



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**INSTITUTO DE POSGRADO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROCESO DE REINGENIERÍA EN EL**  
**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA MEJORA DE LA**  
**PRODUCTIVIDAD DE LAS MIPYMES DE LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE**  
**RIOBAMBA. PERÍODO 2012.**

**AUTOR:**

**Ing. Alexandra Cristina Almeida Castro**

**TUTOR:**

**Ing. Mgsc. Sonia Rodas Espinoza**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión Empresarial con el tema: “Diseño y aplicación de un proceso de Reingeniería en el área de comercialización para la mejora de la productividad de las Mipymes de Lácteos en la ciudad de Riobamba. Período 2012”, ha sido elaborado por la Ing. Alexandra Cristina Almeida Castro, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutora, por lo que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, 25 de marzo 2015.



Ing. Mgsc. Sonia Rodas Espinoza

DIRECTORA DE TESIS

## **AUTORÍA**

Yo Alexandra Cristina Almeida Castro con cédula de identidad N° 1714109442, soy responsable de las ideas, opiniones expuestas, resultados y propuesta realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo, pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Alexandra Cristina Almeida Castro

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias Dios por ser el amigo fiel, iluminar mi camino y por creer en mí.

Gracias a mi familia por su comprensión, apoyo y ayuda siempre presente e incondicional, a Alfonso por su amor, fortaleza y visión; a Dianita por su empeño, perseverancia y sueños; a Paulita por su dulzura, ilusión y presencia, los tres son el mejor regalo que Dios me ha dado.

Gracias a la Universidad Nacional de Chimborazo con cada uno de sus autoridades y docentes que generosamente han contribuido con sus conocimientos y experiencias en esta maestría y han permitido generarme nuevas expectativas al servicio de la comunidad.

Gracias a cada uno de los integrantes de Lácteos El Abuelo por haber aceptado el reto de una reingeniería en su área comercial, haber aportado y generado los cambios requeridos, gracias por permitirme contribuir en su desarrollo empresarial.

Gracias a la Ing. Sonia Rodas por su guía durante la elaboración de esta investigación en beneficio del Sector Lácteo de la ciudad de Riobamba.

Alexandra Cristina Almeida Castro

## **DEDICATORIA**

El ser humano tiene la capacidad de soñar y materializar esos pensamientos usando una serie de estrategias, una de ellas es realizar un cambio radical, este cambio debe ser individual y también de grupo, en la actualidad el que se aísla y se esfuerza solo, tendrá pocos resultados, pero si se unen pueden trabajar con menos esfuerzos por un mismo fin.

Ese trabajo está dedicado a las Mipymes de Lácteos, con el anhelo de que su productividad, rentabilidad y calidad se incrementen de una manera sostenible, sin perder de vista que la asociatividad es una alternativa para fortalecerse y así poder seguir contribuyendo al desarrollo de la ciudad y del país.

Alexandra Cristina Almeida Castro

# INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>N° de Página</b>
CERTIFICACIÓN	i
AUTORIA DE LA INVESTIGACION	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii

## **CAPÍTULO I**

<b>1. MARCO TEORICO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA</b>	<b>5</b>
1.2.1 Fundamentación Filosófica	5
1.2.2 Fundamentación Epistemológica	5
1.2.3 Fundamentación Psicológica	6
1.2.4 Fundamentación Legal	6
1.2.4.1 Clasificación de la pequeña empresa	6
1.2.4.2 Ventajas y desventajas de las Mipymes	7
1.2.4.3 Estructura organizacional	9
<b>1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	<b>9</b>
1.3.1 Definición y clasificación de Procesos	10
1.3.2 Reingeniería	13
1.3.3 Metodologías existentes para la reingeniería de procesos (BPR)	16
1.3.4 Comercialización	19

1.3.4.1	Mezcla de Mercadotecnia	20
<b>1.3.4.2</b>	<b>Segmentación de Mercado</b>	21
<b>1.3.4.3</b>	<b>Estrategias de Comercialización</b>	24
<b>1.3.4.4</b>	<b>Canales de distribución</b>	31
<b>1.3.5</b>	<b>Productividad</b>	34
<b>1.3.5.1</b>	<b>Factores que afectan la productividad</b>	35
<b>1.3.5.2</b>	<b>Medición de la Productividad en las empresas</b>	37
1.3.5.3	Mejoramiento de la productividad	39
1.3.6	Indicadores de gestión	40
1.3.6.1	Esquema para establecer indicadores de gestión en un sistema	42

## **CAPÍTULO II**

<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	46
<b>2.1</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	46
<b>2.2</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	47
<b>2.3</b>	<b>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN</b>	47
<b>2.4</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	48
<b>2.5</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	48
<b>2.6</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	51
<b>2.7</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	52
2.7.1	Hipótesis General	52
2.7.2	Hipótesis Específica	53

## **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS (PROPUESTA)</b>	54
<b>3.1</b>	<b>TEMA</b>	54
<b>3.2</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	54
<b>3.3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	55
3.3.1	Objetivo General	55

3.3.2	Objetivo Específico	55
<b>3.4</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>	55
3.4.1	Fundamentación Axiológica	56
3.4.2	Fundamentación Epistemológica	56
3.4.1	Fundamentación Psicológica	56
<b>3.5</b>	<b>CONTENIDO</b>	57
3.5.1	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA EN EL ÁREA COMERCIAL DE LAS MIPYMES DE LÁCTEOS	57
<b>3.6</b>	<b>OPERATIVIDAD</b>	58

## **CAPÍTULO IV**

<b>4.</b>	<b>EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	65
<b>4.1</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	65
4.1.1	Entrevistas realizadas a los gerentes de las Mipymes de Lácteos de Riobamba	65
4.1.2	Encuesta realizada al Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba	84
4.1.3	Proceso comercial de Lácteos El Abuelo antes de la aplicación de la Metodología de la Reingeniería	108
4.1.4	Proceso comercial de Lácteos El Abuelo después de la aplicación de la Metodología de la Reingeniería	112
<b>4.2</b>	<b>COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS</b>	116
4.2.1	Comprobación de la hipótesis general	116
4.2.2	Comprobación de la hipótesis específica	119

## **CAPÍTULO V**

<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	125
<b>5.1</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	125
<b>5.2</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	127

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	128
---------------------	-----

<b>WEBGRAFÍA</b>	131
------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	132
---------------	-----

Anexo. 1	Proyecto (aprobado)	132
----------	---------------------	-----

Anexo. 2	Instrumentos para la recolección de datos	152
----------	---	-----

Anexo. 3	Certificado Abstract	159
----------	----------------------	-----

Anexo. 4	Certificado de Lácteos El Abuelo de la implementación del diseño de Reingeniería en el área comercial	160
----------	---	-----

Anexo. 5	Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba	161
----------	---	-----

Anexo. 6	Base filosófica de Lácteos El Abuelo	166
----------	--------------------------------------	-----

Anexo. 7	Estructura organizacional	167
----------	---------------------------	-----

Anexo. 8	Productos que oferta Lácteos El Abuelo	168
----------	--	-----

Anexo. 9	Mapa de procesos propuesto en Lácteos El Abuelo	169
----------	---	-----

Anexo. 10	Matriz FODA en Lácteos El Abuelo	170
-----------	----------------------------------	-----

Anexo. 11	Perfil estratégico de Lácteos El Abuelo	171
-----------	---	-----

Anexo. 12	Matriz de definición y validación de los objetivos estratégicos	172
-----------	---	-----

Anexo. 13	Planes operativos en función del FODA	173
-----------	---------------------------------------	-----

Anexo. 14	Cursograma analítico del proceso comercial	175
-----------	--	-----

Anexo. 15	Mezcla de mercadeo Lácteos El Abuelo	176
-----------	--------------------------------------	-----

Anexo. 16	Perfil del Agente de Ventas	177
-----------	-----------------------------	-----

Anexo. 17	Manual de funciones del Agente de Ventas	180
Anexo. 18	Políticas de atención al cliente	182
Anexo. 19	Políticas de venta	184
Anexo. 20	Políticas de promoción	185
Anexo. 21	Políticas post venta	185
Anexo. 22	Políticas de productos devueltos	186
Anexo. 23	Políticas de comisiones sobre ventas efectivas	186
Anexo. 24	Indicadores para el Área Comercial	187
Anexo. 25	Plan de capacitación para el Área Comercial	190

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>N° de Página</b>
Cuadro N.1.1. Criterios de segmentación	23
Cuadro N.2.1. Población y muestra	49
Cuadro N.3.1. Cantidad demandada semanalmente de productos lácteos por el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.	62
Cuadro N.4.1. Análisis del Sector Mipymes de Lácteos en Riobamba	65
Cuadro N.4.2. Características del proceso comercial actual de las Mipymes de Lácteos.	66
Cuadro N.4.3. Necesidades dentro del proceso comercial de las Mipymes de Lácteos.	67
Cuadro N.4.4. Factores que afectan en la distribución de los productos lácteos de las Mipymes de Lácteos.	81
Cuadro N.4.5. Necesidades las Mipymes de Lácteos para mejorar su productividad y Comercialización.	83
Cuadro N.4.6. Hoteles y restaurantes de la ciudad de Riobamba que cuenta con una entrega directa de productos lácteos.	85
Cuadro N.4.7. Marcas de lácteos que el Sector Gastronómico y Hotelero adquiere en Riobamba.	87
Cuadro N.4.8. Productos demandados por el Sector Gastronómico y Hotelero en	89
Cuadro N.4.9. Presentación de los productos demandados por el Sector	91
Cuadro N.4.10. Frecuencia de compra de lácteos del Sector Gastronómico y	95
Cuadro N.4.11. Volumen de compra semanal de lácteos del Sector Gastronómico y	98
Cuadro N.4.12. Forma de pago en el Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.	101

Cuadro N.4.13. Aceptación de compra a las Mipymes de lácteos	103
Cuadro N.4.14. Posicionamiento de las Mipymes de lácteos	105
Cuadro N.4.15. Valor adicional por una certificación de calidad	107
Cuadro N.4.16. Volúmenes de venta inicial en Lácteos El Abuelo	110
Cuadro N.4.17. Costo inicial de comercialización en Lácteos El Abuelo	111
Cuadro N.4.18. Costo real de comercialización en Lácteos El Abuelo	113
Cuadro N.4.19. Volúmenes de venta después de la reingeniería en el área comercial.	114
Cuadro N.4.20. Volumen total de venta comparativo	115
Cuadro N.4.21. Análisis comparativo entre trimestres del volumen de ventas	115
Cuadro N.4.22. Productividad antes y después de la reingeniería en el área comercial	117
Cuadro N.4.23. Matriz de la productividad del volumen comercializado en función del tiempo empleado.	117
Cuadro N.4.24. Prueba t para medias de dos muestras emparejadas	118
Cuadro N.4.25. Tabla de contingencia para la Hipótesis específica (Pregunda 8)	121
Cuadro N.4.26. Tabla de contingencia para la Hipótesis específica (Pregunda 10)	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>N° de Página</b>
Gráfico N.1.1 Efectividad	41
Gráfico N.4.1. Mapa de procesos en el Sector de las Mipymes de Lácteos	67
Gráfico N.4.2. Proceso comercial acorde a las necesidades de las Mipymes de Lácteos.	68
Gráfico N.4.3. Volumen de leche procesada por las Mipymes de Lácteos	69
Gráfico N.4.4. Productos ofertados por las Mipymes de Lácteos	70
Gráfico N.4.5. Mipymes de Lácteos que cuentan con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	71
Gráfico N.4.6. Puntos de distribución de las Mipymes de Lácteos.	72
Gráfico N.4.7. Montos anuales de venta de las Mipymes de Lácteos.	73
Gráfico N.4.8. Presupuesto destinado para distribución en las Mipymes de Lácteos	74
Gráfico N.4.9. Número de vendedores en las Mipymes de Lácteos.	75
Gráfico N.4.10. Transporte refrigerando en las Mipymes de Lácteos.	76
Gráfico N.4.11. Tiempo (h) empleado en la distribución en las Mipymes de Lácteos.	77
Gráfico N.4.12. Políticas de ventas en las Mipymes de Lácteos.	78
Gráfico N.4.13. Políticas de incentivos comerciales en las Mipymes de Lácteos.	79
Gráfico N.4.14. Acuerdo con los proveedores en las Mipymes de Lácteos.	80
Gráfico N.4.15. Sector Hotelero que cuenta con una entrega directa de productos lácteos.	85
Gráfico N.4.16. Sector Gastronómico que cuenta con una entrega directa de productos lácteos.	86

Gráfico N.4.17. Marcas de lácteos que el Sector Gastronómico y Hotelero adquiere en Riobamba.	88
Gráfico N.4.18. Productos demandados por el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.	90
Gráfico N.4.19. Presentación de la demanda de yogurt en el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.	92
Gráfico N.4.20. Presentación de la demanda de queso en el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.	92
Gráfico N.4.21. Presentación de la demanda de manjar de leche en el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.	93
Gráfico N.4.22. Presentación de la demanda de crema de leche en el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.	93
Gráfico N.4.23. Presentación de la demanda de mantequilla en el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.	94
Gráfico N.4.24. Frecuencia de compra de lácteos del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.	97
Gráfico N.4.25. Volúmen de compra semanal de yogurt del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.	99
Gráfico N.4.26. Volúmen de compra semanal de queso del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.	99
Gráfico N.4.27. Volúmen de compra semanal de manjar y crema del Sector	100
Gráfico N.4.28. Volúmen de compra semanal de mantequilla del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.	100
Gráfico N.4.29. Forma de pago en el Sector Hotelero de Riobamba.	102
Gráfico N.4.30. Forma de pago en el Sector Gastronómico de Riobamba.	102
Gráfico N.4.31. Aceptación de compra a las Mipymes de lácteos	104

Gráfico N.4.32. Posicionamiento de las Mipymes de lácteos	106
Gráfico N.4.33. Valor adicional por una certificación de calidad	107
Gráfico N.4.34. Mapa de Procesos de Lácteos El Abuelo inicial	109
Gráfico N.4.35. Mapa del proceso comercial Re-ingeniado en Lácteos El Abuelo	112
Gráfico N.4.36. Distribución t student para la Hipótesis General	119
Gráfico N.4.37. Chi cuadrado para la Hipótesis específica (Pregunta 8)	122
Gráfico N.4.38. Chi cuadrado para la Hipótesis específica (Pregunta 10)	124

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene por título “DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROCESO DE REINGENIERÍA EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MIPYMES DE LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA. PERÍODO 2012.”, se ha desarrollado bajo un diseño no experimental – transaccional, observando el proceso comercial tal y como se da en su contexto habitual, a través de una entrevista a las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba, para luego presentar un proceso re-ingeniado que una vez aplicado permitió mejorar la productividad y el posicionamiento de la empresa piloto.

La propuesta alternativa u operatividad se desarrolló en Lácteos El Abuelo con un proceso de reingeniería de 5 etapas, se inicia con la preparación que parte de su diagnóstico y realidad comercial; en la identificación se analiza en detalle el área comercial; con la visión se considera la demanda de un sector específico como lo es el gastronómico y hotelero; la solución, presenta un conjunto de herramientas técnicas y sociales para re-direccionar el área comercial y se finaliza con la etapa de transformación que muestra los cambios obtenidos y como estos serán evaluados permanentemente.

La hipótesis fue comprobada con el estadístico t student comparando la productividad antes de la reingeniería y después de aplicado el proceso, además se utilizó los resultados de las encuestas realizadas al sector gastronómico y hotelero que permitió visualizar su demanda y el posicionamiento con el estadístico chi cuadrado.

La investigación concluye que la reingeniería en el área comercial ha permitido mejorar la productividad de Lácteos El Abuelo y la metodología puede ser aplicada por el resto de empresas, así como la atención el sector gastronómico y hotelero en la ciudad de Riobamba puede ser replicada en otras ciudades.

Se recomienda que las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba deben pensar en la posibilidad de formar un Consorcio que les permita gestionar en forma conjunta y atender otros mercados que exigen volumen aparte de la calidad.

## **ABSTRACT**

This research work is entitled “DESIGN AND APPLICATION OF A REENGINEERING PROCESS IN THE MANAGEMENT AREA TO BETTER PRODUCTIVITY OF MIPYMES OF DAIRY, IN THE CITY OF RIOBAMBA, PERIOD 2012.” It has been developed under a non-experimental transectional design by observing the commercial process in its habitual context through interviews to Mipymes of dairy in Riobamba in order to present a reengineered process that allowed improving production and positioning of pilot company.

The alternative was developed for Lacteos El Abuelo by the means of a five stage reengineered process: preparation, identification, vision, solution and transformation that analyze the commercial area deeply; vision that considers the demand of a particular sector like gastronomic and hosting; solving that presents a range of technical and social tools in order to reoriented the commercial area and the transformation stage that shows changes obtained and how these will be evaluated.

The hypothesis was checked using the results of the surveys applied to the hotel and gastronomic sector that allowed us to realize their demand and understand positioning of the different Mipymes of dairy.

The research concludes that reengineering the commercial area has allowed improving the productivity of Lácteos El Abuelo, and methodology might help other Mipymes of dairy companies around the country, so the gastronomic and hosting sector will serve as an example for other cities.

Finally, It is recommended that Mipymes of Dairy in the city of Riobamba must considering forming a partnership that allows different Mipymes to work and collaborate with each other and attend other markers that require great amounts of quality products.

## INTRODUCCIÓN

Las grandes cadenas de supermercados difícilmente abren las puertas a las microempresas para que puedan comercializar sus productos, debido a muchos factores entre los que se destacan: falta de logística, falta de volúmenes, calidad, uniformidad e inocuidad de los productos que ofertan.

Se consideró que implementar un proceso de reingeniería en la comercialización de dicho sector les permitirá ser sostenibles en el tiempo al enfocarse en atender las necesidades de mercados específicos y así solucionar en parte la problemática comercial de dicho sector.

La investigación en su primer capítulo, describe los trabajos relacionados al tema que se han desarrollado anteriormente, los mismos que permite observar los avances, las tendencias y las pautas o estrategias que se pueden aplicar. Además se presenta una fundamentación epistemológica, axiológica, legal, sociológica, que enmarcan las características de la investigación. La fundamentación teórica nos da las bases, principios y conceptos para un adecuado desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo, se detalla el diseño de la investigación, que es no experimental – transaccional, con una investigación de campo que aplica entrevistas a 7 Mipymes de lácteos y encuestas (50) al sector gastronómico y hotelero en la ciudad de Riobamba, la investigación también es aplicada al ejecutarse el modelo de reingeniería planteado en una de las Mipymes entrevistadas, Lácteos El Abuelo.

Los datos de la investigación serán analizados con gráficos, tablas y cuadros estadísticos que nos permitan visualizar los resultados de mejor manera. Las hipótesis serán comprobadas con la distribución t student para la hipótesis general ya que el número de observaciones es menor a 30 y el estadístico chi cuadrado para la hipótesis específica, esta relaciona las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas para determinar si dos variables están relacionadas o no.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta de implementar la metodología de reingeniería para el área comercial de Lácteos El Abuelo, que le permita mejorar su productividad.

La metodología consta de 5 etapas: en la etapa de preparación, se analiza su situación organizativa y su mapa de procesos actual.

En la etapa de identificación, nos centramos en el proceso comercial que fue reingeniado, se analizó tiempos, costos, se identificó actividades que agreguen valor, se generó un diagrama de la organización en función de las nuevas necesidades, y se estudió al mercado gastronómico y hotelero como un mercado objetivo a ser atendido.

En la etapa de visión, se concientiza del cambio y compromiso que cada uno de los integrantes debe tener para alcanzar las metas planteadas.

En la etapa de solución se planteó un diseño técnico con el proceso comercial reingeniado, el plan estratégico levantado en función del análisis de una matriz foda, políticas de ventas y políticas de servicios que gobernarán el proceso, en el diseño social se presentó el perfil del agente de ventas, su manual de funciones y el plan de capacitación para los mismos.

En la etapa de transformación, se ejecutó el diseño técnico y social, con su respectiva evaluación y seguimiento planteados en los planes estratégicos presentados a la empresa.

En el cuarto capítulo, se presenta por medio de tablas y gráficos los resultados de las entrevistas realizadas a las Mipymes de Lácteos, que nos permitió analizar al sector lácteo de la ciudad de Riobamba, los resultados de volúmenes comercializados antes y después de aplicar el proceso de reingeniería planteado en la planta piloto Lácteos El Abuelo y los resultados obtenidos de las encuestas al sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba como el mercado objetivo a ser atendido.

Al analizar todos estos resultados estadísticamente el resultado fue la comprobación de las hipótesis al tener los estadísticos ( $t$  y  $\chi^2$ ) calculados, mayores a los estadísticos de tablas, es decir que si se mejoró la productividad de la Mipyme piloto y se alcanzó una participación en el mercado meta, al aplicar la reingeniería en el proceso comercial.

En el quinto capítulo, se presenta las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido luego de finalizado el proceso investigativo, que permite al sector analizar el estudio presentado. Se anexa la entrevista y encuesta utilizadas.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Las micro, pequeñas y medianas empresas Mipymes juegan un papel importante en la economía de nuestro país al tener una capacidad alta de generar empleo y adaptarse a las necesidades específicas de un nicho de mercado, sin embargo enfrentan dificultades como problemas de acceso al financiamiento, baja productividad y no contar con las ventajas de las economías de escala.

Es por esto que la política productiva de nuestro país a través del Ministerio de Industrias y Productividad busca, una gestión incluyente, articulada y participativa, que tiene como objetivo, permitir que el sector industrial y fundamentalmente las Mipymes, desarrollen el tejido empresarial ecuatoriano e impulsen al cambio de la matriz productiva.

Los estudios preliminares en relación a las Mipymes, reingeniería de procesos y otros con enfoque en el área de comercialización, me han permitido visualizar la incidencia de dichos trabajos en el sector, los principios que pueden servir de base, la metodología empleada, la aplicabilidad y así fortalecer la presente investigación para que pueda generar un aporte a las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba, al mismo tiempo pueda ser replicado para otras Mipymes del resto de provincias y del país.

(HERRERA, B. 2012) “Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad para el Centro de Enfriamiento de leche MADRILAC en el Cantón Guano”. Tesis de Maestría en cadenas Productivas Agroindustriales. Instituto de Posgrado. Universidad Nacional de Chimborazo.

Su objetivo fue desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad para el centro de enfriamiento de leche “MADRILAC” en el cantón Guano.

Esta investigación se basa en la calidad de toda la cadena productiva como un parámetro importante a ser considerado por la empresa, el cliente, la competencia y actualmente evaluado permanentemente por el gobierno a través de sus ministerios

MSP, MIPRO y MCPEC. Las Mipymes de lácteos deben considerar los factores de calidad como la base de sus organizaciones que les permita garantizar la sostenibilidad de sus negocios.

(LAZCANO, M. 2012) “Diseño de un Plan de Marketing con énfasis en el uso de herramientas digitales basado en el desarrollo de estrategias competitivas para una Pyme de Servicios Médicos. Caso: Instituto de asma y alergia infantil IDASIN”. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas (MBA). Área de Gestión. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.

Su objetivo fue determinar las acciones de Mercadeo y las Herramientas Digitales, más eficientes para una MIPYME de Servicios Médicos, de forma cuantitativa, cualitativa, descriptiva y concluyente en la ciudad de Quito, a partir del primero de abril del 2012, en un plazo no mayor a treinta días.

Esta investigación permite observar el gran cambio que ha tenido la comunicación, la influencia de las redes sociales y la importancia de segmentar el mercado al que se va a atender utilizando un buen plan estratégico, para la presente investigación se tomará como referencia las herramientas desarrolladas, en especial el identificar el nicho de mercado que las Mipymes pueden atender, con miras a mejorar su productividad.

(TIPANGUANO, F. 2012) “Reingeniería en Redes de Distribución y su incidencia en el modelo de servicio de calidad de Lácteos Abellito S.A. en la Ciudad de Latacunga”. Tesis. Facultad de Ciencias Administrativas. Ingeniería de Empresas. Universidad Técnica de Ambato.

Su objetivo fue proponer una reingeniería en redes de distribución que permita mantener un modelo de servicio de calidad con la aplicación de métodos y técnica, para lograr la comercialización del producto lácteo y sus derivados a nivel del Cantón Latacunga.

La presente tesis presenta un buen modelo en la reestructuración de las redes de distribución haciendo referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos y reflejando las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en la

atención a los clientes, es por ello que en el diseño propuesto incluyen al transporte y al cliente como subprocesos con sus respectivas funciones e indicadores de rendimiento.

El diseño propuesto contempla además adaptarse a los siguientes aspectos: comportamiento de las ventas, crecimiento esperado de producción, participación en los diferentes canales de distribución, limitantes de carácter laboral con la problemática de aumento de clientes teniendo en cuenta los procesos de innovación que tenga en marcha la empresa, los cuales constituyen las bases del modelo a ejecutar.

Es importante resaltar en esta reingeniería de las redes de distribución, la aplicación de estrategias a partir del análisis de la matriz FODA con su respectivo plan de acción y considerando para el servicio de calidad la estrategia AIDa atención, interés deseo y acción, que consiste en que el personal conozca la importancias de su permanente capacitación, para que en el momento de la ejecución tenga la atención adecuada, el interés por superarse, el deseo de progreso y aumento salarial por los objetivos cumplidos, de esta manera lograr un cambio total en la organización.

Para la investigación que se realizó para las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba estos antecedentes servirán de base para ser replicados y así fortalecer la segmentación del mercado en estudio. (Demanda del sector gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba).

(MENDOZA, H. 2011) “Estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos mercados para el PVC en México: segmento tintas”. Tesis. Escuela Superior de Comercio y Administración. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Instituto Politécnico Nacional. México.

Su objetivo fue, diseñar una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos mercados mediante la identificación de factores de la industria y de los recursos y capacidades que permita incrementar la rentabilidad y participación de mercado a las empresas del ramo de PVC y tintas ubicadas en México.

La tesis analizada presentó directrices generales del sector industrial, el mismo que establece mecanismos que generan valor y para conseguirlo requiere que el personal involucrado tenga las bases teóricas para ponerlas en práctica en sus actividades laborales desde el punto de vista interno y externo de la empresa, iniciando desde la alta

dirección y desplegando éstas actividades de crecimiento hasta el último eslabón de la cadena laboral. Este trabajo de investigación también hace referencia a la importancia de buscar nuevas estrategias de crecimientos con nuevos mercado, analizando los productos sustitutos, la competencia, clientes, proveedores y las tendencias, es así que el presente estudio servirá de base para ser aplicado en las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba.

(VÁZQUEZ, L. 2011) “Reingeniería de procesos en los flujos de información de una empresa de la Industria Alimentaria”. Tesis. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales - Administrativas. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Instituto Politécnico Nacional. México.

Su objetivo fue detectar los procesos y los flujos de información durante la etapa de planeación de un proyecto de sistemas de información en la empresa de estudio, con el fin de tener las bases para llevar a cabo una reingeniería de procesos.

De esta investigación, se tomó en cuenta la metodología empleada en la implementación de la reingeniería de procesos, que divide el trabajo por etapas para garantizar que todos los aspectos son considerados en la transformación, para la presente investigación se aplicó las etapas en el proceso comercial de las Mipymes de lácteos, objeto del presente estudio, sin dejar de considerar que los otros procesos deben reflejar también un mejoramiento continuo.

(ALTAMIRANO, I. 2010). “Los canales de distribución y su efecto en las ventas de la procesadora de lácteos Prolacben de la ciudad de Ambato”. Tesis. Facultad de Ciencias Administrativas. Ingeniería de Empresas. Universidad Técnica de Ambato.

Su objetivo fue, determinar los canales de distribución adecuados mediante la aplicación de instrumentos y técnicas para incrementar las ventas de la procesadora de lácteos Prolacben.

La metodología empleada en esta investigación, que parte del levantamiento de la información de la empresa y estudia el entorno de la comercialización en beneficio de la empresa, sirvió de guía en el presente estudio al momento de implementar el modelo de reingeniería en la planta piloto. De esta investigación se observó dos aspectos muy importantes que se consideraron en esta investigación, el análisis del segmento de

mercado y la técnica de la encuesta y entrevista que nos dará información detallada, del sector. Esta información sirvió de base para reestructurar el proceso de comercialización.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **1.2.1 Fundamentación Filosófica**

En la ejecución de la reingeniería en el proceso comercial hay que considerar que para poder pasar del estado actual en la que se encuentran las Mipymes de lácteos, a una mejor situación es necesario que se comprenda primero la transformación que se espera tener, la misma que debe estar fundamentada en ciertos puntos claves que constituyen los valores que cada una de las Mipymes de lácteos debe emplear, estos pueden ser objetivos y subjetivos, entre los objetivos se puede considerar la honestidad, puntualidad, responsabilidad, compromiso, siendo finalidades ellos mismos. Los valores subjetivos, en cambio, representan un medio para llegar al fin planteado. Estos valores son fundamentados en la acción que nos pueden llevar a un futuro mejor.

### **1.2.2 Fundamentación Epistemológica**

En el desarrollo de la presente investigación se ha considerado al paradigma interpretativo, comprendiendo la realidad de las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba como dinámica y diversa, porque busca la interconexión de las etapas del proceso de comercialización que puede estar influyendo directamente en la rentabilidad de las Mipymes de lácteos.

Existe una participación democrática y comunicativa entre el investigador y el sector a través de la entrevista realizada a cada una de las Mipymes de lácteos, se aspira con la investigación la comprensión del sector en sus condiciones naturales, que permita entender su situación actual, su ambiente de trabajo, sus procesos internos en especial el comercial que es el centro de la investigación y así por medio de la reingeniería en dicho proceso, encontrar las estrategias y acciones adecuadas para su crecimiento y posicionamiento.

Entre la investigación y la implementación en la planta piloto existe una participación permanente, la investigación es fuente de conocimiento y la implementación se

constituye en una acción transformadora, que permitirá a las Mipymes de lácteos enfocarse en la demanda del sector gastronómico y hotelero de Riobamba.

### 1.2.3 Fundamentación Psicológica

El clima organizacional en una empresa es de vital importancia en los momentos actuales de competitividad, es por ello que en el presente trabajo se consideró que los integrantes de la empresa piloto Lácteos El Abuelo conozcan los objetivos de la organización para poder comprometerse en la consecución de ellos, la cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control son temas que las Mipymes de lácteos deben tener en cuenta dentro de su clima organizacional para alcanzar una mejora no solo en el proceso comercial, si no en todos los procesos de la cadena productiva como parte de un mejoramiento continuo dentro de su organización empresarial que le lleve a ser más competitiva, lo que influirá en la calidad de vida de sus integrantes y en el aporte socio-económico de la provincia y el país.

### 1.2.4 Fundamentación Legal

Con el fin de comprender de mejor forma el entorno de las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba, sector al que va dirigido el presente estudio, se expondrá las generalidades de las Mipymes en el país:

#### 1.2.4.1 Clasificación de la pequeña empresa.

En el Código de la Producción Ecuatoriana vigente (PRODUCCIÓN, 2010), Libro III (Del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de la producción), TÍTULO I, Capítulo I, en su Art. 53.- La Definición y Clasificación de las MIPYMES es:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la

Categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas se clasifican en:

**Microempresas:** Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

**Talleres artesanales:** Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

**Pequeña Industria:** Puede tener hasta 50 obreros y el capital fijo máximo de 100 mil dólares.

**Mediana Industria:** Alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

**Grandes Empresas:** Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120mil dólares en activos fijos

Consideraciones legales adicionales para el sector de alimentos:

- Permiso de Funcionamiento otorgado anualmente por la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
- Registros sanitarios de los productos que comercializan.
- Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura expedido mediante el Decreto Ejecutivo N°3253 y publicado en el Registro Oficial N° 696.

