estudio	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	items	Opción de respuesta			Relación entre variable y dimensión		Relación entre dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ITEM		Relación entre el ITEM y la opción de respuesta		Observac.			
					Siempre	A veces	Nunca	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No				
Independiente: Reingeniería de Procesos	Es la actividad que crea desde cero los procesos críticos de la empresa	*Optimización Comercial	*Estrategias y tácticas	Cuentan con dominio de reconocimiento de estrategias y procesos	x			x		x		x							
			*Manuales de procesos																
		*Capacitación y entrenamiento al personal	*Cursos de inducción y socialización de la reingeniería de procesos. *Cursos desarrollados de los procesos del área comercial.	Cuento con dominio de temas de capacitación de la empresa	x				x		x		x						
*Productividad	*Seguimiento del cumplimiento de procesos a través del cuadro de mando *Indicadores del control a través del balanced scorecard	Cuenta con dominio del CDI / BSC	x				x		x		x		x						
Dependiente: Ventas	Es la gestión que comercializa los productos y genera los ingresos para la empresa en un periodo determinado de tiempo.	*Ventas	*Crecimiento de las ventas.	Cuenta con dominio del manejo de ventas y presupuesto comercial	x			x		x		x		x					
			*% cumplimiento del presupuesto de ventas																
		*Desempeño Gestión Comercial	* % satisfacción de la demanda.	Cuenta con dominio del manejo de ventas y presupuesto comercial					x		x		x		x				
			* % de captación de clientes * % de visitas efectivas * Costo operativo.																



FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 11.

Matriz de Validación de Instrumento (Entrevista) - Evaluador 3

TEMA: Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021

Variables de Estudio	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Criterios de Evaluación												Observac.	
					Opción de respuesta			Relación entre variable y dimensión		Relación entre dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ITEM		Relación entre el ITEM y la opción de respuesta				
					Siempre	A veces	Nunca	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
Independiente: Reingeniería de Procesos	Es la actividad que crea desde cero los procesos críticos de la empresa	*Optimización Comercial	*Estrategias y tácticas	Cuentan con dominio de reconocimiento de estrategias y procesos		x			x			x			x			
			*Manuales de procesos															
		*Capacitación y entrenamiento al personal	*Cursos de inducción y socialización de la reingeniería de procesos. *Cursos desarrollados de los procesos del área comercial.	Cuento con dominio de temas de capacitación de la empresa	x				x			x			x			
		*Productividad	*Seguimiento del cumplimiento de procesos a través del cuadro de mando *Indicadores del control a través del balanced scorecard	Cuenta con dominio del CDI / BSC			x			x			x			x		
Dependiente: Ventas	Es la gestión que comercializa los productos y genera los ingresos para la empresa en un periodo determinado de tiempo.	*Ventas	*Crecimiento de las ventas. *% cumplimiento del presupuesto de ventas	Cuenta con dominio del manejo de ventas y presupuesto comercial	x			x			x			x				
		*Desempeño Gestión Comercial	* % satisfacción de la demanda. * % de captación de clientes * % de visitas efectivas * Costo operativo.	Cuenta con dominio del manejo de ventas y presupuesto comercial	x			x			x			x				


 FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 12.

Carta de autorización de Domiagua

Quinindé 24 de Septiembre del 2021.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **Delgado Hidrovi Meli Daisy** con C.I. 1302427818 en calidad de gerente propietaria de la empresa Domiagua ubicada en el cantón Quinindé.

Otorgo la autorización a **Yanina Jacqueline Mejía Cedeño** acceder a la información necesaria de la empresa para realizar su proyecto de tesis titulado : **"Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021."**

Sin más por el momento, agradezco la atención prestada a la siguiente carta, quedando a sus órdenes.



Delgado
13024278-8



Anexo 13.

Coeficiente Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	# de encuestados							
0,984	30							
	Nula	Muy baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada	Perfecta	
	0%						100%	
Confiabilidad en la medición	Contaminada de error						No hay error en el instrumento	

Nota: SPSS, Análisis de Fiabilidad