#### 1.2.4.2 Ventajas y desventajas de las Mipymes.

Las Mipymes ecuatorianas cuentan con ventajas que deben ser conocidas y aprovechadas por el sector para mejorar su aporte a la economía del país. Entre las principales tenemos:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo.

- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejora la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión.
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales.
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso.
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias.

Por otro lado las Mipymes del país presentan actualmente una gran brecha de la productividad del trabajo con la gran industria, por factores como:

- Escaso nivel tecnológico.
- Poca estandarización y calidad de la producción.
- Ausencia de normas y altos costos de producción.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.
- Mano de obra sin calificación.
- La producción se orienta más al mercado interno.
- Incipiente penetración de Mipymes al mercado internacional.
- Escasa capacitación al personal.

- Uso de tecnología moderna.

#### 1.2.4.3 Estructura organizacional.

De manera general el Organigrama de las Mipymes es bastante reducido limitándose a la Gerencia que es manejada por el propietario, el personal operativo y el contador que en algunos casos es tercerizado. En pocos casos las ventas son manejadas por personal especializado o por un departamento específico en su mayoría son manejados por un vendedor y la gerencia lo que reduce el tiempo de éste último para que pueda desempeñar actividades de Planificación estratégica que le permita llevar a la empresa a un fortalecimiento, crecimiento y mejoramiento continuo.

Esto nos permite observar que hay procesos dentro de la Cadena Productiva que no están siendo administrados eficientemente como es el caso de la Comercialización, del Control de Calidad, la Investigación & desarrollo, Medio ambiente y Recursos Humanos.

### 1.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El objetivo de la fundamentación teórica es comprender y sustentar la reingeniería que puede ser aplicada en cada una de las etapas de la cadena de valor, en la presente investigación será en el proceso de comercialización a partir de la formulación de estrategias con base en la segmentación del mercado que las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba podrían atender, considerando que “en términos generales todas las empresas que compiten dentro de algún mercado cuentan con una estrategia competitiva, la cual han desarrollado explícita o implícitamente a lo largo del tiempo” (PORTER, M. 2003), lo que ha propiciado que “desde hace varias décadas los autores estudien los comportamientos de los mercados y de las empresas que lo integran para establecer las bases para la formulación e implementación de una estrategia que genere valor en la industria”.

La organización de la información, definición de conceptos, metodologías y características permite construir un verdadero plan teórico que se aplique particularmente a la verificación de la mejora de la productividad evaluado a través de indicadores de gestión en cada una de las etapas de la reingeniería en el área comercial de las Mipymes de lácteos que se plantea en esta investigación.

### 1.3.1 Definición y clasificación de Procesos.

Se presenta lo que diferentes autores definen como proceso, palabras clave dentro de la reingeniería de procesos o BPR por sus siglas en inglés (Business Process Reengineering) ya que muchas empresas no manejan sus áreas orientadas a los procesos, más bien están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos, es así que la empresa se concentra en tareas individuales del proceso y tiende a perder de vista el objetivo principal, que consiste en poner eficientemente los bienes en las manos del cliente que los pidió. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona.

Para (ZARATIEGUI, J. 1999) “Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, ya que se les fue considerando como medio para transformar la empresa y para adecuarse al mercado”.

Por otro lado (ENEKA, M. 2004) nos dice “Una de las características de la reingeniería es la orientación a los procesos de negocio, entendidos estos como la secuencia de actividades en los que intervienen un conjunto de recursos y capacidades tendiente a producir valor para los clientes”.

Para (LOWENTHAL, N.J. 2005) un proceso es el “Conjunto estructurado y medido de actividades planeadas para producir un resultado específico para un cliente o mercado en particular. Implica un fuerte énfasis en cómo se hace el trabajo dentro de una organización”.

La Norma ISO 9000:2000 apartado 3.4.1 define un “Proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o, que interactúan las cuales transforman los elementos de entrada en resultados”.

(BELTRÁN, J. 2010) indican “que el hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre áreas de resultados (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes

conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder tener un control permanente sobre los procesos individuales y sus interacciones dentro del sistema de procesos se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de estos y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. Con los resultados de los procesos se puede, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora”.

Para el presente trabajo se consideró las definiciones de proceso de Eneka, M. Lowenthal N.J. y las consideraciones de Beltrán J.

Clasificaciones de los procesos.

(BELTRÁN, J., CARMONA, M. 2010), indica que la manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica.

- **Procesos estratégicos:** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos:** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- **Procesos de apoyo:** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Por otra parte, se pueden considerar los procesos en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001, y son los siguientes:

- **Procesos de planificación:** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo 5 de la norma de referencia.
- **Procesos de gestión de recursos:** como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) y se encuentran en consonancia con el capítulo 6 de la norma de referencia.
- **Procesos de realización del producto:** como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, y se encuentran en consonancia con el capítulo 7 de la norma de referencia.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentran en consonancia con el capítulo 8 de la norma de referencia.

En la presente investigación al trabajar en la propuesta de implementación, se puso en consideración de la Mipyme, desarrollar el mapa de procesos considerando la Norma ISO 9001 pero tratando de que los procesos sean sencillos, manejables y comprendidos por toda la organización para que sea de fácil aplicación.

### 1.3.2 Reingeniería.

Según (HAMMER, M. y CHAMPY, J. 1994, p.34); define la reingeniería como “el nuevo pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios, con el fin de lograr mejoras dramáticas en medidas críticas del desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez”. Es decir, la reingeniería trata de lograr que los procesos sean más eficientes, combinando, eliminando o reestructurando las actividades sin tomar en consideración los procedimientos jerárquicos o de control actual.

Otras definiciones que se analizaron para la presente investigación son:

(PARRO, N. 1996): “reingeniería ha sido simplemente definida como el análisis y el rediseño de negocios y procesos de manufactura para eliminar lo que no agrega un valor”.

Teóricos como (DAVENPORT, T. 1993) y (HAMMER, M. 1994) insistieron en que las empresas deben pensar en términos de procesos completos, haciendo hincapié en su naturaleza y enfatizaron en que las empresas deberían definir todos sus procesos principales y después centrarse en los procesos que ofrecen un mayor valor a sus esfuerzos de mejora.

Según (JOHANSSON, H. 2010) “El objetivo fundamental de la Reingeniería, permite el análisis orgánico de procesos, en lugar de funciones y favorece la autogestión, eliminando las estructuras de supervisión innecesarias. Se concentra en los procesos principales del negocio que “crean valor” para el cliente, contribuyendo a la capacidad competitiva de la compañía. Estos procesos son operados bajo cuatro indicadores de desempeño, que coinciden con los criterios del cliente para estimar valor: calidad, costo, tiempo total de fabricación y servicio”.

En la reingeniería decimos que para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos, la necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darle forma a las organizaciones.

Para la presente investigación se considera que las definiciones de Hammer M. y Johansson son las que guardan relación y que pueden ser medidos en costo, tiempo y servicio parámetros importantes en el proceso comercial el cual se analizó.

Según (HAMMER, M. y CHAMPY, J. 1994) “Señalan algunos indicadores básicos que pueden llevarnos a pensar en la implementación de reingeniería:

- Procesos fragmentados en departamentos o funciones.
- Altos costos de operación.
- Exceso de firmas o autorizaciones y de controles.
- Desperdicio de recursos.
- Exagerados tiempos de ciclo.
- Mal clima organizacional.
- Mala calidad
- Pérdida de clientes.

Uno o varios de estos síntomas pueden ser indicio de la necesidad de iniciar un proceso de este tipo, por lo que es conveniente hacer una lluvia de ideas con todos los involucrados y analizar todos los procesos, fijando un dueño para cada proceso, con el objeto de identificar el proceso que requiere un cambio radical y espectacular.”

“La reingeniería de Procesos puede realizarse cuando se esté planteando cualquier transformación que afecte significativamente a la gestión o a las funciones de los departamentos de la empresa, como pueden ser:

- Restructuraciones de operaciones, unidades de negocio, funciones, departamentos.
- Fusiones de empresas.
- Adquisiciones de empresas.
- Instalación de sistemas de gestión.

- Cuando se esté planteando cualquier transformación, proyecto o iniciativa cuya finalidad sea mejorar el rendimiento de su empresa.”

(HAMMER, M. y CHAMPY, J. 1994) indican “Antes de proceder a rediseñar, el equipo, necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior. Uno de los errores más frecuentes que se cometen en esta etapa de reingeniería es que los equipos tratan de analizar un proceso en sus más mínimos detalles en lugar de tratar de entenderlo”

Algunas características comunes en los procesos rediseñados son:

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos de los procesos se ejecutan en orden natural.
- El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.
- La conciliación se minimiza.

Además hay que tomar en cuenta que según (RODENES, M., ARANGO, V., PUING, J, & TORRALBA, J. 2004) existen “Tres fuerzas que han creado un nuevo ambiente para la empresa:

- Los clientes asumen el mando.
- La competencia se intensifica.
- El cambio se transforma en constante.

Los clientes asumen el mando. La relación empresa-clientes se inclina a favor de este último, que establece las condiciones de la compraventa (que quiere, cómo, cuándo y

condiciones de pago) en un mercado no masivo, con competidores, con más información.

La competencia se intensifica. La reducción de barreras comerciales ha aumentado sensiblemente la ocurrencia. La nueva empresa de todo el mando utiliza todo los instrumentos para competir.

El cambio se trasforma en constante. No solo han cambiado los clientes y la competencia como se han dicho, sino que la naturaleza del cambio se ha modificado ya que se ha vuelto general, permanente y se acelerado. Influyen diversas causas entre ellas la globalización, el rápido avance tecnológico, etc.

### 1.3.3 Metodologías existentes para la reingeniería de procesos (BPR)

En esta investigación se aplicó la metodología propuesta por Manganetti para la reingeniería de procesos, que considera la ejecución de etapas sistemáticas para alcanzar una meta, en la investigación mejorar el posicionamiento de la Mipyme y su rentabilidad.

Se exponen enseguida los puntos a contemplar según (MANGANETTI, C. 2004) para su construcción:

- “Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias corporativas.
- Considerar la satisfacción del cliente como la fuerza impulsora de las estrategias y metas.
- Referirse a los procesos más bien que a las funciones y poner de acuerdo los procesos y las metas corporativas”.

Propone el concepto de “La rápida Reingeniería”, la cual consta de cinco etapas: preparación, identificación, visión, solución y transformación. La etapa de solución se divide a la vez en Diseño Técnico y Diseño Social, que se ejecutan simultáneamente. Las etapas están diseñadas para ejecutarse consecutivamente.

La metodología Rápida se compone de varias técnicas administrativas actualmente familiares, como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño,

identificación de oportunidades, etc. Esta metodología de 5 etapas permite resultados reales y sustanciales efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado.

#### Etapa 1 - Preparación

Su objetivo es movilizar, organizar y estimular a la gente que realizará la reingeniería. La etapa de preparación produce una antesala para el cambio de la organización, del proceso o procesos, identifica la misión del equipo de reingeniería; y plantea un plan de cambio.

#### Etapa 2 - Identificación.

Dependiendo del procesos o procesos a los cuales se les hará una reingeniería, el propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente interno o externo, identifica procesos específicos que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos.

#### Etapa 3 - Visión.

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe declarar por lo menos cualitativamente, y de preferencia cuantitativamente como se va a mejorar el rendimiento del proceso rediseñado, debe ser motivadora e inspiradora, debe ser evidente que la visión representa un rompimiento con el modo de pensar y los supuestos que llevaron al proceso actual.

#### Etapa 4-Solución

Como su nombre lo indica planteará la realización de lo desarrollado en las etapas anteriores. Esta etapa consta de dos partes: una donde se produce un diseño técnico y la segunda donde se plantea un diseño cultural organizacional de la empresa. La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso. El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo

que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

El objetivo del diseño técnico es especificar las variables técnicas del nuevo proceso. Esta etapa genera descripciones de tecnología, estándares, procedimientos, sistemas y controles empleados por el proceso reingenierado. Junto con el Diseño social generan diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos. Finalmente, produce planes preliminares para el desarrollo de sistemas y procedimientos; aprovisionamiento de máquinas, programas y servicios; mejora de instalaciones; pruebas, conversión e implantación.

La etapa de diseño social produce: descripciones de la organización y de dotación de personal, puestos de trabajo, trayectoria de la carrera e incentivos en el nuevo proceso rediseñado. Finalmente, produce planes preliminares de contratación, formación y reorganización del personal.

#### Etapa 5 –Transformación

La última etapa tiene como propósito realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4.

Se presenta la metodología empleada por otros autores:

(DAVENPORT, T., SHORT, J. 1990), definieron el rediseño de procesos de negocio como el “análisis y diseño de flujos de trabajo y procesos dentro y entre las organizaciones”. Para lo cual prescribieron una metodología de 5 pasos para el logro del rediseño del proceso, primera: ajuste del proceso, visión y objetivos; segunda: identificación de procesos a rediseñar; tercero: entender y medir el proceso; cuarto: rediseñar y por último implementación del prototipo. Estas etapas son muy similares a las descritas por Manganetti.

(JOHANSSON, H., PENDLEBURY, M. 2008), con su metodología, tratan de romper paradigmas, haciendo énfasis no solo en el estudio de una o varias tareas en particular, si no en la forma de como el negocio se desenvuelve y encuentra la base real de la competencia. De este autor para el presente trabajo se consideró que un punto importante que marcará la diferenciación con la competencia, es precisamente

segmentar el mercado para tener una atención más personalizada en el presente caso el Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba.

(HAMMER, M., CHAMPY, J. 1994) presenta cuatro estados de su modelo que incluyen: Movilización, Diagnostico, Rediseño y Realización. Hammer no enfatiza en la importancia de métodos y herramientas en su metodología de BPR, mas cuanto hace hincapié en la experiencia que cada empresa puede tener en su proceso de implementación.

(GONZÁLEZ, J. 1999), señala que su enfoque de la aplicación de la reingeniería, se basa en los procesos empresariales y de gestión, con el fin de obtener ventajas competitivas para la empresa. Define a la reingeniería como: “una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez...) modificando al mismo tiempo el propósito de trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas”.

De este autor, para el presente trabajo se tomó en cuenta la ventaja competitiva que se creará al aplicar un proceso de reingeniería en el área comercial de la Mipyme de lácteos, al aplicar una estrategia que le permita mejorar su rentabilidad y así alcanzar un mejor posicionamiento.

#### 1.3.4 Comercialización

Para (THOMPSON, I. 2007) la comercialización es la acción y efecto de poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta. Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final. El objetivo de la comercialización, en este sentido, es ofrecer el producto en el lugar y momento en que el consumidor desea adquirirlo.

En la comercialización debemos además tener presente a la mercadotecnia que es también un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción

de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

Tanto la comercialización que encierra una serie de pasos, como la mercadotecnia que plantea identificar las necesidades y deseos de nuestro cliente potencial, son conceptos importantes a considerar en la presente investigación, debido a que la propuesta de reingeniería está enfocada a dicho proceso.

#### 1.3.4.1 Mezcla de Mercadotecnia.

Según (PHILIP, K. 2005). La Teoría de la mezcla de Mercadotecnia forma parte de un nivel táctico, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto que satisfaga las necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Este marketing mix, se encarga de hacer un análisis estructural del producto o servicio que oferta la empresa con la finalidad de implementar estrategias de mercado que podan constituirlo en un bien o servicio que satisfaga las necesidades y/o deseos.

A continuación se muestran los componentes del marketing mix, los cuales a su vez cuentan con su propio mix o conjunto de variables que permiten estudiar de manera minuciosa su conformación.

- **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal).

El "producto", tiene a su vez, su propia *mezcla* o mix de variables: Variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios y garantías.

- **Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Sus variables son las siguientes: precio de lista, descuentos, complementos, período de pago, condiciones de crédito.

- **Plaza:** También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

Sus variables son las siguientes: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística.

- **Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

Sus variables son las siguientes: publicidad, venta personal, promoción de venta, relaciones públicas, tele mercadeo.

Considerar el marketing mix con sus cuatro componentes y sus diferentes variables, ayudará a plantear la estrategia adecuada para ser aplicada en el segmento que las Mipymes de lácteos desea atender, en consideración que cada segmento es distinto y por tanto debe ser atendido de acuerdo a sus exigencias.

#### 1.3.4.2 Segmentación de Mercado.

Según (PHILIP, K. 2005). La Segmentación de Mercado, es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

Dentro del segmento de mercado, hay que considerar que a pesar de ser un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores dentro de un mercado, estos tienen deseos propios, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o

hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- Ser intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- Heterogéneos entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
- Bastante grandes: para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
- Operacionales: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

Según (PHILIP, K. 2005). Los beneficios de la segmentación de mercados, son:

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un sub-mercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

Cuadro N.1.1.

## Criterios de segmentación

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	DE SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Región	región norte, región sur, región oriente
Tamaño de la ciudad o área estadística	Menos de 25000, 25000-100000, 100001-500000, etc...
Metropolitana	
Urbana-rural	Urbana, suburbana, rural
Clima	Caluroso, frío, seco, lluvioso.
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
Ingreso	Menos de 10,000 , 10,000 - 25,000
Edad	6-10años, 10-15, 15-20. 20- 25, etc...
Género	Masculino - Femenino
Estado civil	Joven, soltero, casado, con hijos , divorciado, viudo
Nivel socioeconómico	Alta, Media, Baja.

Escolaridad	Primaria, Secundaria, etc...
Ocupación	Profesionista, oficinista, hogar...
Origen étnico	Africano, asiático, hispánico...
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
Personalidad	Ambicioso, <u>seguro</u> de sí mismo...
Estilo de vida	Actividades, opiniones e intereses
Valores	Valores y estilos de vida (VALS2)
<b>CONDUCTUALES</b>	
Beneficios Deseados	Depende del producto
Tasa de uso	No usuario, pequeño usuario, etc...

FUENTE: POSICIONAMIENTO SEGÚN PHILIP KOTLER. (2005)

#### 1.3.4.3 Estrategias de Comercialización

Las técnicas de planeación de una comercialización eficiente, no consisten en predecir el futuro, es ordenar los recursos con los que cuenta la Mipymes para que el futuro sea favorable. Para esto, para el presente trabajo se controló los recursos que son conocidos y manejables por el personal y se reestructuró los que no lo eran.

Debe destacarse que la planificación comercial con sus respectivas estrategias, es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le

permita analizar cuidadosamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar. Tiene dentro de sus principales ventajas la investigación constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado y da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos.

Todo este análisis nos lleva a una mejor asignación de los recursos, una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los

Competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos.

Para (GONZÁLEZ, M. 2002) la gestión estratégica de comercialización, permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, compuesto por tres etapas fundamentales: formulación, implementación y control de estrategias.

La metodología que se describe a continuación fue considerada en la reingeniería del área comercial de la presente investigación, se detalla de forma clara los puntos a considerar en el desarrollo de las estrategias.

Para comprender mejor el papel que deben jugar las estrategias de comercialización dentro de la organización, se hace necesario un análisis de la misión y los objetivos de la organización, lo que permitirá conocer si realmente los objetivos y estrategias de comercialización se corresponden y aseguran el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los pasos subsiguientes para la formulación de las estrategias comerciales se deben concentrar en el logro del objetivo supremo de la organización.

La misión, además de ser el objetivo supremo de la organización, es una guía importante para coordinar todas las actividades de la empresa, de ahí la necesidad de que en su formulación se logre la mayor claridad para que realmente permita el comprometimiento de todos sus miembros.

Una vez definidos la misión y los objetivos, la organización analiza entonces, qué papel debe jugar la comercialización en su cumplimiento.

La segunda etapa prevé el análisis de la actividad de mercadotecnia, o lo que se conoce con el nombre de diagnóstico de mercadotecnia. Teniendo en cuenta que para que esta etapa se desarrolle con éxito se necesita entender no sólo el entorno donde se mueve la organización, sino además las posibilidades que ésta tiene internamente para dar cumplimiento a su misión, esta etapa a su vez consta de dos pasos.

El primer paso está dirigido a buscar cuáles son los factores que existen en el entorno que pueden constituir una oportunidad o una amenaza para la gestión de mercadotecnia en particular. Es decir, se trata de hacer un análisis tanto del micro entorno como del macro entorno empresarial.

El segundo paso de esta etapa recomienda hacer un análisis interno de la organización, que le permita definir cuáles son sus fortalezas y debilidades. Es decir, en este paso es importante tener en cuenta factores tales como: la calidad del producto, estrategias de la mezcla de mercadotecnia, posicionamiento, personal con que cuenta, recursos materiales y financieros, efectividad de los estímulos de comunicación, etc.

La tercera etapa del proceso de formulación de estrategias de comercialización es la determinación de los objetivos. Un objetivo de comercialización es una declaración precisa, que expresa lo que se debe lograr con las actividades de marketing de la organización y hacia las cuales va a concentrar sus esfuerzos. Representan los resultados que se prevén alcanzar a través de las acciones que se tomarán en el área de comercialización.

El establecimiento de los objetivos de comercialización facilita la determinación de dónde se quiere llegar y brinda los criterios de medida para valorar el desempeño.

El establecimiento de los objetivos de comercialización tiene su origen en los datos, análisis y resultados que se valoran en las fases anteriores. Sólo el análisis de la misión de la organización, de dónde desea encontrarse en un tiempo determinado, de su situación actual, y de las condiciones bajo las cuales se ha llegado a donde están, así como de las condiciones en que trabajará a corto plazo permitirán definir con claridad los objetivos de comercialización. Estos objetivos deben ser relevantes, específicos, medibles, sujetos al tiempo y retadores. En este caso se hace necesario señalar que deben estar enfocados a asuntos relacionados con los mercados, los productos y servicios que la organización desea atender.

Los objetivos deben cumplir las funciones siguientes: constituir una guía para la coordinación de las decisiones y principales acciones en el área de comercialización, ofrecer la base para la evaluación y control de la actividad e implicar a todos los miembros en la consecución de la misión.

Luego de cumplida esta etapa la organización debe hacer una revisión de los objetivos globales con el fin de valorar si realmente hay correspondencia entre éstos y los de comercialización y si realmente los objetivos de comercialización permitirán el cumplimiento de los primeros y con ello de la misión de la organización.

Para dar cumplimiento a los objetivos de comercialización trazados, la organización deberá trazar estrategias que les permitan cumplirlos, lo que constituye la cuarta etapa. Esta responde a la pregunta de ¿cuáles son las vías posibles para dar cumplimiento a los objetivos de comercialización?

La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro es el resultado de la coordinación de tres elementos: las aspiraciones que tiene la dirección, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y las capacidades que tenga la organización. Es vital que la dirección se responsabilice con el proceso de formulación de estrategias y además consiga el comprometimiento de todos los miembros de la empresa, porque de lo contrario no tendría sentido el proceso, además debe ir respaldado por la adecuada preocupación por proporcionarle a la empresa las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente la estrategia formulada.

Esta etapa parte del resultado del diagnóstico y de los objetivos de comercialización identificados, generando diferentes alternativas factibles, ya que en la mayor parte de las ocasiones no existe una estrategia única, sino varias alternativas posibles para alcanzar los objetivos, lo que requerirá de una evaluación y la selección de las estrategias específicas. Una vez identificadas las principales opciones estratégicas se procederá a su evaluación para seleccionar las más factibles.

La factibilidad de las opciones puede ser evaluada considerando factores tales como:

- Correspondencia con los objetivos de comercialización.
- Disponibilidad de recursos para su puesta en marcha.

- Grado en que se corresponde con la misión de la organización.

- Aceptación por los implicados en su implementación.

Las estrategias de comercialización son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos del área, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos.

Cuando las estrategias están direccionadas al producto se debe tener en cuenta la gama de productos, la modificación de producto, la creación de un nuevo producto, aspectos importantes a tener en cuenta cuando se trazan estrategias por medio de este elemento son la política de marcas, con su posicionamiento, la creación y protección de la imagen de la empresa, el análisis de los atributos propios con respecto a otros competidores, etc.

Para la variable promoción deben considerarse la elección del mensaje o mensajes y medios de comunicación y soportes, la publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los consumidores y/o intermediarios, el establecimiento de un adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, etc.

En el precio es conveniente prestar atención al análisis de los costos, el cálculo del umbral de rentabilidad, el valor percibido por los clientes, sin olvidar por supuesto el análisis de los precios de los competidores, el precio máximo permisible, los descuentos, rebajas, etc.

Para la distribución se contemplan el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como las vías de cooperación con los intermediarios.

La identificación de las estrategias de comercialización se facilitan con el empleo de herramientas de entrada de datos, entre las que se encuentran las matrices de portafolio y el análisis del ciclo de vida del producto que permiten proponer y decidir sobre diferentes opciones a través de comparar los factores internos y externos.

La implementación de estrategias implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de forma tal que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos de comercialización planteados.

Para posibilitar la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas se hace necesario un programa de acción, lo que constituye la quinta etapa, y que tiene como objetivo fundamental especificar las distintas acciones a emprender para dar cumplimiento a las estrategias previstas que a fin de cuentas posibilitaran satisfacer las necesidades de los clientes. El propósito de este programa de acción es asegurar que todo el equipo de la empresa conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en el mercado.

Este programa de acción debe ser detallado y abarcar actividades como la asignación de responsabilidades al personal, presupuesto, fecha de cumplimiento, prioridades y asignación de recursos, y al mismo tiempo necesita vincularse de forma estrecha con la etapa final que es la de monitoreo, control y revisión.

Es necesario asignar las tareas y la responsabilidad correspondiente, coordinar e integrar acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales por los cuales debe fluir la información. Debe tenerse en cuenta que es sumamente importante la forma en la cual se va a guiar, capacitar y motivar a los miembros de la organización, quienes serán los responsables de poner en marcha y ejecutar los planes.

Cuando se haya elaborado el programa de acción se debe hacer un chequeo del diagnóstico de la gestión de comercialización que se realizó en la segunda etapa con vistas a valorar si la organización ha sabido aprovechar sus fortalezas, así como las oportunidades que le da el entorno para el logro de sus objetivos.

El monitoreo, control y revisión de los resultados obtenidos que como ya se planteó constituye la sexta y última etapa tiene como propósito asegurar que las estrategias y acciones propuestas conduzcan al negocio en forma consistente hacia el logro de los objetivos y la misión de la organización. El control se define como el proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución óptima del plan.

Los elementos fundamentales de un sistema de control son:

- La fijación de estándares o criterios de medida en el área de comercialización, para cada uno de los elementos del plan.
- Medida de los resultados para detectar las desviaciones con respecto al estándar.
- Análisis de las causas cuando se detecta una desviación importante.
- Aplicación de medidas correctoras, las que tienen como finalidad rectificar los resultados para que se ajusten a lo planificado.

Existen cuatro tipos de control de la actividad de comercialización: el control del plan anual que tiene como propósito examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado y tomar las medidas correctoras cuando se considere necesario, éste control lo realiza la dirección; el control de rentabilidad, consistente en determinar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa; el control de eficiencia, que supone valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de comercialización y el control estratégico donde se revisarán periódicamente si las estrategias básicas de comercialización se ajustan a las oportunidades y recursos de la empresa.

Es decir a medida que se implanta el plan de comercialización, deben determinarse los indicadores de desempeño para medir los esfuerzos. Estos criterios, por supuesto se derivan de los objetivos de comercialización, así como del programa de acción.

Entre estos indicadores o criterios se pueden incluir: los ingresos, la participación de mercado, los costos de mercadotecnia, las ganancias, efectividad de los anuncios publicitarios, productividad de las fuerzas de venta, eficiencia de la distribución, de las promociones, entre otros.

En esta etapa es necesario establecer los sistemas de información y los procedimientos para asegurar que la información sea emitida correctamente, por la persona adecuada y en el momento oportuno.

Al considerar estas etapas en el desarrollo de las estrategias, la Mipyme de lácteos, debe realizar periódicamente retroalimentaciones que le permita estar al tanto de su situación, tanto en el orden externo, como en el interno ya que esto le permitirá estar preparada para reaccionar ante los cambios que puedan ocurrir y que impliquen una reformulación de los objetivos y estrategias trazados. El plan debidamente elaborado y

aprobado, debe convertirse en el instrumento que regula, controla y dirige toda la acción de la Mipyme de lácteos sobre sus mercados.

#### 1.3.4.4 Canales de distribución

Dentro de la presente investigación, es necesario incluir la fundamentación teórica acerca de los canales de distribución por ser éstos los que definen y marcan las diferentes etapas que un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final.

Para (MUÑIZ, R. 2008, p.97) Canal de distribución, lo podríamos definir como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. Aquí el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por tanto, no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido.

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor.

Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. La estructuración de los diferentes canales será la siguiente:

- Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante a los Consumidores):

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

Las actividades de venta directa (que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar) son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal.

- Canal Detallista o Canal 2 (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):

Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros).

En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos.

- Canal Mayorista o Canal 3 (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):

Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: primero los *mayoristas* (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) y segundo los *detallistas* (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final). Este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.

- Canal Agente/Intermediario o Canal 4 (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):

Este canal contiene tres niveles de intermediarios: 1) El Agente Intermediario (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), 2) los mayoristas y 3) los detallistas.

Este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros. Por ejemplo, un agente de alimentos representa a compradores y a vendedores de comestibles. El intermediario actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta que éstos fabrican con los mayoristas que se especializan en productos alimenticios. A su vez, éstos mayoristas venden a los comerciantes y tiendas donde se venden alimentos.

En este tipo de canal casi todas las funciones de marketing pueden pasarse a los intermediarios, reduciéndose así a un mínimo los requerimientos de capital del fabricante para propósitos de marketing.

Internet es un canal propio e independiente englobado en la estrategia del marketing *on line*.

Funciones de los canales de distribución:

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costos en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte.
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

Al momento de elegir o diseñar los tipos de canales de distribución que la organización utilizará para hacer llegar sus productos y/o servicios al consumidor final o usuario industrial, se debe tomar en cuenta algunas consideraciones, como las siguientes:

- Todos los anteriores tipos de canal de distribución, si bien, son los más comunes, no son los únicos; por tanto, se puede hacer diversas combinaciones que se ajusten mejor a las características del mercado, el producto y/o servicio y de la empresa, de tal manera que satisfaga mejor las necesidades de su mercado meta al mismo tiempo que la empresa obtiene un beneficio o utilidad por ello.
- Sin embargo, se debe tomar en cuenta dos situaciones muy importantes: Primero que un número mayor de niveles implica menos control y mayor complejidad del canal y segundo que cuanto más corto sea el canal y menores los pasos entre el fabricante y el consumidor tanto mayor es la carga económica sobre el fabricante.
- Por otra parte, no debe pasar de alto que en la actualidad, el uso del internet, especialmente en los canales de negocios a negocios, va en aumento, debido a que es un medio más directo y eficiente para comprar y vender suministros y materias primas. Sin embargo, eso no significa que el internet no sea un medio muy útil para vender productos (libros, cosméticos, regalos, flores, software, juegos, ropa, etc.) directamente al consumidor final, por el contrario, gracias a opciones muy interesantes como las Tiendas Virtuales, el productor o fabricante puede vender directamente a su consumidor final, tanto localmente, como a nivel nacional o internacional.

En la propuesta que se presentó en el presente trabajo, se tomó en cuenta el canal de distribución directa ya que se tomará en cuenta la demanda del sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba en donde es importante conseguir fidelidad del cliente, posicionar la marca, mantener una interactividad continua a través de una atención personalizada, haciendo uso de herramientas como, E-mail, SMS, además se hará uso de los beneficios de las redes sociales y la activación de la página web.

#### 1.3.5 Productividad.

Considerando que uno de los factores claves de éxito en una gestión es la productividad, analizaremos este parámetro para ser aplicado dentro de la presente investigación.

Según AIDIMA, F. (2004), la productividad se define como “la relación entre las salidas conseguidas en un proceso y los recursos empleados para ello”.

(BELTRÁN, J. 2007) considera que la productividad es la combinación de la eficiencia y la efectividad según lo expuesto por Mali (1978), este último relaciona los términos productividad, eficacia y eficiencia tal como sigue:

Índice de productividad = producción obtenida/ insumo gastado

Índice de productividad = desempeño alcanzado/ recurso consumido

Índice de productividad = f (eficacia) F (eficiencia)

Donde f y F se refieren a alguna función.

Es así que la productividad ofrece una idea de la eficiencia con que se utilizan los recursos de una empresa para obtener resultados específicos, por lo tanto está se basa en una medida relativa de dicha eficiencia y requiere de una comparación entre períodos de tiempo (mes a mes y año tras año) para poder analizar su evolución y buscar un mejoramiento continuo.

Según (BELTRÁN, J. 2007), elevar la productividad significa “producir más con el mismo consumo de recursos, o sea el mismo costo en lo que se refiere a materiales, mano de obra, tiempo maquinaria, etc..., o bien producir la misma cantidad pero utilizando menos recursos, de modo que los recursos así economizados puedan dedicarse a la producción de otros bienes o bien traducirse en un mayor beneficio económico para la empresa”.

En la presente investigación se planteará mejorar la productividad de la Mipyme piloto en función de las ventas y de la eficiencia operativa, es decir, de la manera como se manejan los gastos de la empresa en el proceso comercial específicamente.

#### 1.3.5.1 Factores que afectan la productividad.

El valor de la productividad varía mucho entre diferentes sectores y empresas, porque este indicador es muy sensible a la inversión en la tecnología, la especialización del personal empleado, tamaño de la empresa, antigüedad y subcontratación de servicios (AIDIMA, F. 2004).

Según (BELTRAN, J., CARMONA, M. 2010), el mayor o menor grado de productividad de una empresa se ve influido por una gran variedad de factores, los cuales se clasifican en factores externos y factores internos, en factores propios y factores ajenos. Si consideramos la empresa como un sistema, podemos decir que los factores internos se refieren a aquellos que están incluidos dentro del sistema; los factores externos son los que se encuentran en el ambiente, es decir fuera del sistema; los factores propios son aquellos que están directamente relacionados con la interacción entre el sistema y su ambiente y los factores ajenos son aquellos que se relacionan con la interacción entre el sistema y su ambiente.

Los factores externos más significativos que inciden en la productividad son, entre otros, las políticas gubernamentales, el poder de la moneda nacional frente a otras monedas, la disponibilidad de recursos, vías, medios y sistemas de transporte, la situación de la oferta de la mano de obra, las condiciones sociales y políticas en general, etc.

Los factores internos se agrupan en las siguientes categorías: las políticas de la empresa, el estilo o sistema de dirección, el nivel de tecnología utilizado, los procesos de fabricación, investigación y desarrollo y la administración de la información.

Este es un concepto que se ha tomado en cuenta en el momento de plantear la reingeniería en el área comercial, analizando por medio de una matriz FODA la situación de la Mipyme piloto.

La gestión administrativa es quizá el factor interno más importante, aunque normalmente se tiende a señalar al trabajador como el causante en las bajas de la productividad.

En la medida en que el tamaño y el poder de una empresa disminuyen, igualmente decrece su posibilidad de alterar factores externos a ésta, por lo que es sumamente difícil afectar y mucho menos controlar los factores externos que inciden en su nivel de productividad.

Así mismo, lo que ocurre en la empresa, es de plena responsabilidad de la misma, y es consecuencia directa e inmediata de sus políticas o de la ausencia de las mismas, por

tanto lo que sí se puede medir, controlar y mejorar son sus factores endógenos o internos.

La efectividad en la respuesta está íntimamente ligada con la productividad y es el resultado de la conciliación de un nuevo modelo administrativo de eficacia (producto con el máximo de factores competitivos frente a demandas propias de su medio) para lograr la satisfacción total del cliente, y eficiencia (optimización de procesos y racionalización de recursos) empresarial que generan los productos de la organización con nuevos recursos competitivos tales como calidad, servicio y precio.

#### 1.3.5.2 Medición de la Productividad en las empresas.

Es necesario, para poder administrar y mejora continuamente, contar con hechos y datos, en la productividad, los datos los suministran diferentes índices que nos dan la información necesaria para poder establecer como estamos con respecto al punto de partida ya a la meta que se ha planeado alcanzar.

Según (BELTRAN, J. 2007), la productividad se mide a través de índices. Un índice es la relación de dos magnitudes expresadas en la misma unidad (peso, longitud, tiempo, valor, etc.).

Para la comparación entre índices se debe tener en cuenta que deben corresponder al mismo período base y cuando se trata de índices monetarios, deben ser ajustados al período base teniendo en cuenta la inflación o la deflación según el caso.

Según (AIDIMA, F. 2004), hay algunas fórmulas para calcular la productividad, como las siguientes:

- Productividad global de los factores (PGF):

PGF: producción/ (mano de obra + capital + materiales + energía)

Donde la producción es el valor de la producción en un determinado período (mes, año); la mano de obra es el valor pagado por este concepto en determinado período, el capital es el valor de la inversión que se ha hecho en el negocio y la energía es el valor pagado por el consumo de energía eléctrica en el mismo período.

PGF es utilizada por los economistas para estimar la productividad de un país.

- Productividad Laboral (PL):

PL: producción/ número de empleados.

PL: producción/ horas trabajadas.

El anterior cálculo, da como resultado un valor por empleado o por horas trabajadas, es muy utilizado en el sector industrial pero presenta un inconveniente: si la empresa utiliza insumos muy costosos o subcontrata personal con cierto grado de regularidad, el indicador puede ser muy alto.

- Productividad Aparente (PA):

PA: valor agregado/número de empleados

PA: valor agregado/horas trabajadas

Valor agregado: producción – materiales

La anterior fórmula ayuda a eliminar costos en materia prima.

- Productividad Neta (PN):

En términos generales, este es uno de los métodos más adecuados para calcular la productividad, sólo implica llevar las cuentas claras de las diferentes partidas que intervienen en el negocio.

PNTotal: ingreso neto/ (gasto de personal + amortizaciones)

PNPlanta: (valor de la producción – materiales)/ (gastos de personal planta+ amortización)

La dificultad de este cálculo está en los de la producción, pues, por lo regular, la empresa carece de una buena contabilidad de costo de los artículos que se produce.

Según (AIDIMA, F. 2004), para que una empresa sea productiva debe tener un Productividad Neta total igual o superior a 2, es decir, el valor generado debe ser el doble de los recursos utilizados para fabricar el producto.

Existen otros indicadores que se puede aplicar a partir de la naturaleza de la empresa, pero, particularmente se usa el dinero y las horas trabajadas.

Mejorar la productividad depende de las ventas y de la eficiencia operativa, es decir, de la manera como se manejan los gastos de la empresa.

#### 1.3.5.3 Mejoramiento de la productividad:

Algunos elementos que debemos analizar para mejorar la productividad son:

- Tiempos de espera: reducir los tiempos en los cuales el operario se encuentra sin trabajo.
- Tiempos de preparación: reducir al máximo posible los tiempos de preparación de un equipo o un proceso.
- Estandarizar los elementos: esto es, que los procesos, operaciones y medidas estén claramente definidos hasta el punto que la planta de producción pueda funcionar por lotes independientes.
- Tiempos de proceso: reducir estos tiempos implementados montajes, dispositivos o equipos más apropiados al proceso a desarrollar.
- Tecnologías de la información: incorpora nuevas tecnologías en planta, con el fin de que el encargado de producción reciba la información en tiempo real del progreso de cada uno de los lotes.
- Perfeccionamiento: invertir en el perfeccionamiento de los mandos medios, es decir capacitarlos para planificar procesos, así como realizar nuevas inversiones, proponer cambios en los sistemas de fabricación, mejorar el flujo de la producción, controlar órdenes de producción y redistribuir personal.
- Incentivos: el sistema de incentivos para los trabajadores debe estar bien analizado, en ese sentido, lo más importante es que estos se den por producción global y no por rendimientos individuales, además que se otorguen con base en productos terminados y no por productos semi-terminados.
- Cambio de prioridad: evitar cambios de prioridad cuando la empresa se encuentra en

pleno funcionamiento, dado que puede infartar la línea de producción y bajar el rendimiento. En estos casos, es mejor contar con personas o equipos independientes para hacer dichas labores.

#### 1.3.6 Indicadores de gestión.

En el presente trabajo se necesitará una serie de variables claves o vitales que nos permitan monitorear, observar y medir el avance y eficiencia de la reingeniería en el área comercial, para lo cual previamente se establecerá un conjunto de indicadores que partan de una línea base y tenga como meta lo propuesto por la misión de la Mi pyme.

Con este antecedente se revisará la fundamentación teórica sobre los indicadores de gestión que nos permita reunir la información que se aplicará.

Según (BELTRAN, J. 2007). Se define un indicador como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos e metas previstos e influencias esperadas”.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

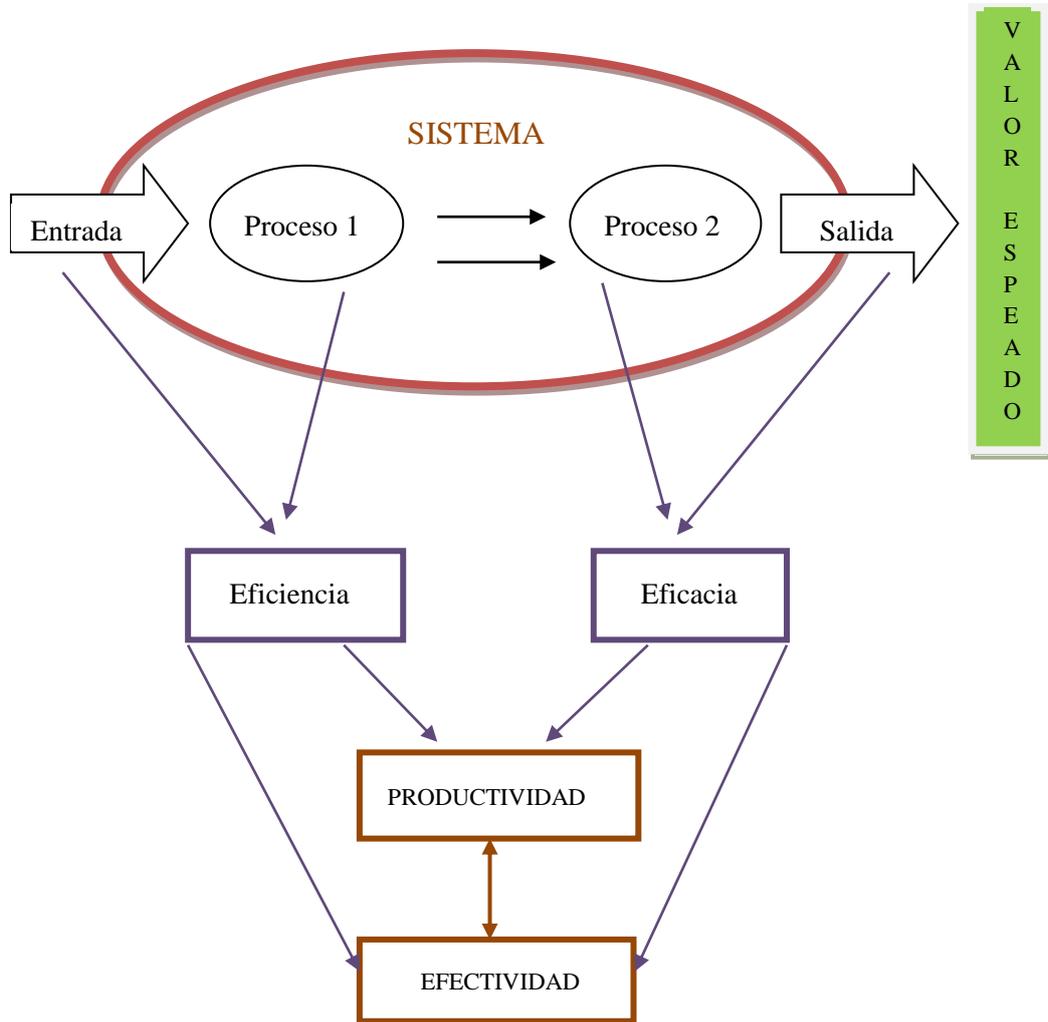
Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones: proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano y considerar cual es la información necesaria.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan en forma agrupada.

Los indicadores se clasifican de acuerdo a los factores de éxito, éstos deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves. La fig. Muestra la interrelación de dichos factores:

Gráfico N.1.1

Efectividad



Fuente: Indicadores de Gestión. José Hernando Bahamón L. Universidad Icesi.

Contar con un conjunto de indicadores, es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. Lamentablemente, a causa de las políticas de organizaciones erróneas establecidas, se ejerce control, generalmente centrándose en los resultados, y se deja de lado las restantes dimensiones de la gestión integral.

### 1.3.6.1 Esquema para establecer indicadores de gestión en un sistema.

(BAHAMON, J.H. 2010), en el estudio realizado en la Universidad Icesi de Colombia sobre la Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas, presenta un esquema que se fundamenta en la cibernética, cuyo propósito es el estudio de los problemas de la comunicación del control dentro de los sistemas complejos, para entender y explicar el comportamiento de un sistema (o realidad) como una realización dinámica. Para la cibernética, el control se concibe como el proceso por el cual un sistema desarrolla sus propósitos y objetivos, en una constante adaptación con el entorno en donde se encuentra inserto.

El modelo para el proceso de control, propuesto por la cibernética, está constituido por un mecanismo de obtención de los valores resultantes del sistema en un momento específico; por un mecanismo de verificación de los valores medidos en relación con las metas establecidas; y por una unidad que determina las acciones correctivas sobre el sistema.

A partir de este concepto de control, se estructura la siguiente propuesta como un conjunto de pasos para el establecimiento de los indicadores de control (gestión) de un sistema.

#### A. Contar con objetivos y estrategias.

Una condición fundamental para el proceso de formulación y construcción de mecanismos de control en un sistema, es poder contar tanto con objetivos claros, precisos, cuantificados, como con el conjunto de las actividades claves que se emplearán para lograrlos objetivos propuestos. Sin esta definición no es posible conocer el punto de llegada, ni las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo la acción de asociarle patrones que permitan hacerlos verificables.

#### B. Identificar factores críticos de éxito

El segundo paso es la identificación de los factores claves de éxito (FCE) del sistema.

Algunas de estas definiciones del concepto factor clave de éxito son:

- Número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización. En estas áreas las cosas deben ir bien para que el negocio triunfe o en caso contrario, el desempeño no satisfará las expectativas. Por lo anterior, son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia.

- Los factores claves de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soporta no amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto.

Partiendo de nuevo del concepto de control planteado por la teoría cibernética, podemos definir los factores claves de éxito como: el conjunto de condiciones actividades del sistema, suficientes y necesarias para asegurar el logro de los objetivos del sistema, y que por lo tanto deben estar bajo control.

A pesar de que las definiciones sobre factores claves son bastante claras, en la mayoría de los casos las personas tienen problemas para identificar los factores claves del sistema que están modelando. Para resolver esta dificultad podemos recurrir al enfoque de sistemas, en particular al concepto de recursividad, mediante el cual podemos descomponer el sistema en el conjunto de las actividades primarias que lo conforman.

Durante este proceso de descomposición del sistema en sus procesos primarios, debemos asegurar que cada uno de los procesos identificados cumple con todas las características de un proceso primario, para poder catalogarlo como tal. Estas características son:

- Cuentan con una especificación precisa de la salida esperada (en términos de cantidad, calidad, o marco de tiempo).

- Poseen una característica propia que les diferencia de los demás. Es decir expresan de manera clara el valor que agregan a las salidas esperadas del sistema.

C. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.

Una vez identificados los factores claves de éxito, se deben establecer para cada uno de ellos los indicadores que servirán como mecanismo de monitoreo y control. Para realizar la definición de cada indicador debemos partir de la identificación del tipo de control que se desea realizar sobre el factor clave de éxito, de esta manera se establece la naturaleza del indicador a construir.

Una vez definida la naturaleza del indicador, se procede a identificar las variables del sistema que serán evaluadas periódicamente para calcular el indicador, es decir:

Cuando el factor clave de éxito se refiere a una condición de entrada, las variables estarán determinadas por los atributos de los elementos de entrada que son necesarios controlar, tal como se presenta en la siguiente ecuación:

Indicador condición = Atributo a medir / Valor esperado

Cuando el factor clave de éxito se refiere a un proceso primario y la naturaleza del control más apropiado es de eficiencia, las variables estarán relacionadas con el uso de los recursos por parte del proceso, como se presenta en la siguiente ecuación:

Indicador de eficiencia = 
$$\frac{\text{Cantidad de recurso o materia prima desperdiciada}}{\text{Cantidad de recurso o materia prima utilizada}}$$

Cuando el factor clave de éxito se refiere a un proceso primario y la naturaleza del control más apropiado es de eficacia, las variables estarán relacionadas con el cumplimiento de los resultados esperados por parte de dicho proceso, tal como se presenta en la siguiente ecuación:

Indicador de efectividad = 
$$\frac{\text{Valor de un atributo de salida del proceso}}{\text{Valor esperado del atributo.}}$$

D. Determinar, para cada indicador el estado, el umbral y el rango de gestión.

Los indicadores serán mecanismos útiles de control si pueden ser comparados con valores de referencia establecidos previamente. Estos valores de referencia se definen a partir de los objetivos y las condiciones del sistema que se desea monitorear y controlar. Los valores típicos de referencia son:

- Estado: Valor inicial o actual de un indicador.
- Umbral: Es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener.
- Rango de gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo aceptables, que el indicador puede tomar.

E. Diseñar la medición.

Finalmente, para el cálculo de cada indicador es necesario determinar las fuentes de información, la frecuencia de la medición de las distintas variables, la forma de tabulación, el análisis y la presentación de la información.

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación fue, no experimental – transeccional (correlacional – causal) ya que no se manipuló deliberadamente la variable independiente (proceso de reingeniería en el área comercial y el modelo de comercialización), se observó el proceso comercial tal y como se da en su contexto habitual, para reestructurarlo y entrar en una etapa de aplicación del mismo, finalizado el estudio se analizó su incidencia en la mejora de la productividad de la Mipymes de lácteos.

Esto llevó a un proceso de causalidad como es el posicionamiento de la Mipymes de lácteos, en el mercado objetivo. La estrategia utilizada para comprobar la mejora en la productividad fue en relación al volumen de ventas de la empresa piloto, si se aplica un modelo de reingeniería en el proceso de comercialización, fue de carácter cuantitativo, ya que se recopiló datos del sector que luego fueron procesados.

Para aplicar la reingeniería en el área comercial, se consideró:

1. Desarrollar la misión, visión y los objetivos del proceso de comercialización de la Mipyme Lácteos El Abuelo donde se aplicó la propuesta.
2. Establecer prioridades y metas.
3. Identificar los componentes del proceso de comercialización que es necesario volver a diseñar.
4. Entender y medir el proceso actual.
5. Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo.
6. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso
7. Implementar la técnica.

Para el modelo de comercialización, se consideró:

1. Nuevos canales de distribución enfocados al sector gastronómico y hotelero.
2. El estudio de la demanda del sector gastronómico y hotelero de Riobamba.
3. El mix que ofertará la Mipymes: producto, precio, distribución.

## **2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se desarrolló considerando los siguientes tipos de investigación:

- Investigación de campo: se realizó en el sector de las Mipymes de lácteos en la ciudad de Riobamba y el sector gastronómico y hotelero de Riobamba, analizando sus condiciones reales – habituales y obteniendo la información de fuentes primarias a través de la encuesta y entrevista.
- Investigación aplicada: su finalidad principal es que al finalizar el estudio, las Mipymes de lácteos puedan ejecutar el modelo de comercialización, en función de la demanda del sector gastronómico y hotelero que les permita evaluarse en función de un sistema de indicadores de gestión para la verificación de los efectos de la mejora.
- Investigación descriptiva - correlacional: por los resultados que se alcanzaron, se describe vinculaciones y asociaciones entre el proceso de reingeniería en el área comercial y la mejora en la productividad de la Mipyme piloto Lácteos El Abuelo. Lo que se buscó es establecer relaciones duraderas y de largo plazo con el cliente, concentrándose en sus necesidades, capaz de ayudar a los clientes de sus cuentas claves con soluciones y con ideas creativas que lleve a la Mipyme a alcanzar sus metas.

## **2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En la siguiente investigación se utilizó:

- Método hipotético – deductivo: se partió de las hipótesis planteadas para esta investigación y se interpretó los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas, se siguió las reglas lógicas de la deducción para comprobar la veracidad de las hipótesis, es decir, que niveles de incidencia se da, sobre la productividad de la Mipymes piloto si se ejecuta un proceso de reingeniería en el área de comercialización.

- Método empírico: se trabajó con datos empíricos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas los que revelaron y explicaron las características y demanda del mercado objetivo y etapas en el área comercial que fueron sometidas a reingeniería. Al aplicar el diseño propuesto de comercialización con la reingeniería, se esperó obtener niveles de incidencia en la productividad y la confirmación de la hipótesis planteada para esta investigación.

## **2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la obtención de la información que dio a la presente investigación la confiabilidad y validez, se utilizó las técnicas de:

- Encuesta. Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios, los que se recogió por medio de preguntas cerradas y abiertas, cuyas respuestas se obtuvieron en forma escrita y al finalizar fueron tabuladas; se enfocó en la demanda de productos lácteos que presentan el sector gastronómico y hotelero de Riobamba.
- Entrevista. La información oral se recogió; por medio de un diálogo de carácter planificado entre el investigador y las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba que son la fuente de información en relación al área comercial, con sus parámetros respectivos de: volúmenes de venta, productos que ofertan, lugares de expendio que ellas mantienen, etc.

Información que permitió levantar la base del sector en su área comercial y ver la incidencia de la reingeniería en la productividad una vez aplicado el diseño.

Los instrumentos para la recolección de los datos fueron:

- Cuestionario, se empleó tanto en la encuesta como en la entrevista.

## **2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Este trabajo de investigación se dirigió a las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba. Del cuadro presentado podemos observar que 7 empresas se encuentran en la categoría mediana empresa – artesanal (marcadas con \*) dedicadas a la producción de lácteos, el resto son queseras que no se han tomado en cuenta por tener un mono-producto.

Cuadro N.2.1.

## Población y muestra

CANTÓN	PARROQUIA	CIUDAD	NOMBRE DE INDUSTRIA	R.U.C./C.I.	CATEGORÍA DE LA EMPRESA
RIOBAMBA	MALDONADO	RIOBAMBA	* PRODUCTOS LÁCTEOS LA HERENCIA	0602966872001	SEMINDUSTRIAL (Artesanal Junta Artesano)
			PROLANDIA	0602128498001	INDUSTRIA
			*SAN SALVADOR	0601973605001	INDUSTRIA (Artesanal Junta Artesanos)
			*LACTEOS SAN FERNANDO	0603061110001	ARTESANAL
			*PROALIM	0602439978001	INDUSTRIA (Mediana Industria MSP)
	SAN LUIS		LACTEOS SANTILLAN PRASOL	0602312852001	INDUSTRIA
	LIZARZABURO		*LACTEOS FLORIPA	0917194714001	INDUSTRIA (Artesanal MSP)
	LIZARZABURO		*LACTEOS EL ABUELO	0602341505001	INDUSTRIA (Artesanal JDA)
	QUIMIAG	QUIMIAG	S/N	0602277451	ARTESANAL
			S/N	06011570948	ARTESANAL
			S/N	0602098592	ARTESANAL
			S/N	0603180662	ARTESANAL

CANTÓN	PARROQUIA	CIUDAD	NOMBRE DE INDUSTRIA	R.U.C./C.I.	CATEGORÍA DE LA EMPRESA
RIOBAMBA	PUNGALA	ANGUIÑAY	S/N	Alejandro Pilataxi	ARTESANAL
			S/N	Rodrigo Sucuy	ARTESANAL
			S/N	Gustavo Taday	ARTESANAL
			S/N	María Tigllan	ARTESANAL
			S/N	060081899	ARTESANAL
			S/N	0605688524	ARTESANAL
			S/N	0603327420001	ARTESANAL
		PUNGALA CENTRO	S/N	0601265075	ARTESANAL
			S/N	0602989766	ARTESANAL
		ALAO	S/N	1705099305	ARTESANAL
	SAN JUAN	SAN JUAN	QUESERÍA SANTA MARTHA	0601681257001	ARTESANAL
			*LACTEOS SAN JUAN	0601021405001	ARTESANAL
			QUESERA SANTA ISABEL	NO DISPONE	ARTESANAL

Fuente: MAGAP – Chimborazo, 2012, Dep. Agrocalidad.

En vista de que la población es pequeña se ha considerado la misma como muestra. Se realizó 7 entrevistas en la ciudad de Riobamba para así llevar de la realidad del sector.

Una vez levantada la información la propuesta de implementar el proceso de Reingeniería en el área de comercialización se ejecutó en la Mipyme de Lácteos El Abuelo de la ciudad de Riobamba para la comprobación de las hipótesis planteadas en esta investigación.

Para analizar la demanda de lácteos del sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba, se ejecutó las encuestas, se trabajó con una muestra no probabilística porque se conoce que la población es finita. Para el sector hotelero la población es igual a la muestra, tenemos en Riobamba 5 Hosterías y 15 Hoteles, de igual forma para el sector gastronómico tenemos 30 establecimientos entre restaurantes, cafeterías y sodas de categoría A según la agencia de turismo. Anexo 5.

## **2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Para garantizar que las técnicas e instrumentos de medición ocupados en este trabajo de investigación cumplan con la confiabilidad, validez y objetividad, se procedió a:

- Analizar e interpretar los resultados obtenidos, se asignó un código a las respuestas de cada pregunta, con el fin de facilitar la tabulación de dichos datos. La codificación anteriormente mencionada me permitió clasificar la información en categorías. Posteriormente se realizó la tabulación de la información donde se revisó el número de veces que se repite la categoría, para ello se utilizó la Tabulación Manual Quinaria que facilitó el conteo de cada pregunta.

Para el análisis de datos se utilizó el Estadígrafo de Porcentajes, que nos permitió presentar la información de forma gráfica y en tablas o cuadros estadísticos, los mismos que mostraron con mayor claridad el resultado de la encuesta y entrevista. Finalmente se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, los mismos que permitieron establecer las conclusiones y recomendaciones.

- La comprobación de las hipótesis propuestas, se realizó aplicando la Distribución t student para el caso de la Hipótesis General, esta es una distribución de probabilidad

que trabaja con una población normalmente distribuida y cuyo tamaño de muestra es pequeño, realidad que se ajustó a los datos obtenidos de la productividad antes del proceso de reingeniería en el área comercial y los obtenidos después de la aplicación de la propuesta.

- Para la hipótesis específica se utilizó la Distribución (Chi cuadrado) usada para probar la existencia de una diferencia significativa entre un número observado de objetos o respuesta de cada categoría y un número esperado, considerando la encuesta, esta prueba indicó si existe o no relación entre las variables, pero no indicó el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra, o la variable que causa la influencia.
- Los resultados estadísticos, se analizaron por medio de tablas de contingencia – SPSS.

Con estas tablas se puede obtener una descripción cuantitativa de las distintas cualidades de la muestra, en forma de frecuencias y porcentajes, el SPSS realiza diversos contrastes acerca de la distribución de las frecuencias observadas en dicha tabla. El más clásico de estos contrastes es el contraste de homogeneidad o independencia que propone, como hipótesis a rechazar, que ambos criterios de clasificación son independientes. Es decir, la pertenencia de un individuo a una clase de una de las variables de clasificación no afecta a la probabilidad de pertenencia a las distintas clases del otro criterio.

## **2.7 HIPÓTESIS.**

### **2.7.1 Hipótesis General**

La productividad de las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba, se mejorará, si se implementa un proceso de reingeniería en el área de comercialización.

- Variable independiente: Proceso de reingeniería en el área de comercialización.
- Variable dependiente: Incremento en las ventas de la Mipymes de lácteos.
- Indicador: Porcentaje de crecimiento del nivel de ventas de la Mipymes de lácteos.

### 2.7.2 Hipótesis Específica

Se alcanzará una participación de las Mipymes en el mercado meta, sí el modelo de comercialización es aplicado correctamente.

- Variable independiente: Modelo de comercialización.
- Variable dependiente: Participación en el mercado meta.
- Indicador: Porcentaje de presencia en el mercado.

## **CAPÍTULO III**

### **3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS (PROPUESTA)**

#### **3.1 TEMA**

Aplicación del manual de “Implementación de Reingeniería en la Mipymes de Lácteos El Abuelo” en su área comercial, en la ciudad de Riobamba.

#### **3.2 PRESENTACIÓN**

Toda empresa independientemente de su tamaño debe mantener un mejoramiento continuo que le permita ser flexibles y responder oportunamente a las exigencias del cliente, la competencia y el permanente cambio, al mismo tiempo que le genere rentabilidad para ser sostenible en el tiempo.

El diseño y aplicación de un proceso de reingeniería en el área comercial de Lácteos El Abuelo le permitirá re direccionar el pensamiento y actuar de sus clientes internos, manteniendo un personal calificado por medio de una permanente capacitación, mejorar su rentabilidad con una rotación de productos eficiente, alcanzar una participación en un mercado objetivo diferenciado, fortalecer la imagen de la marca y mantener un plan de reinversión con las utilidades generadas.

Los beneficios para sus clientes externos será que tengan un producto de calidad, con un servicio y atención eficiente, sin que ello implique un costo adicional con el fin fundamental de fidelizar al cliente.

El diseño del proceso de reingeniería en el área de comercialización quedará a la disponibilidad de las restantes Mipymes de la ciudad de Riobamba y el país que desean aplicarlo como una herramienta efectiva que favorece la autogestión, eliminando las estructuras de supervisión innecesarias y concentrando los esfuerzos en los procesos principales del negocio que “crean valor” para el cliente, contribuyendo a la capacidad competitiva de las Mipymes.

### **3.3 OBJETIVOS**

#### **3.3.1 Objetivo General**

Implementar la Metodología de Reingeniería para el área comercial de Lácteos El Abuelo, que le permita mejorar su rentabilidad.

#### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Levantar un diagnóstico inicial del proceso de comercialización en Lácteos El Abuelo.
- Aplicar las cinco etapas de la reingeniería en el proceso de comercialización en Lácteos El Abuelo para alcanzar mejoras significativas en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.
- Mantener un programa de capacitación continuo para todo el personal y de esta manera mejorar el ambiente laboral y las ventas, brindando un mejor servicio a los clientes y logrando una relación comercial duradera.
- Desarrollar un modelo de comercialización, en función de la demanda del sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba a partir de estrategias comerciales enfocadas en atender las necesidades del cliente.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión para la verificación de los efectos de la mejora, producto de la implementación de la reingeniería en el área de comercialización.

### **3.4 FUNDAMENTACIÓN**

Para la aplicación de la Metodología de Reingeniería, en la Mipyme de Lácteos El Abuelo, se ha utilizado sistemáticamente las cinco etapas en el área comercial con el fin de mejorar los resultados de la misma, sin por ello dejar de analizar las otras áreas, además en el proceso se ha tomado en cuentas las tres C`s: el cliente, en este caso el sector gastronómico y hotelero para quien la empresa ofrece sus productos con un servicio eficiente, con el fin de satisfacer una necesidad; la competencia que obliga a la empresa a replantear sus diferentes procesos con la finalidad de preservar o ampliar su

segmento de mercado y el cambio que es la clave para que la empresa sean más productiva.

#### 3.4.1 Fundamentación Axiológica.

Para llevar a cabo la metodología desarrollada, se necesitó la participación de todo el personal de Lácteos El Abuelo, los mismos que necesitaban no solo ver la realidad inicial, sino enfocarse en la visión planteada.

El diagnóstico inicial facilitó la lluvia de ideas para plantearse las metas y objetivos que el personal comprometido asumiría con responsabilidad para conseguir los cambios deseados producto de la reingeniería y enfocados a satisfacer las necesidades del cliente.

#### 3.4.2 Fundamentación Epistemológica.

En el desarrollo de la presente investigación, hubo una participación democrática y comunicativa entre el investigador y los miembros de Lácteos El Abuelo que permitió, encontrar las estrategias y acciones adecuadas para atender las necesidades específicas de un nicho de mercado como es el sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba. Esto facilitará un crecimiento y posicionamiento.

#### 3.4.3 Fundamentación Psicológica.

Con la aplicación de la Metodología de Reingeniería, se contribuyó a cambiar el proceso comercial de Lácteos El Abuelo, como parte de una cultura de mejoramiento continuo dentro de la empresa que le lleve a ser más competitiva, no solo mejorando la rentabilidad para ser un aporte socio-económico de la provincia y el país, si no influyendo en la calidad de vida de sus integrantes.

### **3.5 CONTENIDO**

#### **3.5.1 MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA EN EL ÁREA COMERCIAL PARA LAS MIPYMES DE LÁCTEOS.**

Para la implementación de un proceso de reingeniería en el área comercial de la planta piloto Lácteos El Abuelo se utilizó la metodología BPR (“Business Process Reengineering”) que consta de 5 etapas consecutivas que permita obtener resultados reales y sustanciales.

##### **1. Etapa de preparación.**

Se partió de un diagnóstico inicial de la empresa, analizando su situación organizativa, se levantó el mapa de procesos como se maneja actualmente. En reunión con todo el personal de lácteos El Abuelo se analizó los procesos considerando los tres macro-procesos, estratégico, operativo y de soporte, conociendo donde está la empresa se pudo plantear a donde quieren llegar con la reingeniería a través de un plan de acción.

##### **2. Etapa de identificación.**

En esta etapa se trabajó con el personal de la empresa para centrarse en el proceso o procesos que se van a re-ingeniar, para considerar de este tiempos, costos, rendimientos, personal involucrado, competencias del mismo, resultados planteados y resultados esperados. Fue importante identificar las actividades que agregan valor.

Se analizó el diagrama de la organización, para ver si el personal y sus funciones corresponden en necesidad y tiempo.

Se estudió el producto y los potenciales clientes o mercados que se atenderán.

##### **3. Etapa de visión.**

Por medio de reuniones con la dirección y el personal se planteó las metas u objetivos que se quieren alcanzar, además de generar una conciencia de cambio y compromiso que cada uno de los integrantes debe tener y que es de vital importancia para el fiel cumplimiento del modelo.

#### 4. Etapa de solución.

La etapa de solución consistió de dos ámbitos, el técnico y el social y para cada uno de ellos se desarrolló un diseño en función de la visión planteada.

El diseño técnico abarcó el proceso reingenierado, el plan estratégico a seguir en función del análisis de una matriz FODA que nos lleve a cumplir con la misión de la empresa, se presenta las políticas de ventas, políticas de servicios, políticas de calidad y políticas financieras que gobernarán cada proceso dependiendo del área que se haya decidido reingeniar.

En el diseño social se presentó el manual de funciones y el perfil de cada uno de los puestos, el mismo que es socializado a cada uno de los involucrados, manteniendo el plan de capacitación levantado.

#### 5. Etapa de transformación.

En esta etapa se ejecutó el diseño técnico y social desarrollado en la etapa anterior, manteniendo una evaluación y seguimiento a través de una matriz de indicadores que se encuentra en función de los objetivos planteados por la empresa.

### **3.6 OPERATIVIDAD**

Con el fin de implementar la metodología de reingeniería para el área comercial de Lácteos El Abuelo, una de las Mipymes entrevistadas, se partió del análisis de la situación actual a través de una entrevista con el propietario y su personal, además de la observación in situ para conocer su realidad, necesidades y metas que se verán reflejados posteriormente en un plan de acción a seguir, que nos permita conforme se cumplan las etapas, alcanzar el objetivo deseado.

Se analizó la base filosófica de la empresa Anexo 6 y la estructura organizacional, del cual la gerencia asume actividades del control de la producción y calidad, así como la dirección en la comercialización, la parte contable es un proceso tercerizado. El organigrama del Anexo 7 fue la propuesta presentada luego de la reingeniería por su reestructuración en los diferentes procesos.

Avanzando con el proceso comercial de la empresa, se analizó los productos que oferta como se observa en el Anexo 8.

Por medio de la entrevista y constatación física se pudo levantar los procesos que se manejan en la empresa, los mismos que pertenecen al macro-proceso mandatorio o productivo, evidenciando que los macro-procesos gobernantes y de soporte o habilitantes no se llevan como tal.

Una vez realizado el diagnóstico inicial de Lácteos El Abuelo, se ha procedido a analizar en detalle el proceso comercial sin perder de vista que los procesos gobernantes y habilitantes o de soporte, deben ser ejecutados ya que agregan valor al producto final, al cumplir con actividades específicas que fortalecen cada una de las etapas de la cadena de valor y es parte de la reingeniería de este estudio se ha propuesto el mapa de procesos Anexo 9.

Por el diagnóstico conocemos que Lácteos El Abuelo centra su comercialización en dos aristas, los principales mercados de las ciudades de Riobamba, Puyo, Baños y una entrega directa al consumidor en sus lugares de trabajo, siendo esta última la más efectiva porque facilita al cliente un ahorro de tiempo, una atención personalizada y garantiza la calidad del producto ya que los vendedores retiran el producto refrigerado de planta diariamente y el cliente lo lleva a su casa el mismo día, permitiendo que la temperatura se mantenga dentro de los rangos permitidos y la calidad del producto sea la adecuada. En el caso de los mercados de las ciudades, Lácteos El Abuelo ha capacitado en el correcto manejo del producto para evitar que la cadena de frío se rompa, los puestos cuentan con frigoríficos, sin embargo por la cultura de la gente que exhibe el producto fuera del frigorífico, esto no se cumple al 100%.

Se analizó 3 meses de comercialización a partir de agosto del 2013 hasta octubre 2013, período antes de implementar la reingeniería, luego de aplicada la propuesta se analizó tres meses de enero a marzo 2014. Para el análisis de la productividad se consideró el volumen total comercializado en función del tiempo empleado, de los 6 meses anteriores a la reingeniería y los 6 meses después de esta, la productividad de los 3 últimos meses son una proyección.

Otro parámetro analizado fue el costo de comercialización, para sus cálculos se ha considerado:

- El costo por hora, partiendo de un promedio de 4h/día por 6 días a la semana.
- Combustible y mantenimiento del vehículo.
- La depreciación del vehículo del 20% del valor y a 5 años.
- Un promedio de 124Kg en producto comercializado por día.

Se planteó un proceso comercial, enfocado en un nuevo mercado objetivo el Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba, haciendo uso de una mezcla de mercadeo Anexo 15, que permita a la empresa incrementar sus ingresos a través de optimizar los costos de comercialización, incrementar su cartera de clientes y alcanzar eficiencia en el nuevo proceso.

Para conocer la demanda de productos lácteos del Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba, así como sus características en el consumo de dichos productos, se ha hecho uso de una encuesta a cada uno de los sectores en estudio. Anexo 2.

De acuerdo al registro de catastro de la regional de Turismo en Riobamba, se encuentran por categorías, 15 cafeterías, 49 fuentes de soda, 211 restaurantes que pertenecen al Sector Gastronómico y para el Sector Hotelero 7 hosterías y 16 hoteles.

Para el trabajo de campo (realización de las encuestas) del Sector Gastronómico se ha seleccionado de cada una de las categorías las que se encuentran en clase A, y para el Sector Hotelero su totalidad.

Para desarrollar un modelo comercial orientado a atender la demanda del Sector Gastronómico y Hotelero, se analizó los resultados de la encuesta realizada.

Características generales del sector:

De acuerdo a los gráficos N.4.15 y N.4.16 se muestran que el 61% cuenta con una entrega directa de productos lácteos sin embargo el 80% ha manifestado desear una entrega más eficiente y personalizada.

Para el sector las marcas en orden descendente, que normalmente adquiere son: Floralp, Vitaleche, Nutraleche, Alpina y Reyleche, como marcas locales: San Salvador, Prolac, Salinero, El Abuelo, gráficos N.4.17.

Los productos de mayor demanda son: queso fresco, yogurt de sabores, crema de leche como se muestra en el gráfico N.4.18.

Su frecuencia de compra es semanal, como lo muestra el gráfico N.4.24 y la forma de pago es efectivo o contra factura como lo muestra los gráficos N.4.29. y N.4.30. lo que permitirá liquidez en la empresa.

Características psicográficas:

En el sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba, existe la aceptación de comparar y apoyo al desarrollo de las Mipymes de Riobamba, en un 78.13% y 88.89% respectivamente, como lo muestra el gráfico N.4.31., sin embargo el posicionamiento de dichas empresas es bajo como se observa en el gráfico N.4.32.

Características demográficas:

El sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba, en su demanda de productos lácteos exige calidad certificada, entrega puntual y eficiente, el sector no tiene inconvenientes en pagar un valor adicional como lo indica el gráfico N.4.33, es decir que la empresa podrá reajustar los precios de los productos de acuerdo a la reestructuración en los costos del mismo.

Se ha presentado a la empresa los resultados estadísticos de la encuesta realizada y si bien es cierto la demanda presentada no es amplia, nos da la oportunidad de afinar detalles de calidad y logística que nos permita crecer conforme se abre la atención de este sector en otras provincias, en especial la del sector gastronómico en las grandes ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca que manejan dicho servicio a través de Catering.

Cuadro N.3.1.

Cantidad demandada semanalmente de productos lácteos por el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.

Producto	Cantidad demandada semanalmente por el Sector Gastronómico y Hotelero				
	2 lt	4 lt	500 g	1 Kg	1 lt
Yogurt natural	66				
Yogurt con fruta	21	6			
Yogurt de sabores	41	6			
Queso fresco			124	22	
Queso mozzarella			21	46	
Queso semimaduro			39	13	
Manjar de leche			21		
Crema de leche					144
Mantequilla			11	74	

Fuente: Resultados de la encuesta realizada al Sector Gastronómico y Hotelero.2013

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2013

Con el objetivo de mejorar el rendimiento del proceso rediseñado, se ha planteado a la empresa Lácteos El Abuelo, renovar su imagen corporativa que le permita un mejor posicionamiento en el Mercado objetivo.

Para que el diseño técnico en el área comercial motivo de esta investigación se cumpla favorablemente se ha presentado a la empresa el Mapa de procesos que la gobernarán en su totalidad según el Anexo 9

Para atender a este nuevo mercado objetivo, se analizó a Lácteos El Abuelo desde los factores que le afectan tanto interna como externamente en una Matriz Foda que se presenta en el Anexo 10. Con dicha matriz se desarrolló el perfil estratégico Anexo 11 que nos permite visualizar donde se encuentra actualmente la empresa y a donde esperamos llegar, con esta visión se desarrollan los objetivos estratégicos considerando, usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, vencer o minimizar las debilidades apoyándonos en una oportunidad y disminuir las amenazas, todo este detalle resumido en una matriz de definición y validación de los objetivos estratégicos. Anexo 12

Se presentó un diseño técnico, que se basó en los Planes Operativos levantados en función del FODA Anexo 13, con el cual Lácteos El Abuelo podrá aplicar el proceso comercial re-ingeniado, el mismo que parte de las estrategias y los objetivos, cada uno de ellos tiene un conjunto de actividades, un responsable, un tiempo de ejecución y un indicador que nos permitirá evaluar su cumplimiento y eficacia.

El diseño social se ha realizado al mismo tiempo que el técnico, para que mantengan congruencia, incluye dos planes operativos de dicho anexo.

Se presentó un cursograma analítico de proceso comercial, con la finalidad de establecer un tiempo para cada una de las actividades desarrolladas, se ha planteado utilizar el mismo tiempo de comercialización actual, pero con un volumen de entrega mayor, los costos fijos del proceso se mantendrán (depreciación) pero en el costo variable la mano de obra es la misma, solamente el combustible y mantenimiento se aumentó por una mayor cobertura. El cursograma analítico Anexo 14 permitió observar actividades que cumplen otras áreas dejando así tiempo para realizar las actividades de post-venta.

Se desarrolló un marketing mix Anexo15, considerando los resultados de las encuestas a dicho sector que se encuentra detallado en el Capítulo IV.

Los resultados que se han considerado son:

- Los productos más demandados son: yogurt natural, de sabores, queso fresco y crema de leche. Gráfico N.4.18.

- La presentación mayoritaria es de 2litros para yogurt, 500g para queso fresco y manjar y 1 litro para crema. Gráficos N.4.19. al N.4.23
- La frecuencia de compra es semanal. Gráfico N.4.24.

Para fortalecer el área comercial, se ha desarrollado el perfil y manual de funciones del vendedor Anexos 16 y 17. De igual forma las políticas que gobernarán el proceso en los Anexos 18 – 23.

Para finalizar y con la finalidad de monitorear y fortalecer el trabajo del área comercial se ha establecido un conjunto de indicadores que nos permita evaluar, corregir y mejorar el proceso re-ingeniado. Anexo 24 y un plan de capacitación Anexo 25.

## CAPÍTULO IV

### 4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La presente investigación tuvo dos segmentos de análisis, las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba con una planta piloto para la implementación de la metodología propuesta de reingeniería en área comercial y el Sector Gastronómico y Hotelero como un nicho de mercado a ser atendido.

##### 4.1.1 Entrevista realizada a los gerentes de las Mipymes de Lácteos de Riobamba.

Para conocer la realidad de las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba, se partió de la información que el MAGAP de la provincia de Chimborazo tenía recopilado, el cual se observa en el Cuadro N° 2.1, se seleccionó las empresas que elaboran otro producto adicional al queso y se realizó una entrevista al gerente para levantar el diagnóstico del sector, cuyos resultados se presentan a continuación:

Cuadro N.4.1.

#### Análisis del Sector Mipymes de Lácteos en Riobamba

MIPYME	Fecha de constitución	N° de la calificación artesanal	Número de empleados	Dirección	Teléfonos	Correo electrónico	Web
Lácteos El Abuelo	Nov. 2001	124537	3	Diego de Ibarra 2151 y D. León Borja	2962240	aj_fierro@hotmail.com	***
Lácteos Floripa	Ene. 1998	***	3	Brazil y Colombia esq.	2964020	dvillegas3632@latinmail.com	***
Lácteos La Herencia	Dic. 2007	94061	3	Junín 1659 y Quitumbe	2947217	pablito65@gmail.com	***
Lácteos Proalim	Ene. 1999	90632	9	Av. Circunvalación y Tucumán	2378103	proalimrio@hotmail.com	***
Lácteos San Fernando	Ene. 1997	B06.D15.13.009	5		2943215	sanfer_@hotmail.com	***
Lácteos San Juan	Nov. 1998	B06.D15.13.011	3	San Juan Calera grande	2933201	rvelastegui@hotmail.com	***
Lácteos San Salvador	Jul. 1997	89578	6	Ira. Constituyente 11-49 y Cuba	2946011	luishmarmol2103@hotmail.com	***

Fuente: Entrevista a las Mipymes de Lácteos de Riobamba  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

Todas las Mipymes aceptaron la entrevista y facilitaron el normal desarrollo de la entrevista.

b) Interpretación:

Como se puede observar en el cuadro presentado, las Mipymes de Lácteos cuentan con calificación artesanal y con menos de 9 empleados, todas legalmente constituidas, cumpliendo los requisitos para dicha categorización.

A continuación se presenta tabulada las respuestas a la entrevista a las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba.

Cuadro N.4.2.

Características del proceso comercial actual de las Mipymes de Lácteos.

MIPYME	Cuenta con certificación BPM		Volumen de leche procesada	Monto anual de ventas USD.	Productos que comercializa				Puntos de distribución				Distribución propios (transporte)	
	SI	NO			Yogurt	Quesos	Manjar	Otros	Tiendas	Supermercados	Venta por comisión	Venta directa	SI	NO
Lácteos El Abuelo		x	500	45.000	x	x					x	x		x
Lácteos Floripa		x	700	60.000	x	x		x	x			x		x
Lácteos La Herencia		x	1800	60.000		x						x	x	
Lácteos Proalim		x	1500	80.000	x	x		x	x	x		x	x	
Lácteos San Fernando		x	2000	70.000	x			x				x		x
Lácteos San Juan		x	1000	90.000	x	x			x			x		x
Lácteos San Salvador		x	3000	350.000	x	x	x	x		x	x	x		x

Fuente: Entrevista a las Mipymes de Lácteos de Riobamba  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Cuadro N.4.3.

Necesidades dentro del proceso comercial de las Mipymes de Lácteos.

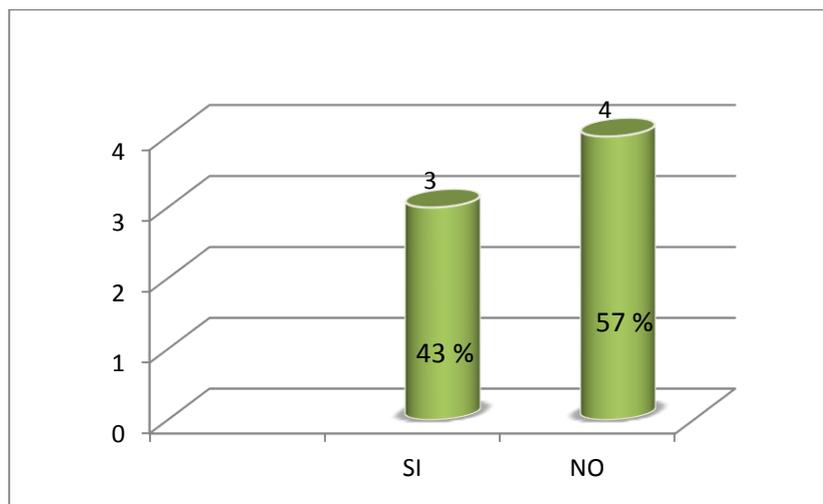
MIPYME	Tiene mapa de procesos		Proceso comercial acorde a la necesidad		Presupuesto destinado para distribución USD.	N° de vendedores	Tiempo empleado en la distribución	Políticas de venta		Políticas de incentivos		Acuerdos con proveedores	
	SI	NO	SI	NO				SI	NO	SI	NO	SI	NO
Lácteos El Abuelo	x			x	500	10	4 h/día	x			x	x	
Lácteos Floripa		x		x	***	2	4 h/día		x		x	x	
Lácteos La Herencia		x	x		500	2	2 días/sem		x		x	x	
Lácteos Proalim		x		x	***	***	8 h/día		x		x		x
Lácteos San Fernando		x	x		***	***	2 días/sem	x		x		x	
Lácteos San Juan	x			x	600	2	2 días/sem		x		x	x	
Lácteos San Salvador	x			x	6.000	12	8 h/día		x		x	x	

Fuente: Entrevista a las Mipymes de Lácteos de Riobamba  
 Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

4.1.1.1 ¿Cuenta su empresa con un mapa de procesos?

Gráfico N.4.1.

Mapa de procesos en el Sector de las Mipymes de Lácteos



Fuente: Cuadro N.4.3  
 Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

El 43 % del sector de Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba, ha indicado mantener un mapa de procesos, no se ha podido revisar el mismo por lo que existe la probabilidad de que esté incompleto.

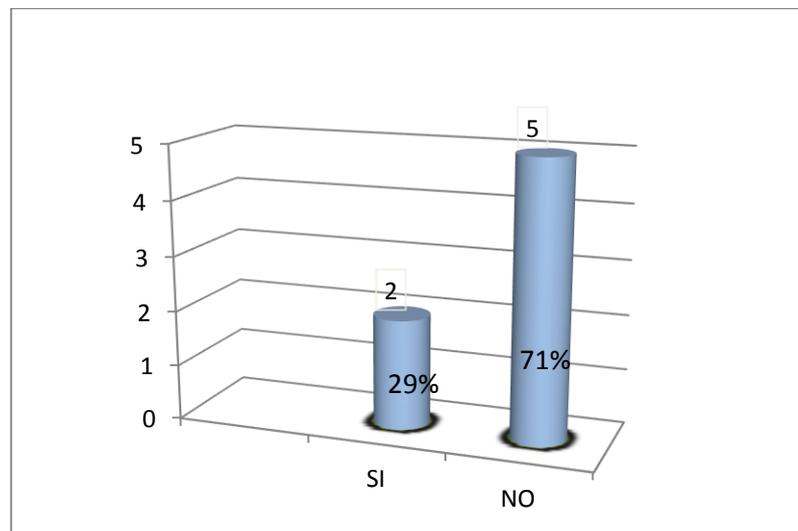
b) Interpretación:

El sector conoce, las actividades que se llevan a cabo en torno al negocio, pero necesita aplicar herramientas que le permita conocer todos los procesos y articularlos para permitirles ser más eficientes.

4.1.1.2 ¿Cree que su proceso de comercialización se ajusta a sus necesidades?

Gráfico N.4.2.

Proceso comercial acorde a las necesidades de las Mipymes de Lácteos.



Fuente: Cuadro N.4.3

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

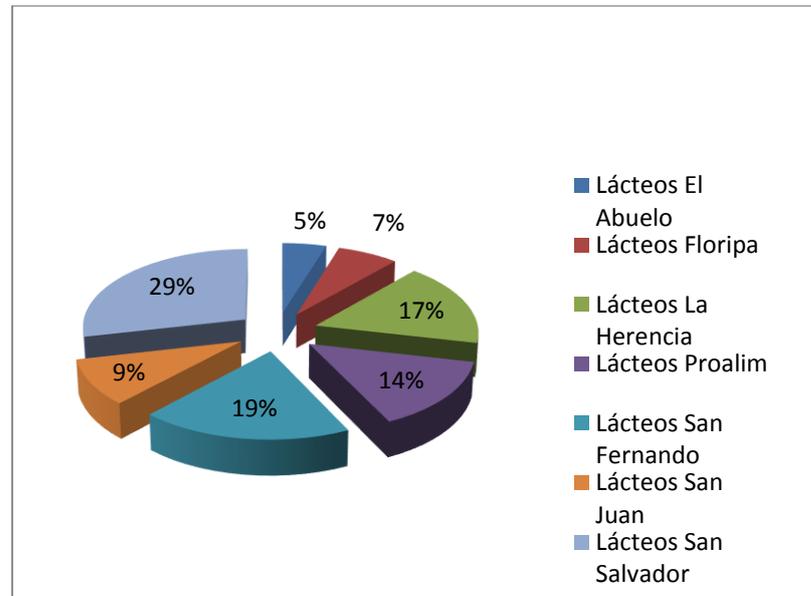
El 71% (5 empresas) indican que su proceso comercial no es acorde a las necesidades, es decir que su campo de acción es limitado y muy competitivo.

b) Interpretación:

Las Mipymes de lácteos deben buscar diferenciarse por una atención personalizada e incrementar sus clientes analizando nuevos mercados.

4.1.1.3 ¿Qué volumen de leche procesa?

Gráfico N.4.3. Volumen de leche procesada por las Mipymes de Lácteos



Fuente: Cuadro N.4.2

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

Lácteos El Abuelo procesa el 5% de la leche acopiada por el sector, Lácteos San Salvador el 29%.

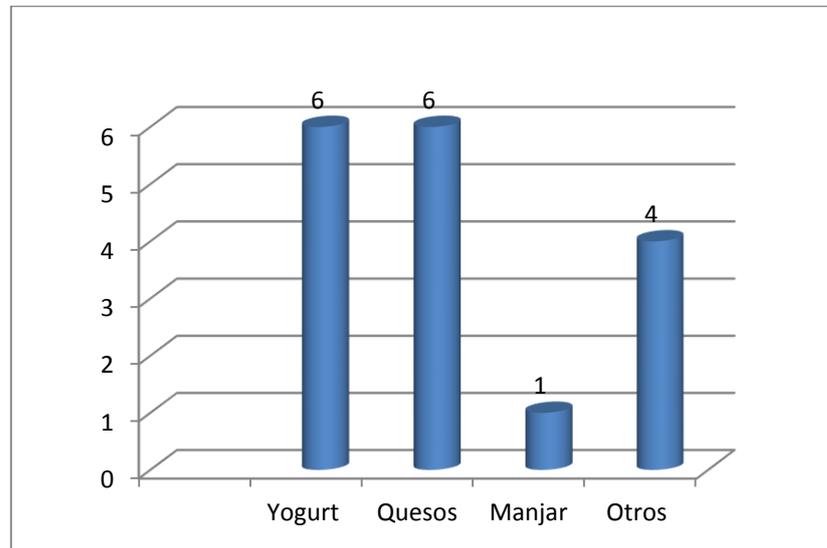
b) Interpretación:

Dos empresas procesan el 48% de la leche que el sector acopia, 3 empresas procesan menos de 1000 litros.

#### 4.1.1.4 ¿Qué productos comercializa?

Gráfico N.4.4.

#### Productos ofertados por las Mipymes de Lácteos



Fuente: Cuadro N.4.2

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

#### a) Análisis:

6 de las 7 empresas entrevistadas elaboran yogurt y queso, solo 1 (San Salvador), 4 empresas han manifestado procesar otros productos como variedades de quesos y leche enfundada.

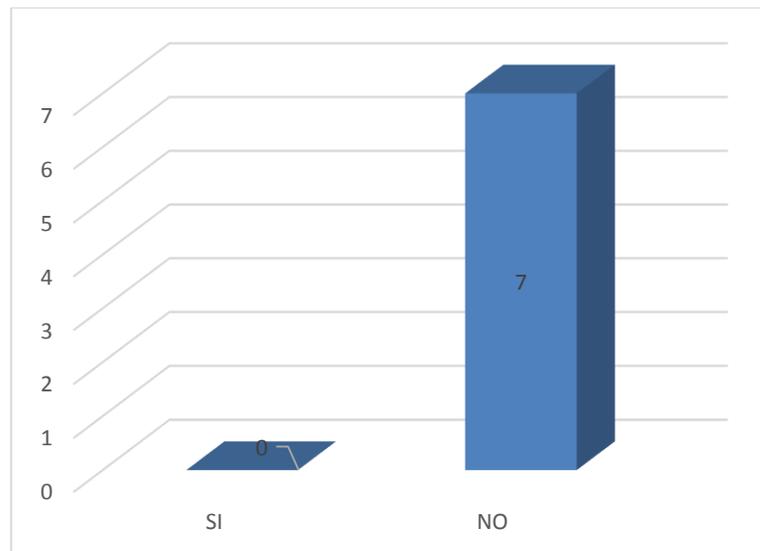
#### b) Interpretación:

El presente gráfico nos muestra que las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba mayoritariamente elaboran yogurt y queso fresco, por lo que hay que analizar la posibilidad de incursionar con nuevos sabores para el yogurt, así como desarrollar nuevos productos para clientes específicos.

#### 4.1.1.5 ¿Cuenta la empresa con certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)?

Gráfico N.4.5.

Mipymes de Lácteos que cuentan con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).



Fuente: Cuadro N.4.2

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

##### a) Análisis:

A la fecha en que se realizó la entrevista a las Mipymes de Lácteos en la ciudad de Riobamba, ninguna de ellas contaba con la certificación de BPM.

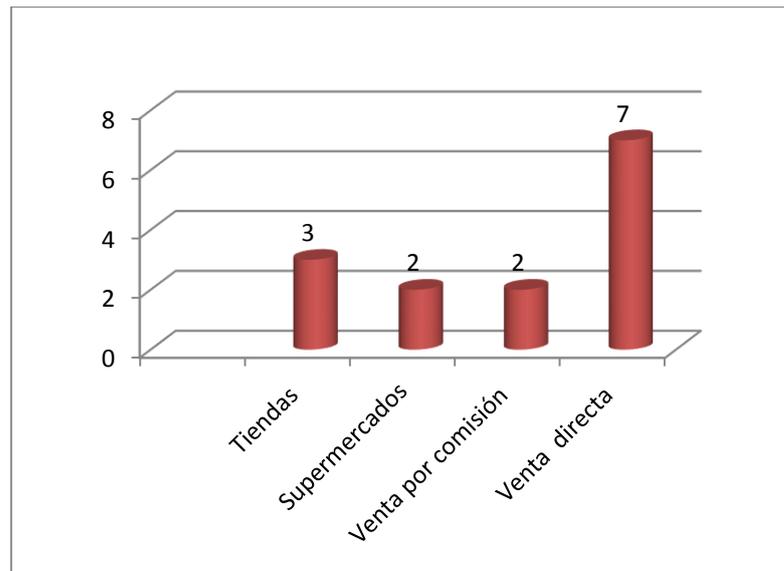
##### b) Interpretación:

Una certificación de calidad permitirá a las Mipymes de Lácteos garantizar su producto e incrementar la confianza de sus clientes actuales y futuros.

4.1.1.6 Sus puntos de distribución son:

Gráfico N.4.6.

Puntos de distribución de las Mipymes de Lácteos.



Fuente: Cuadro N.4.2

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

Todas las empresas tienen puntos de venta directa, 3 de las 7 empresas comercializan los productos en tiendas y supermercados y la venta por comisión (vendedores propios) se reduce a dos empresas.

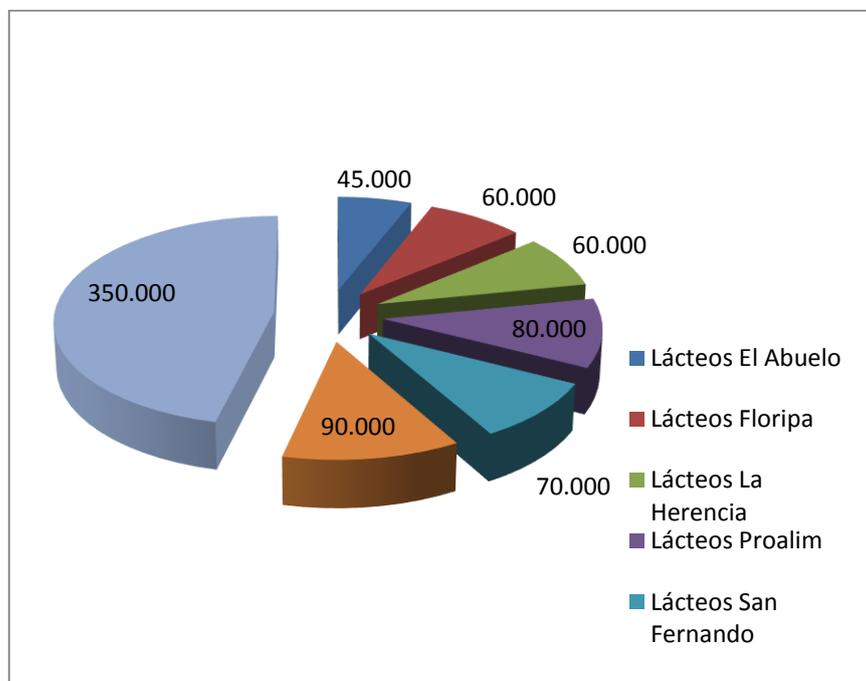
b) Interpretación:

Las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba, mantiene su fuerza de venta a través de una entrega directa, es un sector que no tiene los recursos necesarios para invertir en la publicidad tradicional y dar a conocer sus productos en las cadenas de supermercados, sin embargo la calidad de sus productos les permite mantenerse en el mercado.

#### 4.1.1.7 ¿Cuánto vende (Monto en dólares) anualmente?

Gráfico N.4.7.

Montos anuales de venta de las Mipymes de Lácteos.



Fuente: Cuadro N.4.2

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

#### a) Análisis:

Lácteos San Fernando a pesar de que procesa un volumen alto de leche, este se destina en su mayoría a queso fresco lo que hace que sus ingresos disminuyan. Lácteos San Salvador y Lácteos San Juan tienen los montos de venta más altos, para Lácteos El Abuelo su volumen de producción es el menor sin embargo su volumen de venta es bueno, debido a que su producción mayoritaria es yogurt.

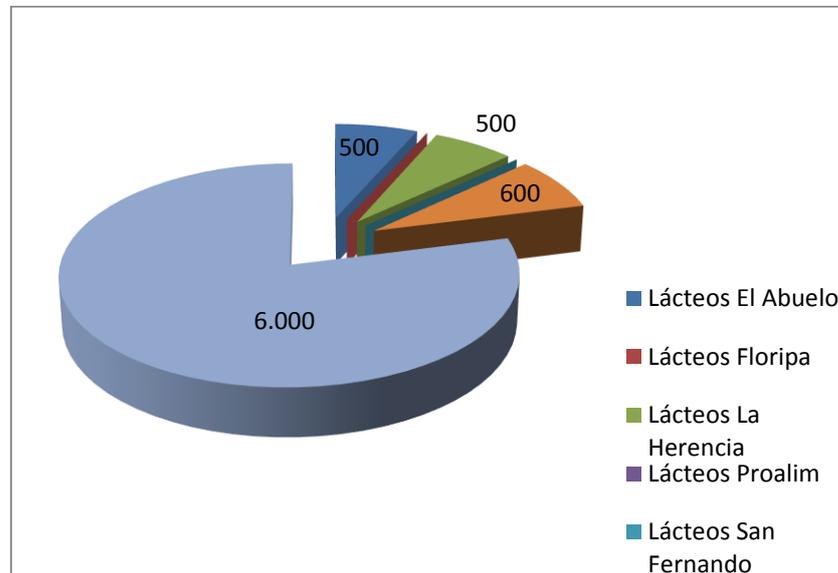
#### b) Interpretación:

Todas las empresas excepto San Salvador cumplen con el monto para la categoría de Mipymes.

#### 4.1.1.8 ¿Qué presupuesto (Monto en dólares) se destina para distribución?

Gráfico N.4.8.

Presupuesto destinado para distribución en las Mipymes de Lácteos



Fuente: Cuadro N.4.3

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

##### a) Análisis:

Todas las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba, manejan un presupuesto estándar de gastos de distribución a excepción de San Salvador que al procesar un volumen mayor de leche, maneja mayores puntos de entrega que demanda un presupuesto mayor.

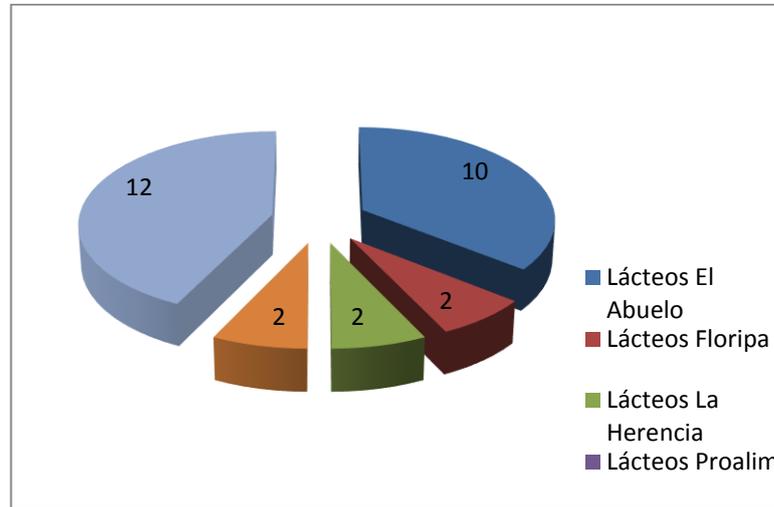
##### b) Interpretación:

Las empresas tienen presente el costo de la distribución el mismo que debe ser ajustado de acuerdo a las necesidades individuales de cada una de ellas.

#### 4.1.1.9 ¿Cuántos vendedores tiene?

Gráfico N.4.9.

Número de vendedores en las Mipymes de Lácteos.



Fuente: Cuadro N.4.3

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

#### a) Análisis:

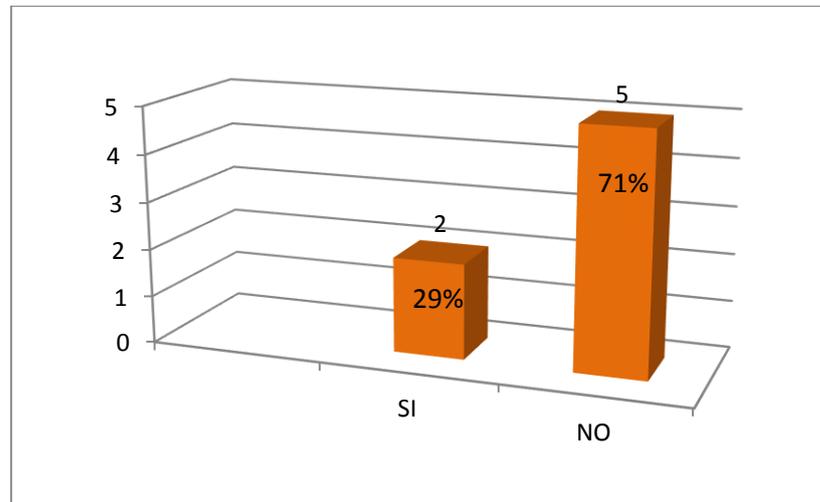
Dos empresas (Lácteos El Abuelo y San Salvador), mantienen un buen número de vendedores independientes que realizan una entrega directa al consumidor final.

#### b) Interpretación:

Las empresas dependiendo de su trayectoria en el tiempo ha ido incrementando la fidelidad de sus clientes y ampliando la posibilidad para que terceras personas puedan generar un ingreso por medio de la venta directa.

#### 4.1.1.10 ¿Tiene medios de distribución propios (transporte)?

Gráfico N.4.10. Transporte refrigerando en las Mipymes de Lácteos.



Fuente: Cuadro N.4.2

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

##### a) Análisis:

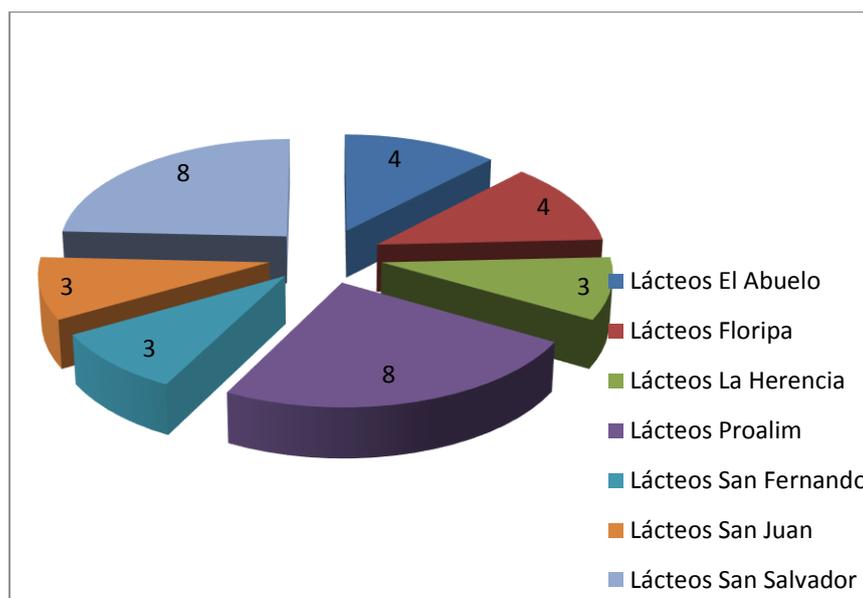
Solo dos empresas han indicado que mantienen la cadena de frío a través de sus medios de transporte (La Herencia y Proalim), sin embargo las empresas restantes al realizar una venta directa garantizan que los productos son almacenados en cuartos fríos y que por tanto su cadena de frío se mantiene.

##### b) Interpretación:

Si las empresas buscan nuevos mercados, se verán en la necesidad de garantizar la inocuidad de los productos a través de mantener la cadena de frío, por lo que es importante que en sus presupuestos anuales tengan presente este tipo de transporte.

#### 4.1.1.11. ¿Qué tiempo emplea en realizar la distribución?

Gráfico N.4.11. Tiempo (h) empleado en la distribución en las Mipymes de Lácteos.



Fuente: Cuadro N.4.3  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

##### a) Análisis:

Dos (Proalim y San Salvador) de las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba, tienen personal de planta para las ventas por lo que su tiempo de comercialización es de 8 horas.

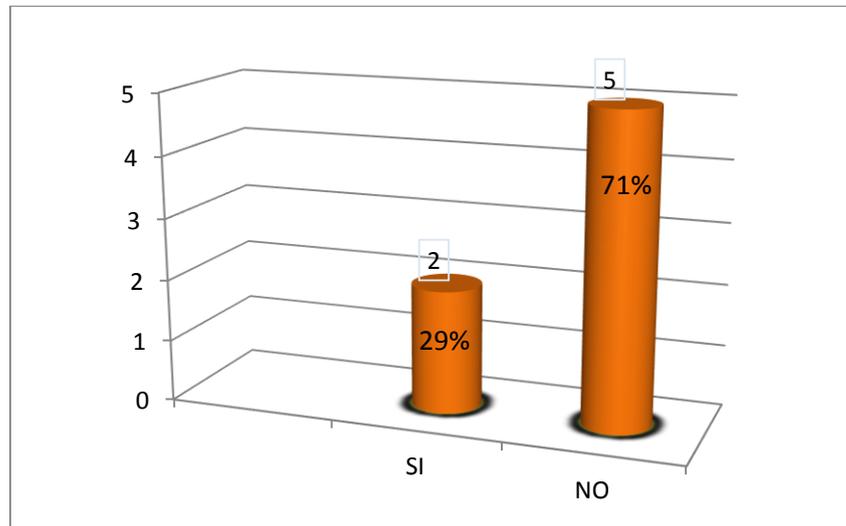
##### b) Interpretación:

Conforme las Mipymes crezcan, necesitarán personal calificado que realice la gestión de las ventas, el mismo que deberá ser capacitado y evaluado para que la empresa alcance los objetivos comerciales esperados.

#### 4.1.1.12 ¿Tiene políticas de venta?

Gráfico N.4.12.

Políticas de ventas en las Mipymes de Lácteos.



Fuente: Cuadro N.4.3

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

#### a) Análisis:

El 71 % de las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba, no mantiene políticas de ventas.

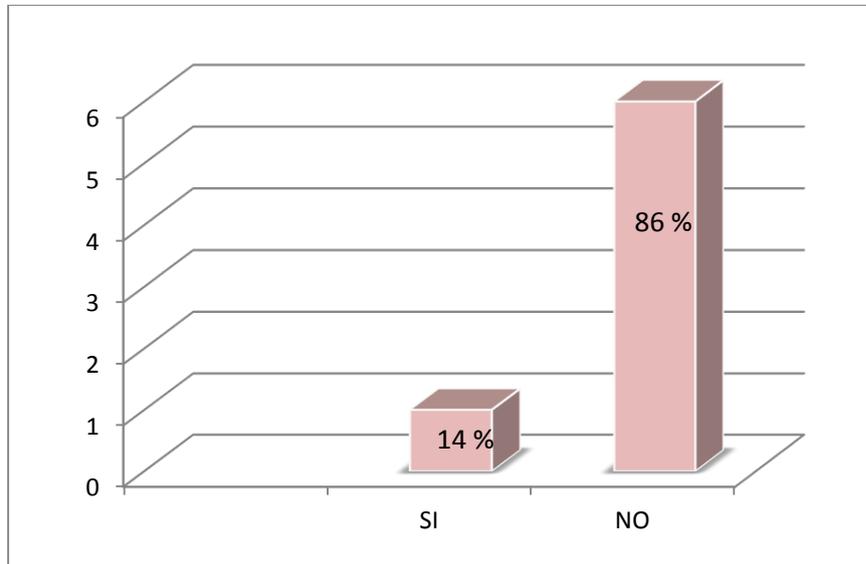
#### b) Interpretación:

Al ser pequeñas empresas su departamento comercial lo maneja la gerencia, sin embargo es importante documentar el trabajo realizado en cada área no solo para poder controlar los procesos sino también por crear evidencia objetiva para las auditorias de calidad.

#### 4.1.1.13 ¿Se maneja políticas de incentivos en el área comercial?

Gráfico N.4.13.

Políticas de incentivos comerciales en las Mipymes de Lácteos.



Fuente: Cuadro N.4.3  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

##### a) Análisis:

El 86 % de las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba, no maneja incentivos comerciales.

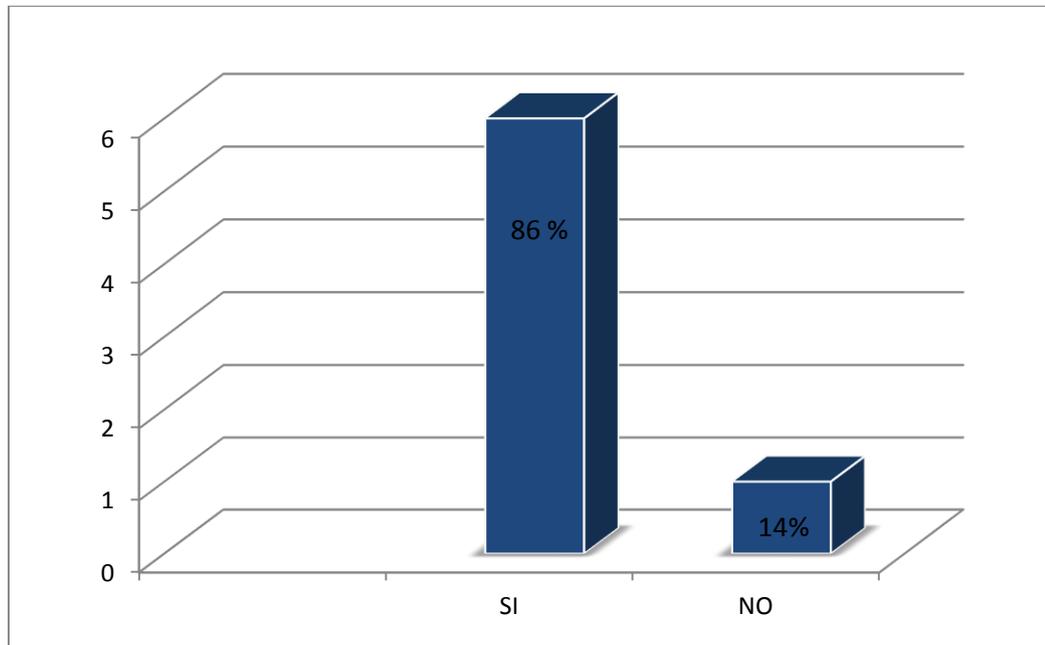
##### b) Interpretación:

Al tratarse de pequeñas empresas su presupuesto de publicidad es bajo, como lo refleja el gráfico de las políticas de incentivos como promociones, descuentos, regalos, etc. que el sector puede hacer hacia sus clientes, las empresas deberán considerar dentro de sus presupuestos dichos incentivos.

#### 4.1.1.14 ¿Mantiene acuerdos con sus proveedores?

Gráfico N.4.14.

Acuerdo con los proveedores en las Mipymes de Lácteos.



Fuente: Cuadro N.4.3  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

##### a) Análisis:

El 86 % de las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba, mantiene acuerdos con sus proveedores tanto de materia prima como de insumos.

##### b) Interpretación:

Mantener acuerdos con los proveedores, permite a las empresas coordinar de una manera adecuada sus requerimientos en especial con la materia prima que les garantiza un volumen estable de producción.

4.1.1.15 ¿Cuáles cree que son los factores que afectan en la distribución de los productos lácteos de las Mipymes?

Cuadro N.4.4.

Factores que afectan en la distribución de los productos lácteos de las Mipymes de Lácteos.

MIPYME	Factores que afectan la distribución de lácteos de las Mipymes		
Lácteos El Abuelo	Conocimiento del manejo cuidadoso del producto final (distribuidores)	Apertura comercial a las Mipymes.	Costo de distribución
Lácteos Floripa		x	
Lácteos La Herencia	Comercio informal	x	Sobreoferta
Lácteos Proalim	x		
Lácteos San Fernando	x		
Lácteos San Juan	x	Calidad de la materia prima	x
Lácteos San Salvador	x	Ordenanzas incumplidas	Apertura comercial a las Mipymes.

Fuente: Entrevista a las Mipymes de Lácteos de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

El 57.14% de las empresas indican que existe una falta de apertura a marcas nuevas por parte de las cadenas de supermercados y 71.43% ve como un problema el comercio informal donde muchos productos se expenden sin registro sanitario, ni las condiciones mínimas de seguridad, existiendo una competencia desleal en precios, donde la calidad no es evaluada.

b) Interpretación:

Cada una de las empresas tiene que apalancarse en las universidades e instituciones públicas para encontrar la mejor forma de combatir los factores que la afectan.

4.1.1.16 ¿Qué tipo de ayuda necesita las Mipymes para mejorar su productividad y comercialización?

Cuadro N.4.5.

Necesidades las Mipymes de Lácteos para mejorar su productividad y Comercialización

MIPYME	Necesidades de las Mipymes para mejorar su productividad y comercialización			
	Técnica	Capacitación	Financiamiento	Otros
Lácteos El Abuelo		x	x	Convenios
Lácteos Floripa		x	x	
Lácteos La Herencia	x	x	x	
Lácteos Proalim			x	
Lácteos San Fernando			x	Gubernamental
Lácteos San Juan		x	x	
Lácteos San Salvador			x	Respaldos institucionales

Fuente: Entrevista a las Mipymes de Lácteos de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

## a) Análisis:

Una de las 7 empresas ha señalado que su necesidad es de asistencia técnica, 4 que necesitan capacitación en varios temas y el 100% que necesitan financiamiento que les permita crecer.

b) Interpretación:

Todas las empresas están conscientes de los cambios y mejoras que deben hacer, para alcanzar ser más competitivas, dependerá de cada una de ellas su gestión.

4.1.2 Encuesta realizada al Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba.

De la entrevista a las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba, se observó que su comercialización se basa en una entrega directa, sin embargo no es suficiente para posicionar al sector, por lo que se ha analizado al Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba como un potencial nicho a atender.

Se partió del catastro que maneja la Dirección de Turismo de Riobamba y se realizó la encuesta a todos los Hoteles y hosterías y a los restaurantes de categoría A.

Anexo 4.

4.1.2.1 ¿El hotel/restaurante, cuenta con una entrega directa de productos lácteos?

Si le respuesta es no explique los motivos.

Cuadro N.4.6.

Hoteles y restaurantes de la ciudad de Riobamba que cuenta con una entrega directa de productos lácteos.

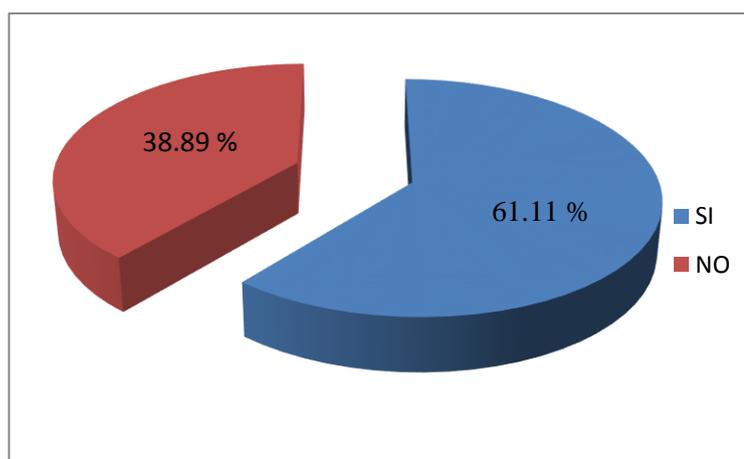
RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL
SECTOR HOTELERO	11	61,11	7	38,89	18
SECTOR GASTRONÓMICO	20	62,50	12	37,50	32
TOTAL	31	62,00	19	38,00	50

Fuente: Encuesta al Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.15.

Sector Hotelero que cuenta con una entrega directa de productos lácteos.

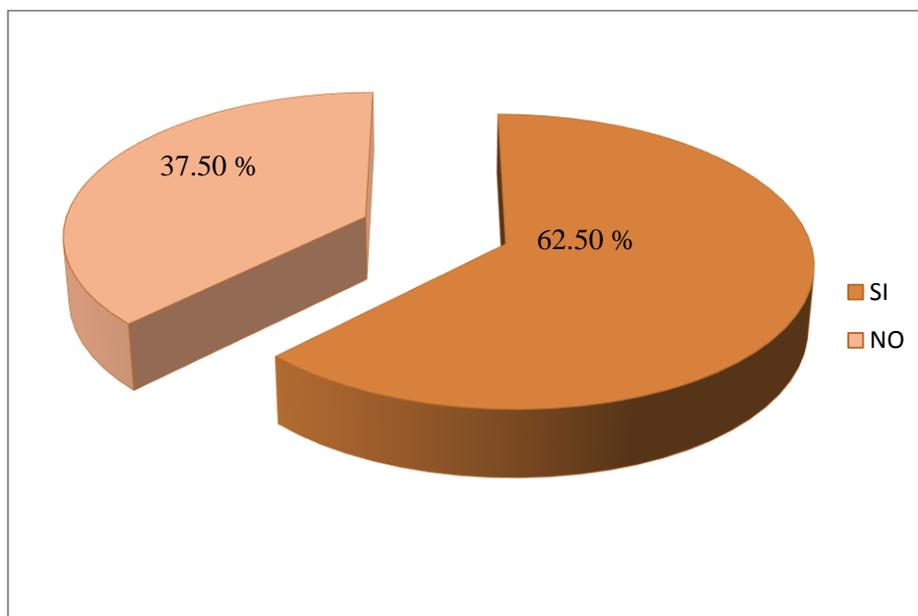


Fuente: Cuadro N.4.6.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.16.

Sector Gastronómico que cuenta con una entrega directa de productos lácteos.



Fuente: Cuadro N.4.6.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

En el Sector hotelero el 61,11% tiene una entrega directa de los productos lácteos, mientras que un 38,89% no; mientras que para el Sector gastronómico el 62,50% tiene una entrega directa de los productos lácteos, mientras que un 37,50% no lo tiene.

b) Interpretación:

Tanto para el Sector gastronómico como para el hotelero más del 60 % cuenta con una entrega directa de lácteos, pero el 85% ha manifestado no estar satisfecho con la calidad de la atención recibida, existiendo ahí una oportunidad para las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba.

#### 4.1.2.2 ¿Qué marcas de lácteos normalmente adquiere?

Cuadro N.4.7.

Marcas de lácteos que el Sector Gastronómico y Hotelero adquiere en Riobamba.

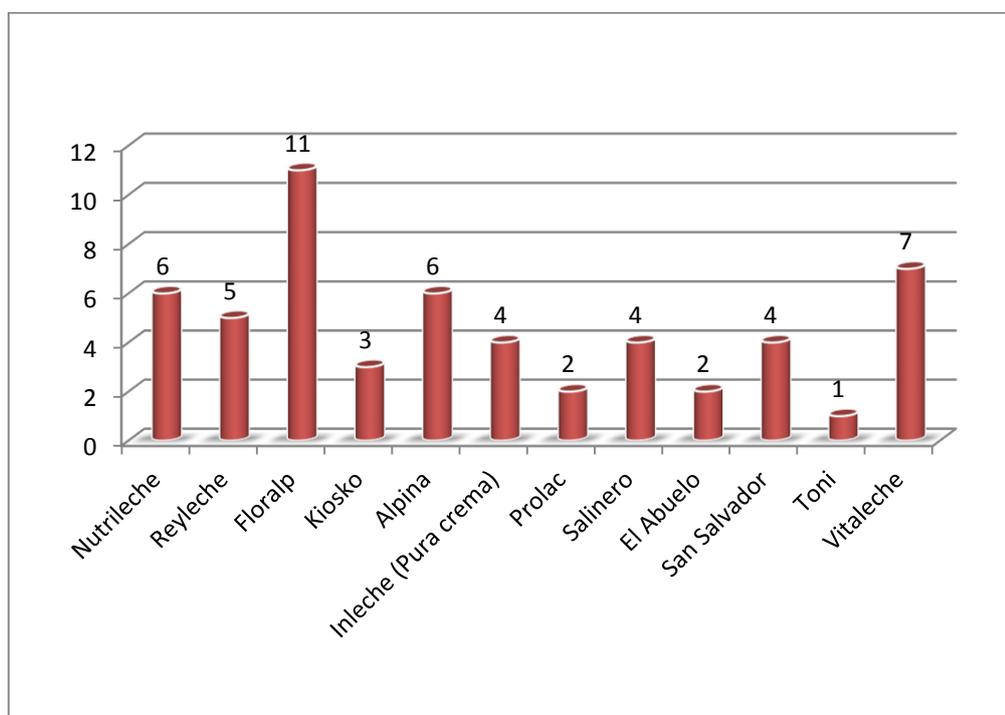
MARCA	N° de veces que se repite
Nutrileche	6
Reyleche	5
Floralp	11
Kiosko	3
Alpina	6
Inleche (Pura crema)	4
Prolac	2
Salinero	4
El Abuelo	2
San Salvador	4
Toni	1
Vitaleche	7

Fuente: Encuesta al Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.17.

Marcas de lácteos que el Sector Gastronómico y Hotelero adquiere en Riobamba.



Fuente: Cuadro N.4.7.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

El gráfico muestra una gran variedad de marcas, liderando Floralp en la entrega de quesos, Nutrileche y Vitaleche en leche (producto no encuestado), Alpina y Reyleche en yogurt, pero también se ve la presencia de dos Mipymes, Lácteos El Abuelo y San Salvador.

b) Interpretación:

Los resultados nos muestran que el Sector gastronómico y hotelero, se inclina por las marcas conocidas, sin embargo la presencia de las dos empresas locales muestra que el sector se encuentra esforzándose por darse a conocer, ofreciendo sus productos con calidad.

#### 4.1.2.3 ¿Qué productos demanda su establecimiento?

Cuadro N.4.8.

Productos demandados por el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.

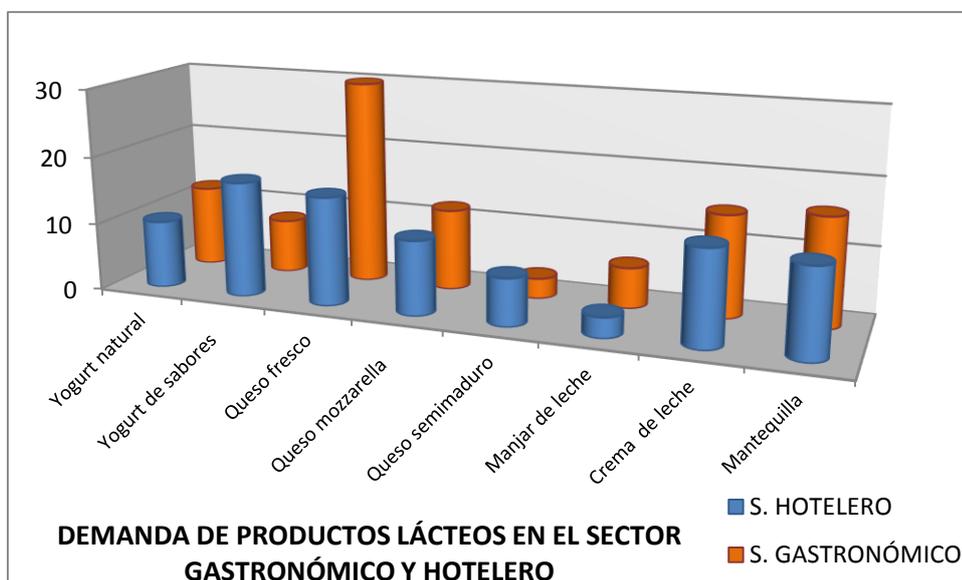
PRODUCTO	SECTOR HOTELERO	SECTOR GASTRONÓMICO
Yogurt natural	10	12
Yogurt de sabores	17	8
Queso fresco	16	30
Queso mozzarella	11	12
Queso semimaduro	7	3
Manjar de leche	3	6
Crema de leche	14	15
Mantequilla	13	16

Fuente: Encuesta al Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.18.

Productos demandados por el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.



Fuente: Cuadro N. 4.8

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

Es interesante observar la gran demanda de queso fresco en el Sector Gastronómico la cual es el doble que la del Sector Hotelero, para el caso de la crema de leche y mantequilla su demanda es similar en ambos sectores y el yogurt de sabores tiene una mejor demanda en el Sector Hotelero.

b) Interpretación:

Los productos lácteos tienen una buena acogida en el sector encuestado, pero es importante que las empresas tengan presente a la innovación como una herramienta efectiva de desarrollo.

4.1.2.4 ¿En qué presentación le gustaría recibir los siguientes productos lácteos?

Cuadro N.4.9.

Presentación de los productos demandados por el Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.

SECTOR HOTELERO

Yogurt		Queso		Manjar de leche		Crema de leche		Mantequilla	
2 lt	11	500 g	9	500 g	2	2 lt	10	500 g	1
4 lt	6	700 g		1000 g	1	4 lt	4	1000 g	7
Al granel		1000 g	9	Al granel		Al granel		Al granel	5

SECTOR GASTRONÓMICO

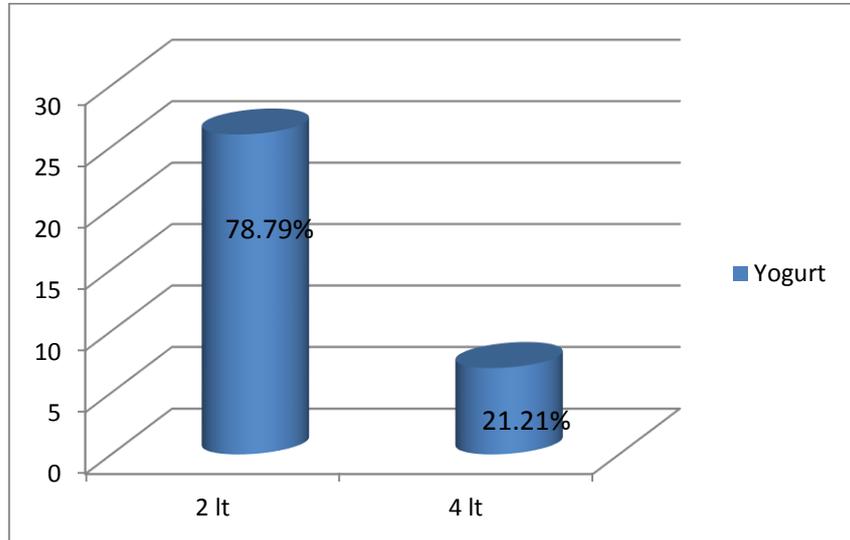
Yogurt		Queso		Manjar de leche		Crema de leche		Mantequilla	
2 lt	15	500 g	18	500 g	6	2 lt	9	500 g	6
4 lt	1	700 g	5	1000 g		4 lt	6	1000 g	7
Al granel		1000 g	5	Al granel		Al granel		Al granel	4

Fuente: Encuesta al Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.19.

Presentación de la demanda de yogurt en el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.

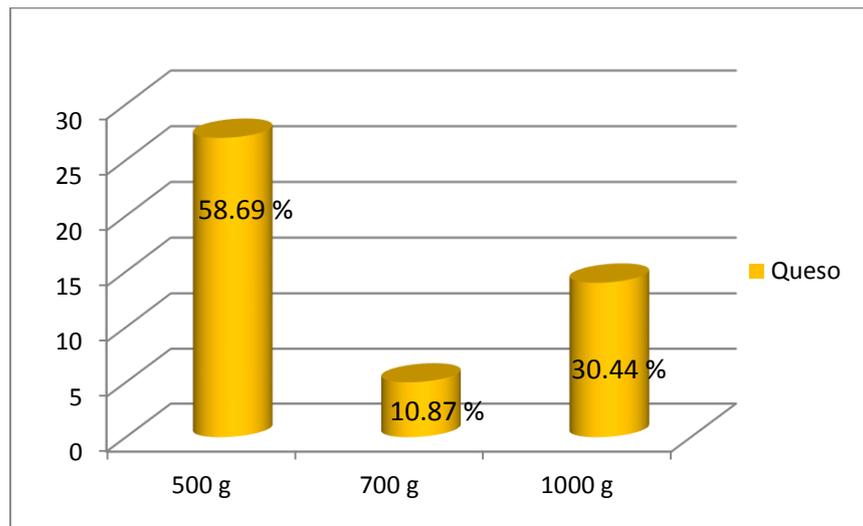


Fuente: Cuadro N.4.9

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.20.

Presentación de la demanda de queso en el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.

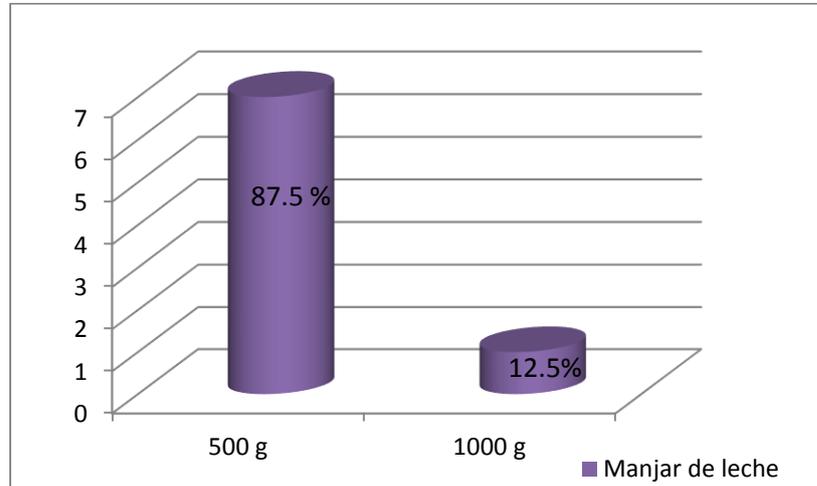


Fuente: Cuadro N.4.9

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.21.

Presentación de la demanda de manjar de leche en el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.

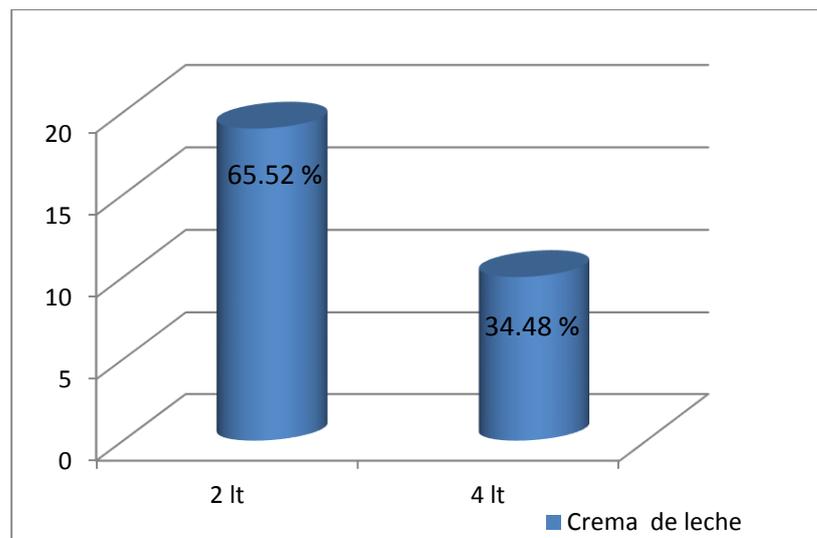


Fuente: Cuadro N.4.9

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.22.

Presentación de la demanda de crema de leche en el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.

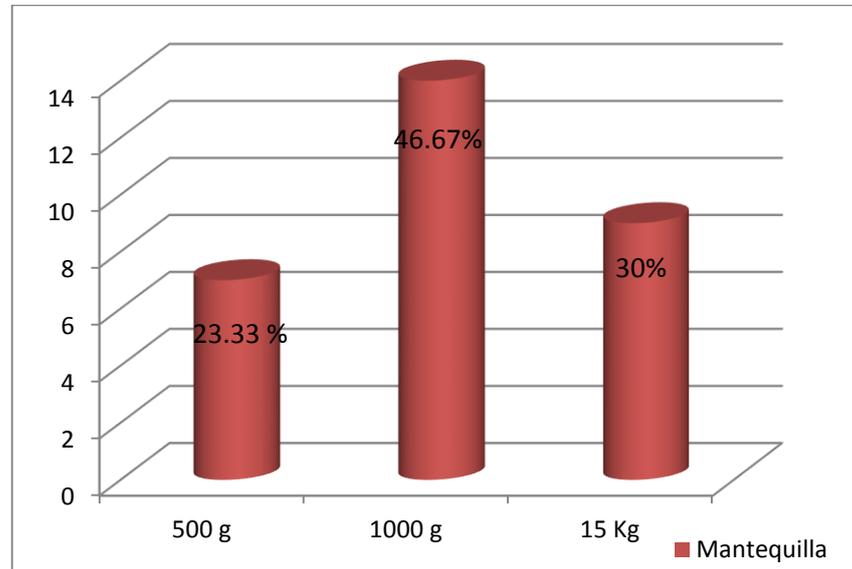


Fuente: Cuadro N.4.9

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.23.

Presentación de la demanda de mantequilla en el Sector Gastronómico y Hotelero en Riobamba.



Fuente: Cuadro N.4.9

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

En cada uno de los gráficos podemos observar la presentación de preferencia de cada uno de los productos, que tiene el Sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba

b) Interpretación:

Conocer la preferencia de los clientes en cuanto a la presentación de los productos, beneficia a la empresa para concentrar su producción, optimizar el tiempo, los recursos y así atender eficientemente al cliente.

4.1.2.5 ¿Cuál es la frecuencia de adquisición de estos productos lácteos en su establecimiento?

Cuadro N.4.10.

Frecuencia de compra de lácteos del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.

SECTOR HOTELERO

Producto	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL
Yogurt natural		8	1	
Yogurt con fruta	1	5	1	
Yogurt de sabores	1	8	1	1
Queso fresco	4	11	1	
Queso mozzarella	1	8	1	
Queso semimaduro		5		
Manjar de leche		3		
Crema de leche		6	6	3
Mantequilla	1	8	4	1
Otros Parmesano		2		

## SECTOR GASTRONÓMICO

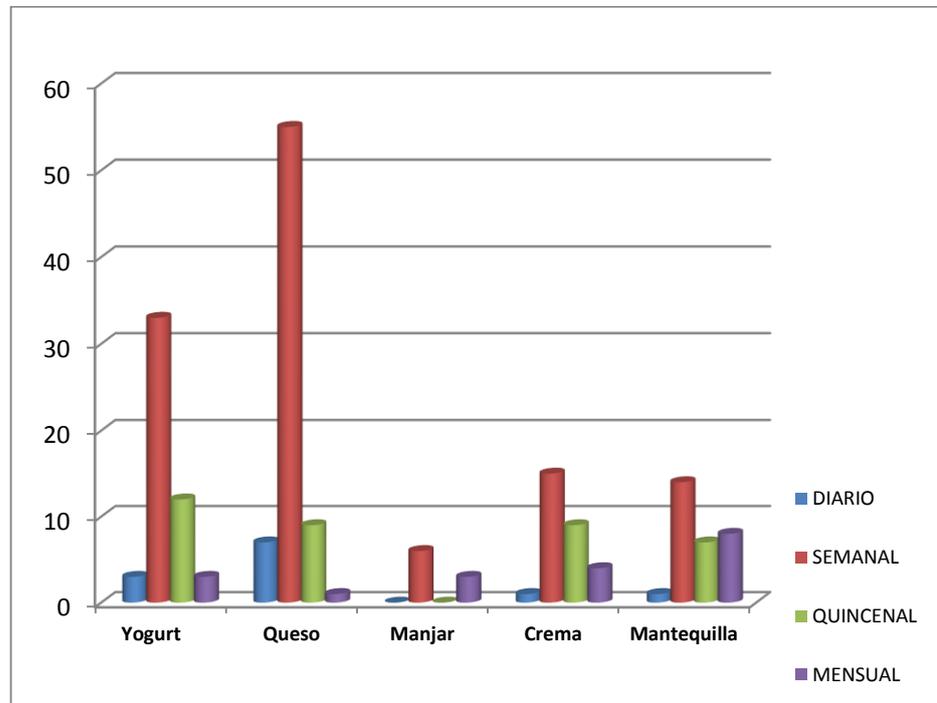
Producto	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL
Yogurt natural		7	9	2
Yogurt con fruta	1	1		1
Yogurt de sabores		4		
Queso fresco	2	20	2	
Queso mozzarella		10	2	1
Queso semimaduro		1	3	
Manjar de leche		3		3
Crema de leche	1	9	3	1
Mantequilla		6	3	7

Fuente: Encuesta al Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.24.

Frecuencia de compra de lácteos del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba



Fuente: Cuadro N.4.10

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

El gráfico nos muestra que la frecuencia de compra que tiene el Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba, es mayoritariamente semanal en todos los productos, seguido de una compra quincenal y un pequeño porcentaje para la mensual.

b) Interpretación:

Esta frecuencia de compra semanal, muestra una buena rotación del producto, lo que permite garantizar la calidad e inocuidad de los mismos.

4.1.2.6 ¿Cuál es la cantidad de estos productos que normalmente adquiere?

Cuadro N.4.11.

Volumen de compra semanal de lácteos del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

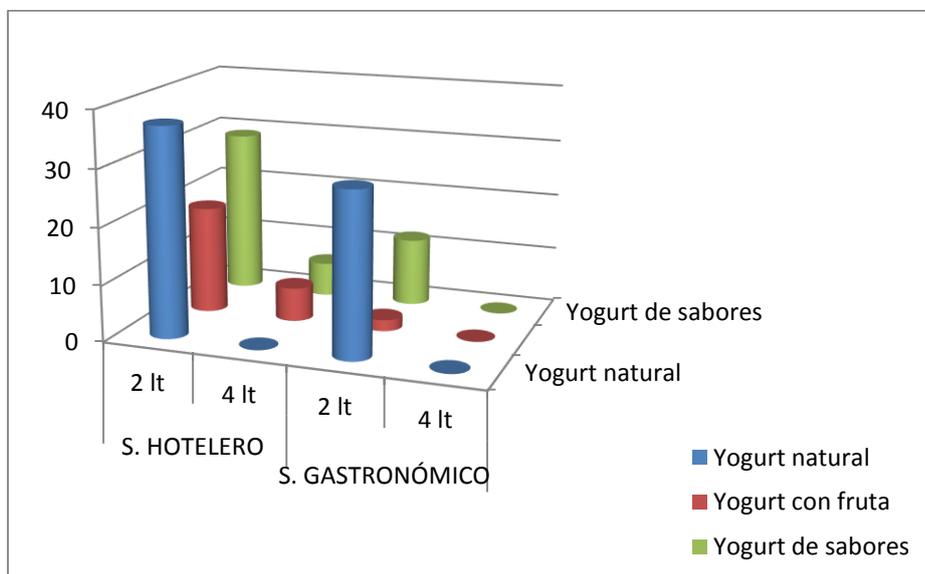
PRODUCTO	S. HOTELERO		S. GASTRONÓMICO	
	2 lt	4 lt	2 lt	4 lt
Yogurt natural	37	0	29	0
Yogurt con fruta	19	6	2	0
Yogurt de sabores	29	6	12	0
	500 g	1 Kg	500 g	1 Kg
Queso fresco	64	2	60	20
Queso mozzarella	10	20	11	26
Queso semimaduro	8	3	31	10
	500 g	1 Kg	500 g	1 Kg
Manjar	12	0	9	0
Crema	0	81	0	63
Mantequilla	3	55	8	19

Fuente: Encuesta al Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.25.

Volúmen de compra semanal de yogurt del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

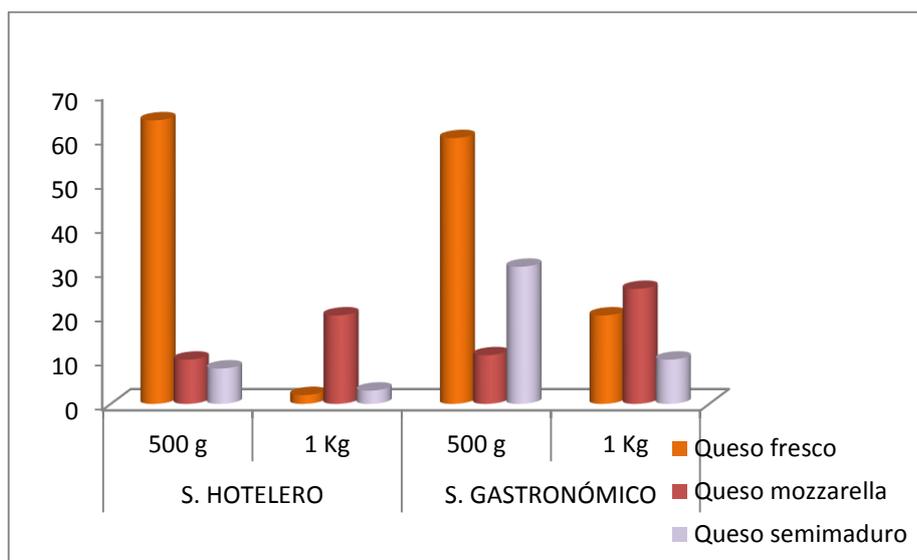


Fuente: Cuadro N.4.11.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.26.

Volúmen de compra semanal de queso del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.

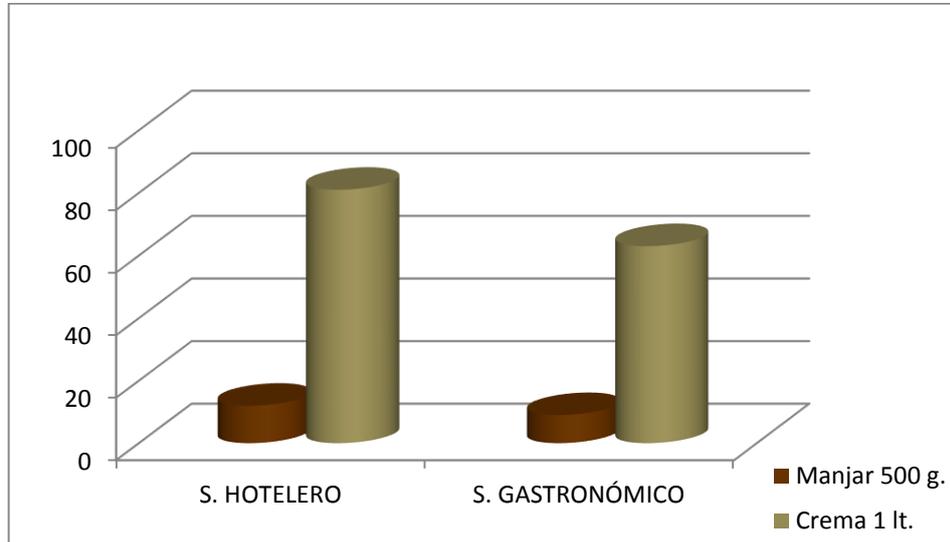


Fuente: Cuadro N.4.11.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.27.

Volúmen de compra semanal de manjar y crema del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.

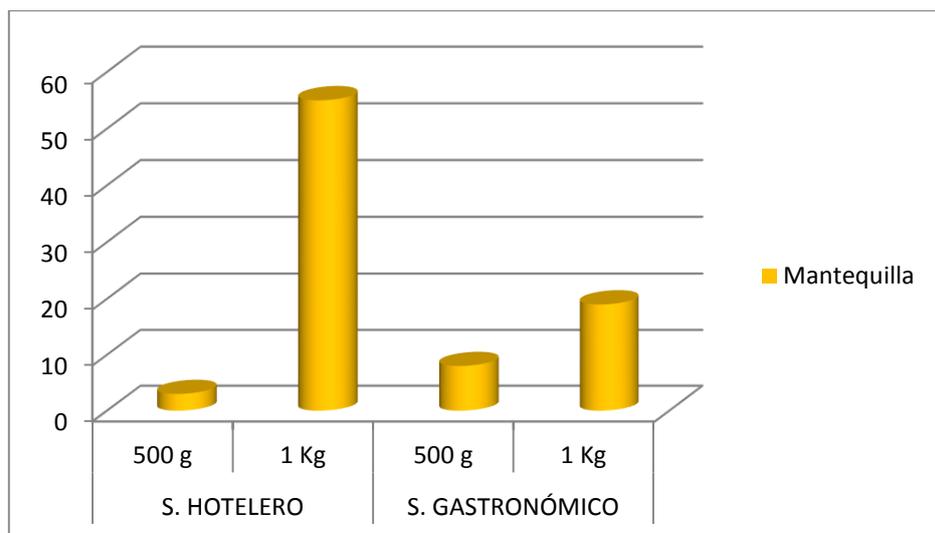


Fuente: Cuadro N.4.11.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.28.

Volúmen de compra semanal de mantequilla del Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.



Fuente: Cuadro N.4.11.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

De los gráficos podemos observar que hay una mayor compra para el yogurt natural, en relación con el de frutas o sabores, de igual forma el queso fresco y mantequilla tienen un volumen de compra importante, la crema de leche es el producto de mayor demanda tanto en el sector gastronómico como en el hotelero.

b) Interpretación:

El volumen de compra semanal de los productos no es alto, lo que permite ser atendido por las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba sin dificultad, pero es importante tomar esta experiencia para replicarla en otras ciudades y así incrementar las ventas y el posicionamiento.

4.1.2.7 ¿Cómo es la forma de pago?

Cuadro N.4.12.

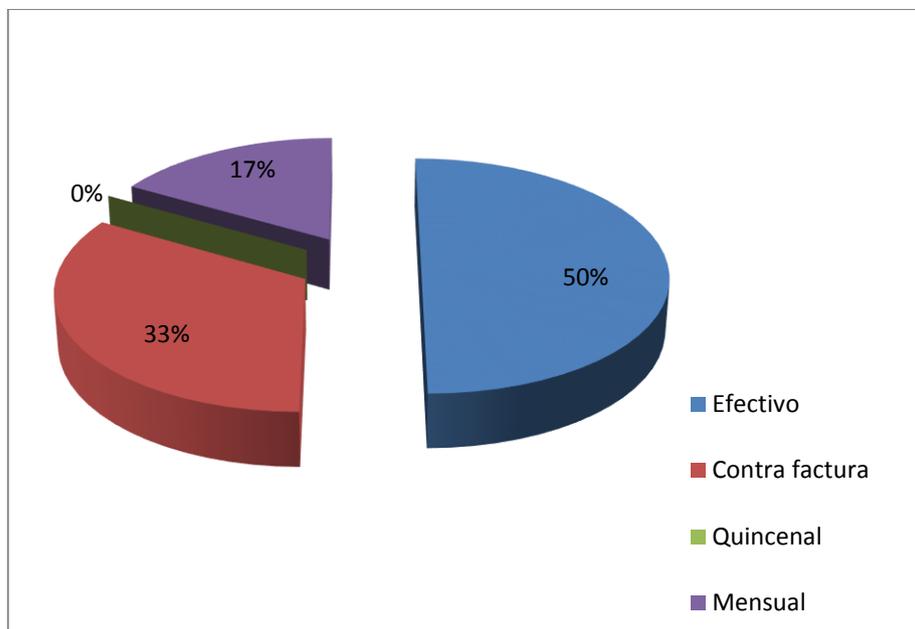
Forma de pago en el Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.

FORMA DE PAGO	SECTOR HOTELERO	SECTOR GASTRONÓMICO
Efectivo	9	17
Contra factura	6	13
Quincenal	0	1
Mensual	3	1

Fuente: Encuesta al Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.29.

Forma de pago en el Sector Hotelero de Riobamba.

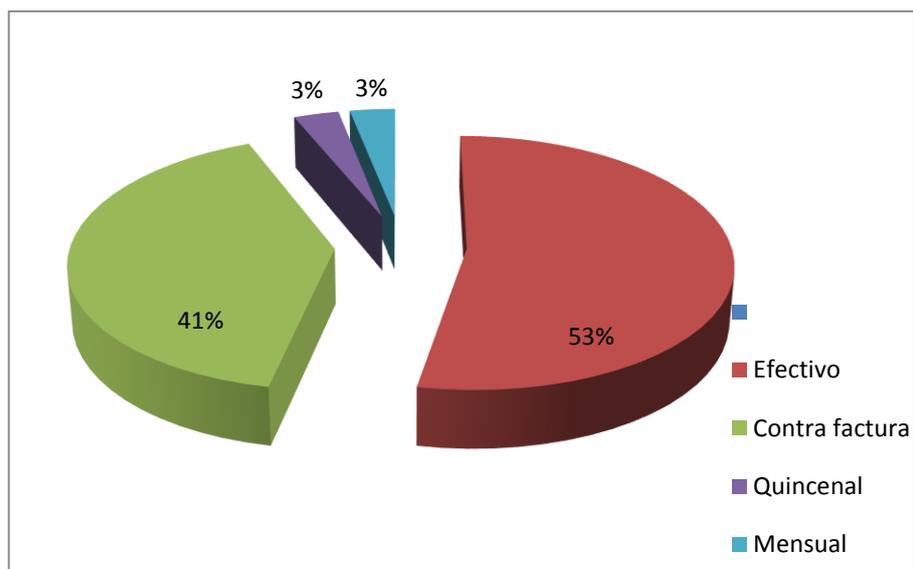


Fuente: Cuadro N.4.12.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.30.

Forma de pago en el Sector Gastronómico de Riobamba.



Fuente: Cuadro N.4.12.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

En el Sector Gastronómico y Hotelero el 53% y 50% respectivamente cancelan en efectivo sus adquisiciones semanales, el 33% para el Sector Hotelero y el 41% para el Gastronómico cancelan contra factura, el sector hotelero no hace cancelaciones quincenales y solo el 3% del sector Gastronómico lo hace, el 17% y 3% cancelan mensualmente en el sector hotelero y gastronómico respectivamente.

b) Interpretación:

Conocer la frecuencia de los pagos permitirá a las empresas conocer su flujo de efectivo así como calcular el capital de trabajo que se necesitará para cubrir los costos hasta recuperar la cartera.

4.1.2.8 ¿Compraría productos lácteos de Mipymes ?

Cuadro N.4.13.

Aceptación de compra a las Mipymes de lácteos

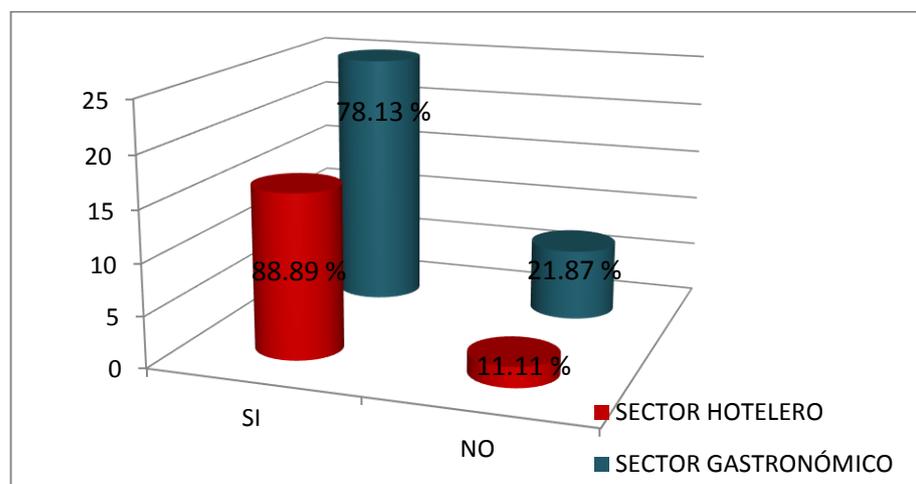
RESPUESTA	SI	NO
SECTOR HOTELERO	16	2
SECTOR GASTRONÓMICO	25	7

Fuente: Encuesta al Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.31.

Aceptación de compra a las Mipymes de lácteos



Fuente: Cuadro N.4.13.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

Como muestra el gráfico el Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba, muestra una muy buena disponibilidad para comprar los productos lácteos de las Mipymes, en el Sector Hotelero 16 de los 18 encuestados dieron apertura lo que equivale al 88.89%, para el Sector Gastronómico es el 78.13%.

b) Interpretación:

Las Mipymes de Lácteos deben aprovechar esta apertura para generar sus nuevos clientes, sin descuidar que debe ir de la mano de una buena estrategia que les permita posicionarse y mantenerse en el tiempo.

4.1.2.9 ¿Conoce estas marcas de Mipymes en la ciudad de Riobamba?

Cuadro N.4.14.

Posicionamiento de las Mipymes de lácteos

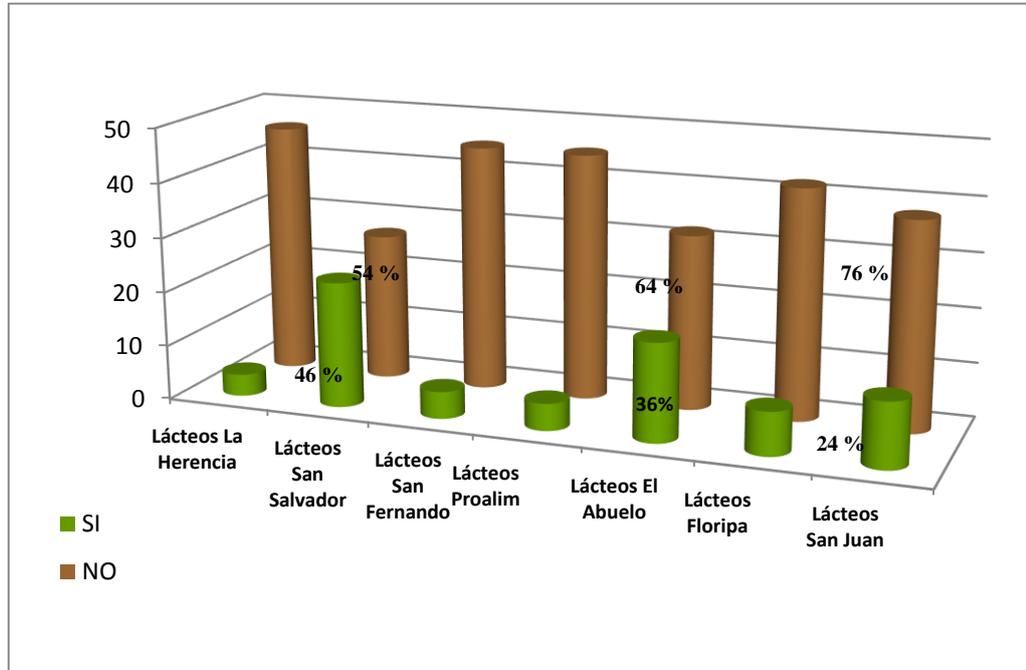
MIPYMES	SECTOR HOTELERO		SECTOR GASTRONÓMICO	
	SI	NO	SI	NO
Lácteos La Herencia		18	4	28
Lácteos San Salvador	7	11	16	16
Lácteos San Fernando	1	17	4	28
Lácteos Proalim	1	17	4	28
Lácteos El Abuelo	6	12	12	20
Lácteos Floripa	4	14	4	28
Lácteos San Juan	5	13	7	25

Fuente: Encuesta al Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.32.

Posicionamiento de las Mipymes de lácteos



Fuente: Cuadro N.4.14.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

Al encuestar al Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba, tres Mipymes de Lácteos han ocupado un buen porcentaje de presencia en el sector, como lo muestra el gráfico, para Lácteos San Salvador con el 46%. Lácteos El Abuelo 36 % y Lácteos San Juan 24 %, lo que nos hace ver la oportunidad de ampliar la atención a este mercado objetivo.

b) Interpretación:

El sector de lácteos presenta una gran competencia y el cliente dará apertura aquíen pueda presentar una calidad adecuada del producto y una atención diferenciada.

4.1.2.10 ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por un proveedor certificado con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)?

Cuadro N.4.15.

Valor adicional por una certificación de calidad

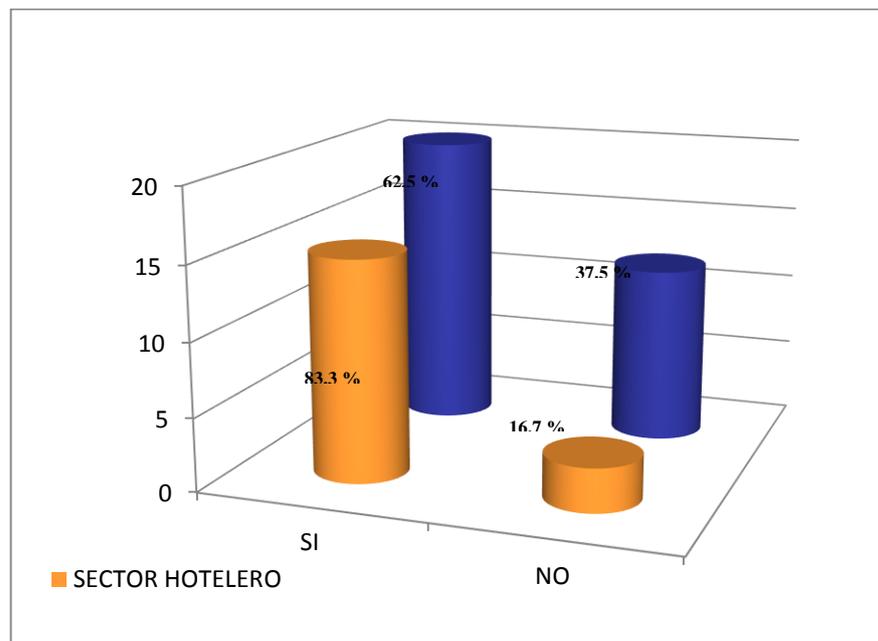
RESPUESTA	SI	NO
SECTOR HOTELERO	15	3
SECTOR GASTRONÓMICO	20	12

Fuente: Encuesta al Sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Gráfico N.4.33.

Valor adicional por una certificación de calidad



Fuente: Cuadro N.4.15.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

a) Análisis:

En el Sector Hotelero el 83.3 % a respondido que si pagarían un valor adicional por un proveedor certificado, para el Sector Gastronómico la apertura fue del 62.5%.

b) Interpretación:

La última pregunta de la encuesta, estuvo direccionada a conocer la disposición del Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba en cuanto a pagar un valor más alto del que se paga actualmente, en vista de que las Mipymes de Lácteos deberan incurrir en certificaciones de calidad que garantice la inocuidad de los productos que elaboran y comercializan.

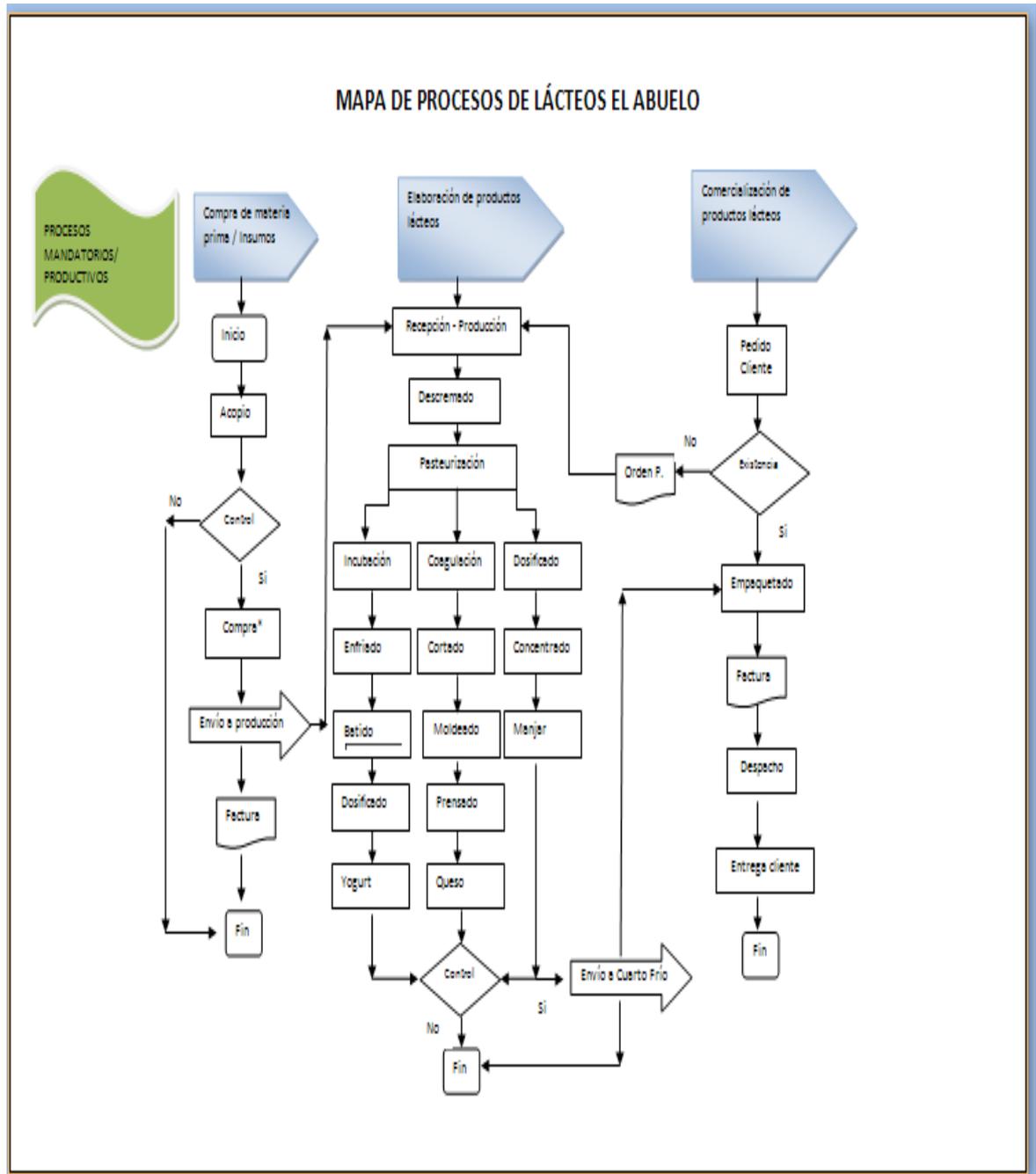
Las Mipymes de Lácteos que más pronto consigan dichas certificaciones se verán beneficiadas al atender a dicho sector.

#### 4.1.3 Proceso comercial de Lácteos El Abuelo antes de la aplicación de la Metodología de la Reingeniería.

Se tomó en consideración tres aspectos dentro del proceso comercial de Lácteos El Abuelo: como se encontraba estructurado sus procesos en general, su proceso comercial específicamente, los costos de comercialización y un histórico de ventas antes de iniciar el proceso de reingeniería.

Gráfico N.4.34.

Mapa de Procesos de Lácteos El Abuelo inicial



Fuente: Dep. de producción de Lácteos El Abuelo  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida.2014

Se analizó 3 meses de comercialización a partir de agosto del 2013 hasta octubre 2013 con los siguientes resultados:

Cuadro N.4.16.

## Volumenes de venta inicial en Lácteos El Abuelo

ago-13																		
Tipo de cliente	Volumen de Venta																	
	100 cc	Kg	175 cc	Kg	500 cc	Kg	1 lt	Kg	2 lt	Kg	galón	Kg	Queso 500g	Kg	Queso 700g	Kg	Crema (lt)	
Mercados	92	9,2	128	22,4	84	42	84	84	100	200	24	96	42	21	28	19,6		
Consumidor final	200	20	560	98	156	78	200	200	580	1160	136	544	300	150	88	61,6	206	
Otros									25	50	5	20	10	5	10	7		
Total:	292	29	688	120	240	120	284	284	705	1410	165	660	352	176	126	88,2	206	
																	3094 Kg mes	
																	129 Prom. Día	

sep-13																		
Tipo de cliente	Volumen de Venta																	
	100 cc	Kg	175 cc	Kg	500 cc	Kg	1 lt	Kg	2 lt	Kg	galón	Kg	Queso 500g	Kg	Queso 700g	Kg	Crema (lt)	
Mercados	96	9,6	135	23,6	90	45	90	90	105	210	22	88	45	23	30	21		
Consumidor final	220	22	580	102	165	82,5	220	220	550	1100	142	568	315	158	92	64,4	215	
Otros									20	40	8	32	12	6	8	5,6		
Total:	316	32	715	125	255	128	310	310	675	1350	172	688	372	186	130	91	215	
																	3124 Kg mes	
																	130 Prom. Día	

oct-13																		
Tipo de cliente	Volumen de Venta																	
	100 cc	Kg	175 cc	Kg	500 cc	Kg	1 lt	Kg	2 lt	Kg	galón	Kg	Queso 500g	Kg	Queso 700g	Kg	Crema (lt)	
Mercados	88	8,8	130	22,8	80	40	85	85	95	190	18	72	40	20	25	17,5		
Consumidor final	180	18	540	94,5	145	72,5	180	180	590	1180	125	500	280	140	87	60,9	204	
Otros									22	44	12	48	10	5	10	7		
Total:	268	27	670	117	225	113	265	265	707	1414	155	620	330	165	122	85,4	204	
																	3010 Kg mes	
																	125 Prom. Día	

Fuente: Dep. de producción de Lácteos El Abuelo  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida.2014

Para los cálculos de los costos de comercialización que incurren en dicho proceso, se ha considerado:

- El costo por hora, partiendo de un promedio de 4h/día por 6 días a la semana.
- Combustible y mantenimiento del vehículo.
- La depreciación del vehículo del 20% del valor y a 5 años.
- Un promedio de 124Kg en producto comercializado por día.

A continuación se presenta el cuadro de costos que se incurren en la comercialización y que sintetiza el trabajo comercial de la empresa:

Cuadro N.4.17.

## Costo inicial de comercialización en Lácteos El Abuelo

COSTO VARIABLE	MENSUAL
Mano de obra	209,35
Gasolina	20,00
Mantenimiento	70,00
Subtotal:	299,35
COSTO FIJO	MENSUAL
Depreciación vehículo	83,33
TOTAL:	362,68

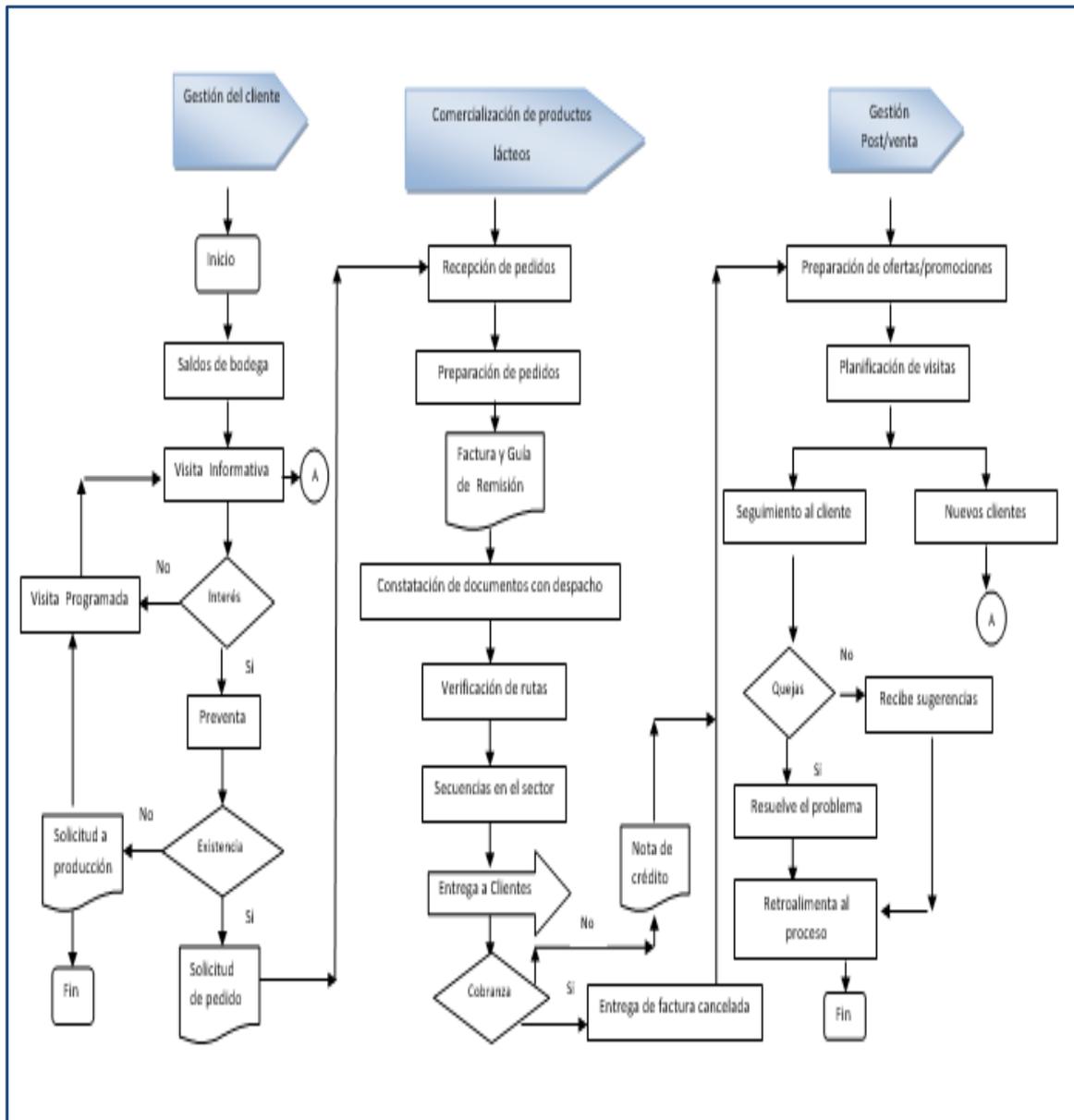
Costo diario	15,94
Costo por kilo	0,13

Fuente: Dep. de producción de Lácteos El Abuelo  
 Elaborado por: Ing. Cristina Almeida.2014

4.14 Proceso comercial de Lácteos El Abuelo después de la aplicación de la Metodología de la Reingeniería.

Gráfico N.4.35.

Mapa del proceso comercial Re-ingeniado en Lácteos El Abuelo



Elaborado por: Ing. Cristina Almeida.2014

Con las mismas consideraciones para los costos de comercialización inicial, se presentó un costo reajustado.

Cuadro N.4.18.

Costo real de comercialización en Lácteos El Abuelo

COSTO VARIABLE	MENSUAL
Mano de obra (t)	209,35
Gasolina	30,00
Mantenimiento	100,00
Subtotal:	339,35
COSTO FIJO	MENSUAL
Depreciación veh.	83,33
TOTAL:	422,68

Costo diario	17,61
Costo por kilo	0,14

Fuente: Dep. de producción de Lácteos El Abuelo  
 Elaborado por: Ing. Cristina Almeida.2014

Con el cursograma del Anexo 13 y el costo de comercialización propuesto se alcanzó mejorar la eficiencia del proceso comercial, optimizando el tiempo del vendedor, la ruta

de entrega y los clientes atendidos, con ello conseguimos un impacto en los gastos de comercialización.

De la investigación realizada al sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba se determinó que el 36% del sector conoce de la empresa Lácteos El Abuelo como lo indica el gráfico N°32 lo que ha permitido marcar la línea base para plantear los objetivos de ventas para el primer trimestre una vez implementado los diseños técnico y social desarrollados dentro de la metodología de reingeniería:

- Incrementar en un 3% el posicionamiento de la empresa en el mercado objetivo en el 1er. Trimestre del 2014.

- Incrementar un 10% el volumen de producto entregado y por tanto los ingresos percibidos.

Los resultados del volumen de ventas en el primer trimestre del 2014, se presentan a continuación:

Cuadro N.4.19.

Volúmenes de venta después de la reingeniería en el área comercial.

ene-14																	
Tipo de cliente	Volumen de Venta																
	100 cc	Kg	175 cc	Kg	500 cc	Kg	1 lt		2 lt	Kg	galón	Kg	Queso 500 g	Kg	Queso 700 g	Kg	Crema (lt)
Mercados	92	9,2	136	23,8	84	42	90	90	100	200	19	76	42	21	26		18,2
Consumidor final	189	19	567	99,2	152	76	189	189	630	1260	132	528	315	158	91		63,7
Otros									23	46	13	52	11	5,5	11		7,7
<b>Total:</b>	<b>281</b>	<b>28</b>	<b>703</b>	<b>123</b>	<b>236</b>	<b>118</b>	<b>279</b>	<b>279</b>	<b>753</b>	<b>1506</b>	<b>164</b>	<b>656</b>	<b>368</b>	<b>184</b>	<b>128</b>		<b>89,6</b>
																<b>3209 Kg mes</b>	
																<b>134 Prom. Día</b>	

feb-14																	
Tipo de cliente	Volumen de Venta																
	100 cc	Kg	175 cc	Kg	500 cc	Kg	1 lt		2 lt	Kg	galón	Kg	Queso 500 g	Kg	Queso 700 g	Kg	Crema (lt)
Mercados	100	10	150	26,3	95	47,5	100	100	115	230	25	100	55	28	30		21
Consumidor final	210	21	615	108	165	82,5	215	215	620	1240	145	580	315	158	100		70
Otros									23	46	13	52	11	5,5	11		7,7
<b>Total:</b>	<b>310</b>	<b>31</b>	<b>765</b>	<b>134</b>	<b>260</b>	<b>130</b>	<b>315</b>	<b>315</b>	<b>758</b>	<b>1516</b>	<b>183</b>	<b>732</b>	<b>381</b>	<b>191</b>	<b>141</b>		<b>98,7</b>
																<b>3372 Kg mes</b>	
																<b>141 Prom. Día</b>	

mar-14																	
Tipo de cliente	Volumen de Venta																
	100 cc	Kg	175 cc	Kg	500 cc	Kg	1 lt		2 lt	Kg	galón	Kg	Queso 500 g	Kg	Queso 700 g	Kg	Crema (lt)
Mercados	120	12	170	29,8	105	52,5	130	130	155	310	45	180	70	35	50		35
Consumidor final	240	24	630	110	185	92,5	235	235	650	1300	150	600	315	158	105		73,5
Otros									23	46	13	52	11	5,5	11		7,7
<b>Total:</b>	<b>360</b>	<b>36</b>	<b>800</b>	<b>140</b>	<b>290</b>	<b>145</b>	<b>365</b>	<b>365</b>	<b>828</b>	<b>1656</b>	<b>208</b>	<b>832</b>	<b>396</b>	<b>198</b>	<b>166</b>		<b>116,2</b>
																<b>3713 Kg mes</b>	
																<b>155 Prom. Día</b>	

Fuente: Dep. de producción de Lácteos El Abuelo  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida.2014

Cuadro N.4.20.

## Volumen total de venta comparativo

FECHA	Yogur 100 cc	Kg	Yogur 175 cc	Kg	Yogur 500 cc	Kg	Yogur 1 lt		Yogur 2 lt	Kg	Yogur 4 lt	Kg	Queso 500 g	Kg	Queso 700 g	Kg	Crema (lt)
ago-13	292	29	688	120	240	120	284	284	705	1410	165	660	352	176	126	88,2	206
ene-14	281	28	703	123	236	118	279	279	753	1506	164	656	368	184	128	89,6	225
sep-13	316	32	715	125	255	128	310	310	675	1350	172	688	372	186	130	91	215
feb-14	310	31	765	134	260	130	315	315	758	1516	183	732	381	191	141	98,7	225
oct-13	268	27	670	117	225	113	265	265	707	1414	155	620	330	165	122	85,4	204
mar-14	360	36	800	140	290	145	365	365	828	1656	208	832	396	198	166	116	225

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Cuadro N.4.21.

## Análisis comparativo entre trimestres del volumen de ventas

ANÁLISIS	Yogur 2 lt	% INCREMENTO	Yogur 4 lt	% INCREMENTO	Queso 500 g	%INCREMENTO	Queso 700 g	%INCREMENTO	Crema (lt)	%INCREMENTO
1ER. TRIM.	2087		492		1054		378		625	
2DO. TRIM.	2339	10,77	555	11,35	1145	7,95	435	13,10	675	7,41

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

De los cuadros presentados se observa que hay un incremento del 11,06 % para el yogur considerando los incrementos del yogur de 2 lt.(10,77%) y el galón (11,35 %); para el caso del queso, se observa que hay un incremento del 10,53 % considerando los incrementos del queso de 500 g (7,95 %) y el queso de 700 g (13,10 %), para la crema el incremento fue 7.41%.

Los porcentajes de mayor incremento fueron para el yogur de 4 lt y el queso de 700g.

## 4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1 Comprobación de la Hipótesis General.

Para probar la hipótesis de “La productividad de las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba, se mejorará, si se implementa un proceso de reingeniería en el área de comercialización.”

Se aplicó la prueba estadística Comparación de Medias Independientes, para lo cual se analizó el antes y después de aplicar la reingeniería en el área de comercialización, se utilizó la productividad del área comercial en función del volumen comercializado con el tiempo empleado en el mismo.

Los datos de la productividad utilizados son de los seis meses antes de la implementación de la reingeniería y datos de la productividad de los seis meses después de la reingeniería de los cuales los últimos tres meses son proyectados.

Como el número de datos de las variables son menores que 30 se utilizó la Distribución de probabilidades t-student.

Pasos para realizar la prueba de hipótesis:

1.- Hipótesis nula ( $H_0$ ): El promedio de datos de los seis meses después de aplicación la reingeniería es igual al promedio de los datos de la productividad de los seis meses antes de aplicar la reingeniería del área comercial.

2.- Hipótesis alternativa ( $H_1$ ): El promedio de datos de los seis meses después de aplicación la reingeniería es mayor al promedio de los datos de la productividad de los seis meses antes de aplicar la reingeniería del área comercial.

3.- Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

4.- Región crítica:

Para calcular la región crítica se utiliza los grados de libertad (Gl) que se obtiene:

Grados de libertad (Gl):  $(n - 1) = (6 - 1) = 5$ .

Donde n es el número de datos de la variable.

5.- Cálculo de la t tabulada.

$$T_{\text{tab}(0.05;5)} > 2,015.$$

Cuadro N.4.22.

Productividad antes y después de la reingeniería en el área comercial

PRODUCTO	VOLÚMEN COMERCIALIZADO ANTES DE LA REINGENIERÍA												VOLÚMEN COMERCIALIZADO DESPUÉS DE LA REINGENIERÍA					
	may-13	Kg	jun-13	Kg	jul-13	Kg	ago-13	Kg	sep-13	Kg	oct-13	Kg	ene-14	Kg	feb-14	Kg	mar-14	Kg
Yogur 100 cc	300	30	289	29	297	30	292	29	316	32	268	27	281	28	310	31	360	36
Yogur 175 cc	700	123	693	121	690	121	688	120	715	125	670	117	703	123	765	134	800	140
Yogur 500 cc	260	130	248	124	248	124	240	120	255	128	225	113	236	118	260	130	290	145
Yogur 1 lt	280	280	297	297	267	267	284	284	310	310	265	265	279	279	315	315	365	365
Yogur 2 lt	735	1470	721	1442	700	1400	705	1410	675	1350	707	1414	753	1506	758	1516	828	1656
Yogur 4 lt	170	680	170	680	165	660	165	660	172	688	155	620	164	656	183	732	208	832
Queso 500 g	360	180	367	184	357	179	352	176	372	186	330	165	368	184	381	191	396	198
Queso 700 g	130	91	133	93	130	91	126	88	130	91	122	85	128	90	141	99	166	116
Crema (lt)	210	210	208	208	210	210	206	206	215	215	204	204	225	225	225	225	225	225
TOTAL VOLUMEN COMERCIALIZADO		3194		3178		3081		3094		3124		3010		3208,725		3372,075		3713,2
t (b) =	96																	
PRODUCTIVIDAD	33,266		33,102		32,093		32,227		32,544		31,354		33,424		35,126		38,679	

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Cuadro N.4.23.

Matriz de la productividad del volumen comercializado en función del tiempo empleado

Meses	1	2	3	4	5	6	Prom.
Antes	33,265	33,101	32,093	32,227	32,544	31,353	32,431
Después	33,424	35,125	38,679	40,998	43,625	46,253	39,684

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Al aplicar la función de Excel “**prueba t para medias de dos muestras emparejadas**”, obtenemos el siguiente cuadro.

Cuadro N.4.24.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

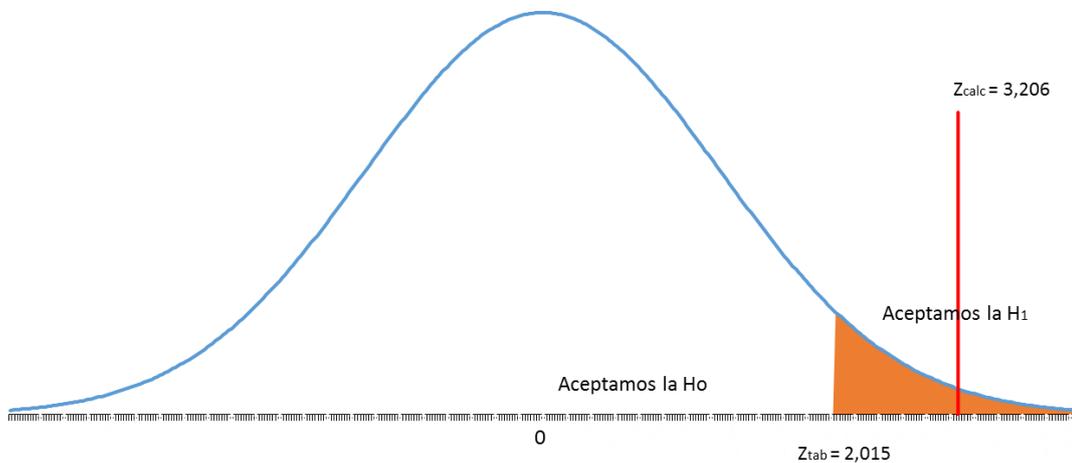
	<i>Productividad Después</i>	<i>Productividad Antes</i>
Media	39,68427778	32,43090278
Varianza	24,27713766	0,495147343
Observaciones	6	6
Coefficiente de correlación de Pearson	-0,85619643	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	5	
<b>Estadístico t</b>	<b>3,206126687</b>	
<b>P(T&lt;=t) una cola</b>	<b>0,011915772</b>	
Valor crítico de t (una cola)	2,015048373	

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

$T_{\text{calc}} = 3,206$ .  $p\text{-valor} = 0.011$

Gráfico N.4.36.

Distribución t student para la Hipótesis General



Fuente: Cuadro N.4.24

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

6.- Decisión: Rechazamos la hipótesis nula, porque el t tabulado es menor que el t calculado, aceptamos la hipótesis alternativa que plantea que el promedio de datos de los seis meses después de aplicación de la reingeniería es mayor al promedio de los datos de la productividad de los seis meses antes de aplicar la reingeniería en el área comercial. Así comprobamos que la productividad se ha mejorado con la reingeniería propuesta.

#### 4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica

La encuesta realizada al Sector Gastronómico y Hotelero nos proporcionó dos tipos de información, una para analizar la demanda del mercado y otra para determinar la participación de las Mipymes en dicho mercado.

Para comprobar la hipótesis específica planteada en esta investigación que nos dice que: “Se alcanzará una participación de las Mipymes en el mercado meta, sí el modelo de comercialización es aplicado correctamente”, se ha considerado analizar los resultados de las siguientes preguntas:

Pregunta N° 8, Tabla N° 4.8, la cual hace referencia a si el Sector Hotelero y Gastronómico (mercado meta) estaría dispuesto a comprar a las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba (así se conseguiría captar dichos clientes y tener una participación).

Planteamos la hipótesis nula y alternativa:

$H_0$  = Las opciones expuestas por las personas que están dispuestas a comprar son independientes a los sectores encuestados.

$H_1$  = Las opciones expuestas por las personas que están dispuestas a comprar tienen una relación con los sectores encuestados.

Pregunta N° 10, Tabla N° 4.10, la cual hace referencia a si el Sector Hotelero y Gastronómico estaría dispuesto a pagar un valor más alto por un proveedor certificado con una normativa de calidad (es decir que ha pasado por un proceso de mejoramiento o cambio como es la reingeniería). Planteamos la hipótesis nula y alternativa:

$H_0$  = Las opciones expuestas por las personas que están dispuestas a pagar un valor adicional son independientes a los sectores encuestados.

$H_1$  = Las opciones expuestas por las personas que están dispuestas a pagar un valor adicional tienen una relación con los sectores encuestados.

Se ha utilizado el estadístico chi cuadrado, con las siguientes consideraciones:

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$x^2$  = **Valor** de chi cuadrado calculado.

$fo$  = Frecuencia observada.

$fe$  = Frecuencia esperada.

Una vez obtenido los resultados, se realizó una tabla de contingencia de dos entradas, considerando:

$$fe = \frac{(\text{Total o marginal de la fila}) * (\text{Total o marginal de la columna})}{\text{Total de las frecuencias observadas}}$$

Cuadro N.4.25.

Tabla de contingencia para la Hipótesis específica (Pregunda 8)

RESPUESTA	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
S.HOTELERO	16	12,6	3,4	11,56	0,9174603
S. GASTRONÓMICO	19	22,4	-3,4	11,56	0,5160714
S.HOTELERO	2	5,4	-3,4	11,56	2,1407407
S. GASTRONÓMICO	13	9,6	3,4	11,56	1,2041667
Total	50	50			4,7784392

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Lo que nos da como resultado de  $x^2 = 4,778$

Para la respectiva comprobación consideramos:

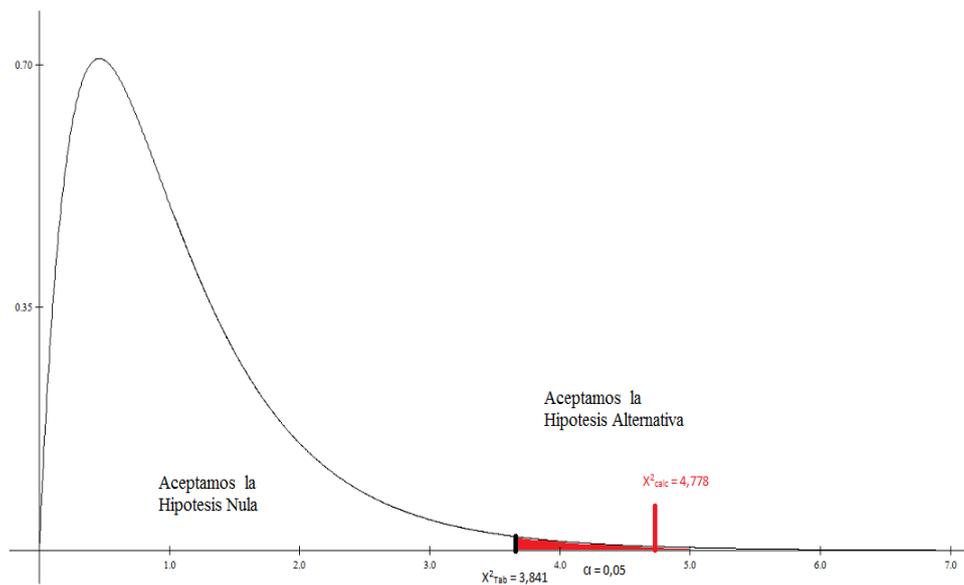
Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Grados de libertad GL = 1

GL = (# de filas -1)\*(# de columnas -1)

$x^2$  de tabla = 3.84

Gráfico N.4.37. Chi cuadrado para la Hipótesis específica (Pregunta 8)



Fuente: Cuadro N.4.25

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Decisión: rechazamos la hipótesis nula porque el  $x^2$  de tabla = 3.84 es menor que el  $x^2$  calculado = 4,778. Se Acepta la hipótesis alternativa de que las opciones expuestas por las personas que están dispuestas a comprar a las Mipymes tienen una relación con los sectores encuestados, en los dos hay una mayor aceptación, lo que permite concluir que se alcanzará la participación esperada.

Cuadro N.4.26.

Tabla de contingencia para la Hipótesis específica (Pregunda 10)

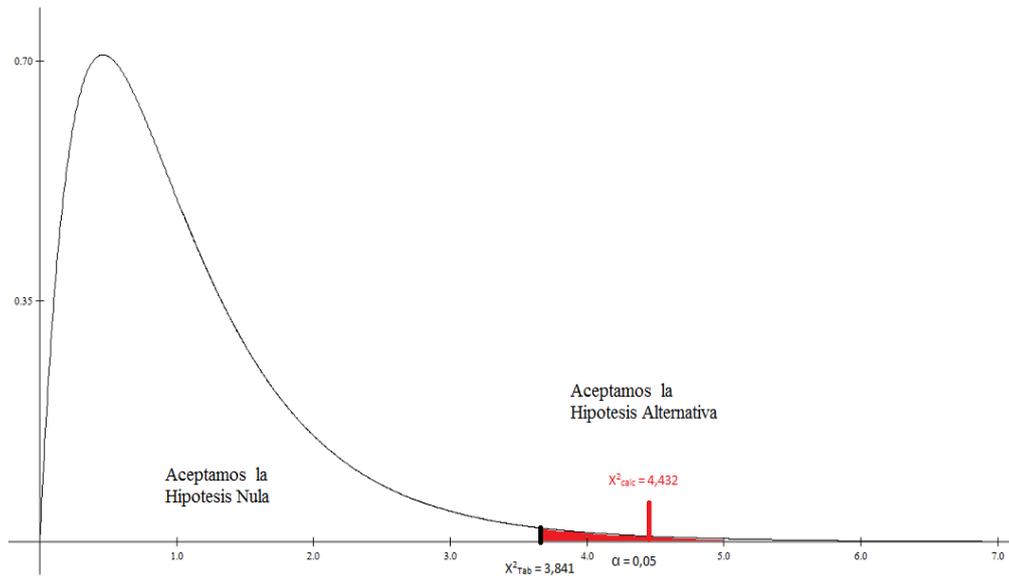
RESPUESTA	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
S.HOTELERO	17	14,04	2,96	8,7616	0,6240456
S. GASTRONÓMICO	22	24,96	-2,96	8,7616	0,3510256
S.HOTELERO	1	3,96	-2,96	8,7616	2,2125253
S. GASTRONÓMICO	10	7,04	2,96	8,7616	1,2445455
Total	50	50			4,4321419

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Lo que nos da como resultado de  $x^2 = 4,43$

Gráfico N.4.38.

Chi cuadrado para la Hipótesis específica (Pregunta 10)



Fuente: Cuadro N.4.26

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Decisión: rechazamos la hipótesis nula porque el  $x^2$  de tabla = 3.84 es menor que el  $x^2$  calculado = 4,43. Se Acepta la hipótesis alternativa de que las opciones expuestas por las personas que están dispuestas a pagar un valor adicional tienen una relación con los sectores encuestados, lo que permite concluir que a más de alcanzará la participación esperada, se tendrá un mejor ingreso que cubra las inversiones necesarias dentro de la reingeniería propuesta.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Al implementar las cinco etapas de la reingeniería en el área comercial de la planta piloto Lácteos El Abuelo, se pudo observar que su productividad mejoró, dicha productividad se analizó en función del desempeño alcanzado - volumen comercializado y el recurso consumido - tiempo empleado en dicho proceso, se obtuvo un promedio de 32,431 en el semestre anterior a la reingeniería y luego de aplicarla el valor fue de 39,684, permitiendo a la empresa mejorar no solo su productividad sino su rentabilidad al atender a un nuevo nicho de mercado como es el Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba.
- Encontrar una salida a la problemática comercial de las Mipymes de Lácteos a través de un proceso de Reingeniería que utiliza una serie de estrategias ha permitido paulatinamente conseguir las mejoras que lleve a la empresa piloto Lácteos El Abuelo alcanzar un proceso comercial integrado, con un conjunto de indicadores que permitan su evaluación y un personal capacitado, reflejándose en un incremento del 10,12% en sus ventas en el primer trimestre después de aplicado el proceso, se aprovechó la capacidad máxima de transporte, un mejor recorrido, consiguiendo mayor eficiencia en el proceso llegando a un costo por kilo de USD. 0.14.
- Incursionar en atender a un mercado específico como es el Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba permitió a la empresa piloto Lácteos El Abuelo fortalecer los puntos débiles en producción, comercialización y logística que le permita proyectarse al mismo mercado pero en diferentes ciudades, utilizando las mismas estrategias o mejorándolas en función del estudio del sector que por encontrarse en otras ciudades podría variar.
- Si bien es cierto que la demanda de productos lácteos en el Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba no es muy amplio, sin embargo nos permite visualizar un nicho de mercado que tiene la apertura de compra a las Mipymes de Lácteos que cumplan con estándares de calidad y atención personalizada.

- Mantener capacitado permanentemente al personal de la empresa piloto Lácteos El Abuelo sobre las políticas levantadas en el proceso comercial y sus respectivos manuales de funciones, permitió correlacionar el trabajo con las metas planteadas y así dar cumplimiento con la misión y visión de la empresa.
- En el desarrollo de los planes operativos quedaron propuestos los que se relacionan a financiamientos para mejoras no solo de infraestructura y calidad sino también de inversión en publicidad que permita completar el proceso de reingeniería de toda la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La Reingeniería es una herramienta que puede ser usada por el resto de las Mipymes de Lácteos, no solo en su proceso comercial sino en toda su estructura, permitiéndoles mejorar parámetros de productividad, rentabilidad y calidad que se ajusten a las metas y objetivos planteados.
- Para las Mipymes de Lácteos, es importante visualizar toda la cadena productiva, para que conociendo cada proceso pueda identificar sus debilidades y fortalezas que le permitan levantar un plan operativo, a seguir por cada uno de los miembros de la empresa el mismo que al ser evaluando permanentemente facilitará a la gerencia la toma de decisiones que conlleven al cumplimiento de los objetivos planteados.
- Es importante que las Mipymes de Lácteos consideren la posibilidad de formar un Consorcio que les permita gestionar la parte legal, financiera, técnica y comercial desde un grupo y no individualmente, de igual forma si trabajan en unificar los estándares de calidad pueden unir sus producciones y atender otros mercados que exigen volumen aparte de calidad.
- Las Mipymes de Lácteos, deben levantar los manuales de funciones de las otras áreas y aprovechar al máximo el potencial que pueden dar las personas que trabajan en cada una de las áreas de la empresa, permitiéndolas expresar sus ideas, opiniones, iniciativas o sugerencias, las mismas que al ser canalizadas con habilidad generarán propuestas viables que cumplan con la misión y visión planteadas.
- Las Mipymes de Lácteos, deben desarrollar aparte de nuevos mercados, nuevos productos en función de las exigencias actuales del consumidor que busca productos saludables y novedosos. Así aumentará el porcentaje de 1.58 % que el INEC en su censo del 2010 ha dado a las microempresas en investigación y desarrollo.
- Considerando el mismo censo, solo el 11.5 % de la microempresas informa sobre la empresa y sus productos en páginas web, es por lo cual las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba, deben ir a la par de los avances tecnológicos y favorecerse de ellos en aspectos de publicidad, redes sociales, páginas web, las mismas que deben ser incorporadas en los Planes Operativos futuros, actualizadas y monitoreadas permanentemente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AIDIMA, F. (2004). En el seminario Mejoramiento y organización de la producción en las empresas. Revista M&M, *Septiembre*, (pp. 24-36)

ALTAMIRANO, I. (2010). Los canales de distribución y su efecto en las ventas de la procesadora de lácteos Prolacben de la ciudad de Ambato”. Tesis para la obtención del título de Ingeniero de empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

BAHAMON, J.H. (2010). Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas. Universidad Icesi de Colombia. (pp. 77-87)

BELTRÁN, J. (2007). Indicadores de gestión. 3R Editores. (pp. 124-132)

BELTRÁN, J. CARMONA, M. (2010). Guía para una gestión basada en Procesos. Valencia: Berekintza

DAVENPORT, T., SHORT, J. (1990). The new Industrial engineering information technology and business process redesign. In Sloan Management Review. Summer.

DAVENPORT, T. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. USA: Ernst and Young.

Ecuador, CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN. (2010). Registro oficial N°351.

ENEKA, M. (2004), Reingeniería y cambio organizacional. Teoría y práctica, Madrid, Prentice Hall

GONZÁLEZ, J. (1999). Reingeniería de procesos empresariales. Teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos. Fundación Confemetal.

HAMMER, M., CHAMPY, J. (1994). Reingeniería: olvide lo que sabe cómo debe funcionar su empresa "casi todo está errado. Bogotá: Norma.

HAMMER, M., CHAMPY, J. (2003). Reengineering the corporation: manifesto for business revolution. Nueva York: Harper Business Essentials

HERRERA, B. (2012). Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad para el Centro de Enfriamiento de leche MADRILAC en el Cantón Guano. Tesis para la obtención del título de Master en Cadenas Productivas Agroindustriales, Instituto de Posgrado, Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba, Ecuador.

HERRERA, F., GARIBAY, E. (2008). La competitividad, su medición y estrategias. Revista Ideas CONCYTEG , (pp. 1289-1293)

JOHANSSON, H., PENDLEBURY, M. (2008). Reingeniería de procesos de negocios. México: Limusa.

LASCANO, M. (2012). Diseño de un Plan de Marketing con énfasis en el uso de herramientas digitales basado en el desarrollo de estrategias competitivas para una Pyme de Servicios Médicos. Caso: Instituto de asma y alergia infantil IDASIN. Tesis para la obtención del título de Máster en Dirección de Empresas (MBA), Área de Gestión, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Ecuador.

LOWENTHAL N., J. (2005). Definición y análisis de un proceso de negocios. México: Panorama.

MANGANETTI, C. (2004). Cómo hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso. Ediciones Norma.

MENDOZA, H. (2011). Estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos mercados para el pvc en México: segmento tintas. Tesis para la obtención del título de Máster en Ciencias de Administración de Negocios. Escuela Superior de Comercio y Administración, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Politécnico Nacional, México D.F., México.

Normas internacionales ISO 9000, (2005). Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

PARRO, N. R. (1996). Reingeniería: Empezar de nuevo. Buenos Aires: Macchi.

PHILIP, K. (2005). Dirección de Mercadotecnia. Ed. Alfa omega, México.

PORTER, M. E. (2003). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México, México: Compañía Editorial Continental.

RODENES, M., ARANGO, V., PUING, J, & TORRALBA, J. (2004). *Reingeniería de Procesos y Transformación Organizativa.* Ed. Alfa omega, México.

TIPANGUANO, F. (2012). *Reingeniería en Redes de Distribución y su incidencia en el modelo de servicio de calidad de Lácteos Abellito S.A. en la Ciudad de Latacunga.* Tesis para la obtención del título de Ingeniero en Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

VÁZQUEZ, L. (2011). *Reingeniería de procesos en los flujos de información de una empresa de la Industria Alimentaria.* Tesis para la obtención del título de Máster en Ingeniería Industrial, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales – Administrativas, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Politécnico Nacional, México D.F., México.

ZARATIEGUI. J (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa.* Economía Industrial N. (p. 8)

## WEBGRAFÍA

GONZÁLEZ, M. (2002). Diseño de estrategias de comercialización. (Versión electrónica) Gestipolis. (Ed.) Extraído el 20 de junio, 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>

MOLINA, J. (2012). Metodología para la reingeniería de procesos diseño necesario del proceso para materializar dicha visión. (Monografía, Universidad Nacional de Moquegua). Extraído el 12 de noviembre. 2013, de <http://es.scribd.com/doc/102468944/>

MUÑIZ, R. (s.f) Marketing XXI. (Ed). Canales de distribución. Extraído el 3 de julio, 2013, de <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

Políticas de ventas (2003). En Plan estratégico de la cadena de productos lácteos. Extraído el 15 de septiembre, 2103, de:

<http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/158.pdf>

PONCE, H. (2007). CNEIP (Ed.) La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Extraído el 10 de septiembre, 2013, de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)

QUIROGA, E (2007). Paradigmas a considerar en la investigación científica. Extraído el 29 de octubre, 2013, de <http://www.slideshare.net/EstebanQuiroga/los-tres-paradigmas-en-investigación>

THOMPSON, I. (2007). Promonegocios (Ed). Tipos de canales de distribución. Extraído el 10 junio, 2013, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

VALDEZ, I., LÓPEZ, E. (2011). Fundamentos filosóficos y sociológicos de la educación. Reflexiones para la construcción participativa de los valores profesionales socioculturales. Extraído el 15 de agosto, 2012, de

<http://www.eumed.net/rev/ced/31/vgel.html>

## **ANEXOS**

Anexo.1 Proyecto (Aprobado)

### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **1. TEMA**

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROCESO DE REINGENIERÍA EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MIPYMES DE LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA. PERÍODO 2012.

#### **2. PROBLEMATIZACIÓN**

##### **2.1 Ubicación del sector donde se realizará la investigación**

Esta investigación se realizará en las Mipymes de lácteos, de la ciudad de Riobamba, durante el periodo 2012.

##### **2.2 Situación Problemática**

Las grandes cadenas de supermercados difícilmente abren las puertas a las microempresas para que puedan comercializar sus productos, debido a muchos factores entre los que se destacan: la falta de volúmenes, calidad uniforme e inocuidad de los productos que oferta y el desconocimiento de la marca por parte del consumidor. Esto nos lleva a ver las grandes necesidades que este sector presenta y enfocarnos en dar respuesta a las mismas.

En las microempresas de lácteos, el desconocimiento del mercado no les permite visualizar la factibilidad de incrementar su producción, diversificando sus productos y consecuentemente incrementar el volumen de ventas. Se considera que implementar un proceso de reingeniería en la comercialización de dicho sector les permitirá ser sostenibles en el tiempo y enfocarse en atender las necesidades de mercados específicos.

Identificando la importancia de segmentar el mercado para direccionar los esfuerzos por cubrir esas necesidades, se hace necesario investigar la demanda existente de productos lácteos en el sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba y proyectarla a la zona centro del país, así como conocer la cantidad de Mipymes que se dedican a esta actividad.

La reingeniería en el proceso de comercialización y la investigación de mercado, le permitirá a las microempresas, contar con información relevante del mercado de interés, de los consumidores, de la competencia y del ambiente regulatorio; en especial poner énfasis en las necesidades básicas de cumplimiento de normativas de calidad como las buenas prácticas de manufactura, que según el decreto N° 3253, es de obligatoriedad

para todas las micro y grandes empresas dedicadas a la producción de alimentos desde el año 2000.

### **2.3 Formulación del problema**

¿Cuál es el impacto del diseño y aplicación de un proceso de reingeniería, en el área de comercialización, para la mejora de la productividad de las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba?

### **2.4 Problemas derivados**

Una vez evidenciando el problema por el cual atraviesa las Mipymes de Lácteos podemos identificar que se puede generar problemas adicionales como:

- ¿Cuáles son los factores que determinan el crecimiento de las ventas en las Mipymes de lácteos?
- ¿Qué conocimientos tecnológicos y de innovación se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes?
- ¿Hasta dónde puede expandirse la mipymes, tanto en infraestructura y oferta?
- ¿Cuáles serían los requerimientos mínimos de calidad que debe cumplir la mipymes para ser competitivas?
- ¿De qué factores depende el posicionamiento de la mipymes?
- ¿Cuál es el manejo financiero adecuado en las mipymes?

## **3. JUSTIFICACIÓN**

Frecuentemente las microempresas no tienen bien definidos sus objetivos, meta y estrategias que les permita vislumbrar resultados alcanzables.

Es de total conveniencia para las mipymes de Lácteos el diseño e implementación de un proceso de reingeniería en el área de comercialización ya que representa beneficios múltiples tanto para clientes internos como para clientes externos.

Beneficios para clientes internos: Se dinamizará al área comercial, con una rotación de productos eficiente, impulsando la productividad, mejorando el nivel de ingresos y la posibilidad de reinversión con las utilidades generadas.

Beneficios para clientes externos: Dará mayor solidez institucional ante distribuidores, incrementará la participación de los productos de la empresa en el mercado objetivo, fortaleciendo la imagen de la marca y siendo el fin fundamental la fidelización del cliente.

La reingeniería en el área de comercialización tendrá mayor impacto si se segmenta el mercado en el sector gastronómico y hotelero, lo que implicará:

1. Elegir grupos del sector gastronómico y hotelero que comparten necesidades e intereses similares para demandar los productos lácteos.
2. Concentrar esfuerzos: una empresa puede aumentar sus ventas (y bajar sus gastos) enfocándose en clientes que valoran los productos.
3. Aplicar una efectiva comunicación y capacitación a los involucrados del sector, del cambio que se tendrá con la reingeniería en el área de comercialización.
4. Alcanzar una mejor rentabilidad y posicionamiento en el segmento elegido.

El presente trabajo de investigación contribuirá con el desarrollo comercial de las Mipymes de lácteos en la ciudad de Riobamba, a través del diseño de una propuesta de implementar un proceso de reingeniería en el área comercial que permita incursionar en nuevos mercados potenciales, mejorar el posicionamiento del sector y contribuir al plan Nacional del Buen Vivir enmarcándose dentro de las estrategias de, democratización de los medios de producción, re-distribución de la riqueza y aumento de la productividad real.

#### **4. OBJETIVOS**

##### **4.1 Objetivo General**

Implementar un proceso de reingeniería en el área de comercialización, que permita mejorar la productividad de las mipymes de Lácteos en la ciudad de Riobamba.

##### **4.2 Objetivos Específicos**

- Levantar un diagnóstico de la calidad del proceso de comercialización en las mipymes de Lácteos en la ciudad de Riobamba. Período 2012
- Identificar estrategias que permitan aplicar eficazmente la reingeniería en el proceso de comercialización de las mipymes de lácteos.
- Desarrollar un modelo de comercialización para las mipymes de lácteos, en función de la demanda del sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba a partir de la innovación de productos lácteos.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión para la verificación de los efectos de la mejora, producto de la implementación de la reingeniería en el área de comercialización.

## 5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 5.1 Antecedentes de Investigaciones anteriores

Se ha tomado en cuenta los antecedentes de las Mipymes procesadoras de lácteos, teniendo presente la falta de estudios técnicos para implementar canales de distribución, que permitan sustentar con mayor seguridad esta realidad.

“DISEÑO DE UN MODELO DE REINGENIERÍA EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE SANTA ANA”. Julio del 2001.

Universidad Francisco Gavidia. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Ciencias Empresariales. San Salvador – El Salvador

“GESTIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA AMBATO PARA ALCANZAR MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO”. Febrero del 2008.

Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato – Ecuador.

“LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SU EFECTO EN LAS VENTAS DE LA PROCESADORA DE LÁCTEOS PROLACBEN DE LA CIUDAD DE AMBATO”. Octubre del 2010.

Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato – Ecuador.

### 5.2 Fundamentación Teórica

Se efectuó la revisión y análisis del material bibliográfico relacionado a investigaciones similares a la planteada en este estudio, de los cuales se ha tomado:

a) el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos y están relacionados con este estudio.

b) las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema, constituyendo a la vez, el aporte de los antecedentes investigativos realizados:

(LUCERO, E. y RIVAS, M. 2001). Diseño de un modelo de reingeniería en los canales de distribución para mejorar la comercialización de las pequeñas empresas distribuidoras de productos lácteos en la ciudad de Santa Ana.

Objetivo: Diseñar de un modelo de reingeniería en los canales de distribución para mejorar la comercialización de las pequeñas empresas distribuidoras de productos lácteos en la ciudad de Santa Ana.

Conclusiones: El propósito principal de mejorar la comercialización a través del rediseño de los canales de distribución y de la actividad mercadológica ha permitido a las empresas distribuidoras de lácteos de la ciudad de Santa Ana adaptarse a los cambios del entorno y ver incrementado sus ganancias gracias a que estas han seguido el modelo planteado de reingeniería.

El modelo planteado consta de 4 etapas: preparación, determinación de recursos, rediseño del proceso y logística.

Esta investigación relacionada al presente estudio nos presenta la metodología de la reingeniería que puede servirnos de guía, ya que se ha desarrollado con una investigación de campo de un sector similar a las Mipymes de la ciudad de Riobamba, además se podrá hacer uso de las herramientas six sigma y métodos estadísticos de manera sistemática y organizada, que permite a las empresas alcanzar considerables ahorros económicos a la vez que mejora la satisfacción de sus clientes, todo ello en un periodo de tiempo muy corto.

(MANJARREZ, M. 2008). Gestión de Canales de Distribución en la empresa Distribuidora Ambato para alcanzar mayor participación en el mercado.

Objetivo: Implantar una gestión de canales de distribución en la empresa Distribuidora Ambato, con el propósito de que la distribución y el respaldo al producto se transformen en factores de diferenciación en servicio y la empresa aumente su participación en el mercado.

Conclusiones: La estrategia competitiva que la empresa Distribuidora Ambato plantea implementar a través de una gestión de canales, pretende establecer una posición de diferenciación basada en servicio y no exclusivamente en el producto.

Para alcanzar tal propósito se ha ejecutado una investigación que contempla la aplicación de encuestas de satisfacción, (Auditoria de Servicios) y estudios sobre la correcta aplicación, presentación y frecuencia de reposición del producto en los puntos de venta de los clientes negocio.

La gestión de canales exige que las empresas se dirijan a segmentos de mercados definidos dentro de los límites estrechos, una investigación de mercados aplicada mediante una segmentación basada en las variables geográficas, socio económica y tipo de producto permitió conocer las necesidades y deseos de los diferentes conjuntos de clientes de la empresa distribuidora, esta segmentación no se centra a los atributos del producto sino que privilegia elementos de servicio como son el proceso y la experiencia de propiedad.

De esta investigación observamos dos aspectos muy importantes que se utilizarán en nuestra investigación, el análisis y estudio de un segmento de mercado y la técnica de la encuesta que nos dará información detallada. Esta información con miras a reestructurar el proceso de comercialización.

(ANDRADE, J. 2010). Los canales de distribución y su efecto en las ventas de la procesadora de lácteos Prolacben de la ciudad de Ambato”.

Objetivo: Determinar los canales de distribución adecuados mediante la aplicación de instrumentos y técnicas para incrementar las ventas de la procesadora de lácteos PROLACBEN.

Conclusiones: El estudio realizado en la procesadora de lácteos PROLACBEN, demuestra que existe la necesidad de implementar un modelo de canales de distribución indirecta con estrategias de aplazamiento en tiempo y forma, capaces de superar las actuales dificultades en el proceso de comercialización que padecen debido al mal direccionamiento y planificación del mercado potencial.

El modelo de canales de distribución indirecta en este estudio es factible aplicar, debido a que se ingresará a lugares que son difíciles de comercializar el producto en zonas rurales, lo que en la actualidad no se realiza por deficiencia de transporte, al superar este punto se generaría un mayor volumen de ventas que indudablemente beneficiaría a la empresa; de igual manera se lograría aprovechar las debilidades de la competencia para crear en la empresa fortalezas en la comercialización del producto.

La metodología empleada en esta investigación, que parte del levantamiento de la información de la empresa y estudia el entorno de la comercialización en beneficio de la empresa, puede servir de guía en nuestro estudio al momento de implementar el modelo de reingeniería en la planta piloto.

Definiciones Conceptuales:

REINGENIERÍA.

Según (HAMMER M. y CHAMPY J. 1994); define la reingeniería como “el nuevo pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios, con el fin de lograr mejoras dramáticas en medidas críticas del desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez”. Es decir, la reingeniería trata de lograr que los procesos sean más eficientes, combinando, eliminando o reestructurando las actividades sin tomar en consideración los procedimientos jerárquicos o de control actual.

Una de las palabras claves en la definición es *procesos*, muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos, están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Al dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar a cada una de ellas un encargado, la empresa se concentra en tareas individuales de este proceso y tiende a perderse vista el objetivo principal, que no es otro que poner eficientemente los bienes en las manos del cliente que los pidió. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona.

En la reingeniería decimos que para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos, la necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darle forma a las organizaciones.

Hacemos rediseño de procesos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general

Dicen (HAMMER y CHAMPY 1994, p. 136):“Antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior. Uno de los errores más frecuentes que se cometen en esta etapa de reingeniería es que los equipos tratan de analizar un proceso en sus más mínimos detalles en lugar de tratar de entenderlo”

Algunas características comunes en los procesos rediseñados son:

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos de los procesos se ejecutan en orden natural.
- El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.
- La conciliación se minimiza.

## MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

Según (AIDIMA, 2004), la productividad ofrece una idea de la eficiencia con que se utilizan los recursos de una empresa para obtener resultados específicos, por lo tanto

está se basa en una medida relativa de dicha eficiencia y requiere de una comparación entre períodos de tiempo (mes a mes y año tras año) para poder analizar su evolución y buscar un mejoramiento continuo.

El valor de la productividad varía mucho entre diferentes sectores y empresas, porque este indicador es muy sensible a la inversión en la tecnología, la especialización del personal empleado, tamaño de la empresa, antigüedad y subcontratación de servicios.

Según (AIDIMA, 2004), la productividad se define como “la relación entre las salidas conseguidas en un proceso y los recursos empleados para ello” y hay algunas fórmulas para su cálculo, como las siguientes:

- **PRODUCTIVIDAD GLOBAL DE LOS FACTORES (PGF):**

PGF: producción/(mano de obra+capital+materiales+energía)

Donde la producción es el valor de la producción en un determinado período (mes, año); la mano de obra es el valor pagado por este concepto en determinado período, el capital es el valor de la inversión que se ha hecho en el negocio y la energía es el valor pagado por el consumo de energía eléctrica en el mismo período.

PGF es utilizada por los economistas para estimar la productividad de un país.

- **PRODUCTIVIDAD LABORAL (PL):**

PL: producción/ número de empleados.

PL: producción/ horas trabajadas.

El anterior cálculo, da como resultado un valor por empleado o por horas trabajadas, es muy utilizado en el sector industrial pero presenta un inconveniente: si la empresa utiliza insumos muy costosos o subcontrata personal con cierto grado de regularidad, el indicador puede ser muy alto.

- **PRODUCTIVIDAD APARENTE (PA):**

PA: valor agregado/número de empleados

PA: valor agregado/horas trabajadas

Valor agregado: producción - materiales

La anterior fórmula ayuda a eliminar costos en materia prima.

- **PRODUCTIVIDAD NETA (PN):**

En términos generales, este es uno de los métodos más adecuados para calcular la productividad, sólo implica llevar las cuentas claras de las diferentes partidas que intervienen en el negocio.

$PNTotal: \text{ingreso neto}/(\text{gasto de personal} + \text{amortizaciones})$

$PNPlanta: (\text{valor de la producción} - \text{materiales})/$

$(\text{gastos de personal} + \text{planta} + \text{amortización})$

La dificultad de este cálculo está en los de la producción, pues, por lo regular, la empresa carece de una buena contabilidad de costo de los artículos que se produce.

Según (AIDIMA, 2004), para que una empresa sea productiva debe tener un Productividad Neta total igual o superior a 2, es decir, el valor generado debe ser el doble de los recursos utilizados para fabricar el producto.

Existen otros indicadores que se puede aplicar a partir de la naturaleza de la empresa, pero, particularmente se usa el dinero y las horas trabajadas.

Mejorar la productividad depende de las ventas y de la eficiencia operativa, es decir, de la manera como se manejan los gastos de la empresa.

## COMERCIALIZACIÓN.

Según (PHILIP K, 2005). La Teoría de la mezcla de Mercadotecnia forma parte de un nivel táctico, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Este marketing mix, se encarga de hacer un análisis estructural del producto o servicio que oferta la empresa con la finalidad de implementar estrategias de mercado que podan constituirlo en un bien o servicio satisfactor de necesidades y/o deseos.

A continuación se muestran los componentes del mix de marketing los cuales a su vez cuentan con su propio mix o conjunto de variables que permiten estudiar de manera minuciosa su conformación.

- **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal).

El "producto", tiene a su vez, su propia *mezcla* o mix de variables: Variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios y garantías.

- Precio: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. Sus variables son las siguientes: precio de lista, descuentos, complementos, período de pago, condiciones de crédito.

- Plaza: También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística.

- Promoción: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes: publicidad, venta personal, promoción de venta, relaciones públicas, tele mercadeo.

Según (PHILIP, K. 2005). La Segmentación de Mercado, es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- Ser intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- Heterogéneos entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
- Bastante grandes: para poder garantizar la rentabilidad del segmento
- Operacionales: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

Según (PHILIP, K. 2005). Los beneficios de la segmentación de mercados, son:

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

#### INDICADORES DE GESTIÓN.

Según (BELTRAN, M. 2000). Se define un indicador como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos e metas previstos e influencias esperadas”.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones:

Del sistema de información gerencial que, según James A. Senn, en su libro *Sistemas de información para la administración* (p.10), define como “Sistema de información gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los

requisitos de información pueden identificarse de antemano, las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten”.

Del sistema de apoyo para la decisión: Citando nuevamente a Senn, quien lo define así: “Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cual es la información necesaria”.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan en forma agrupada.

Contar con un conjunto de indicadores, es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. Lamentablemente, a causa de las políticas de organizaciones erróneas establecidas, se ejerce control, generalmente centrándose en los resultados, y se deja de lado las restantes dimensiones de la gestión integral.

## **6 HIPÓTESIS**

### **6.1 Hipótesis General**

La productividad de las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba, se mejorará, si se implementa un proceso de reingeniería en el área de comercialización.

#### **VARIABLES**

- Variable independiente.-Proceso de reingeniería en el área de comercialización.
- Variable dependiente.- Incremento en las ventas de la mipymes de lácteos

#### **INDICADOR.-**

% de crecimiento del nivel de ventas de la mipymes de lácteos.

### **6.2 Hipótesis Específica**

Se alcanzará una participación de las mipymes en el mercado meta, sí el modelo de comercialización es aplicado correctamente.

#### **VARIABLES.-**

- Independiente.- Modelo de comercialización.
- Dependiente.- Participación en el mercado meta.

#### **INDICADOR.-**

Porcentaje de presencia en el mercado.

## 7 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 7.1 Hipótesis General

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
Independiente: <b>PROCESO DE REINGENIERÍA EN EL ÀREA COMERCIAL</b>	Incluye la información del proceso de comercialización compilada durante el proceso de estudio (descripción del proceso, mercado meta, ambiente regulatorio)	Proceso de comercialización	% de Eficiencia y eficacia en el proceso.	Entrevista
Dependiente: Incremento en ventas	Ingresos por concepto de venta de productos lácteos.	Ingresos por ventas	Volúmenes de ventas  Costos de producción	Entrevista

## 7.2 Hipótesis Específica

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
Independiente:  MODELO DE COMERCIALIZACIÓN	La mezcla de mercadotecnia	Producto, precio, presentación	Productos demandados  Frecuencia de compra  Cantidades demandadas	Encuesta
Dependiente:  Participación en el mercado meta	Posicionamiento de las Mipymes.	Mercado	% de participación el mercado	Encuesta

## 8 METODOLOGIA

### 8.1 Tipo de Investigación

- Investigación de campo: se realizará en el sector de las Mipymes de lácteos en la ciudad de Riobamba y el sector gastronómico y hotelero de Chimborazo, analizando sus condiciones reales – habituales y obteniendo la información de fuentes primarias a través de encuestas y entrevistas.
- Investigación aplicada: su finalidad principal es que al finalizar el estudio, las Mipymes de lácteos puedan ejecutar el modelo de comercialización, en función de la demanda del sector gastronómico y hotelero que les permita evaluarse en función de un sistema de indicadores de gestión para la verificación de los efectos de la mejora.
- Investigación descriptiva - correlacional: por los resultados que esperamos alcanzar, se describe vinculaciones y asociaciones entre el proceso de reingeniería en el área comercial y la mejora en la productividad del sector.

### 8.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación será, no experimental – transeccional (correlacional – causal) ya que no se manipula deliberadamente la variable independiente (proceso de

reingeniería en el área comercial y el modelo de comercialización), se observarán el proceso comercial tal y como se dan en su contexto habitual, para reestructurarlo y finalizado el estudio analizar su incidencia en la mejora de la productividad de las Mipymes de lácteos. Esto lleva a un proceso de causalidad como es el posicionamiento de las Mipymes de lácteos.

La estrategia utilizada para comprobar la mejora en la productividad (volumen de ventas) de las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba, si se aplica un modelo de reingeniería en el proceso de comercialización, será de carácter cuantitativo, ya que se recopilará datos del sector que luego serán procesados.

## **9. Población**

Este trabajo de investigación se dirigirá a las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba.

El Magap Riobamba ha facilitado la información de 7 empresas que se encuentran en la categoría mediana empresa – artesanal dedicadas a la producción de lácteos: Lácteos La Herencia, San Salvador, Lácteos San Fernando, Proalim, Lácteos Floripa, Lácteos El Abuelo y Lácteos San Juan.

### **8.3 Muestra**

En vista de que la población es pequeña se ha considerado la misma como muestra.

Se deben realizar 7 entrevistas en la ciudad de Riobamba para así obtener la información necesaria para cumplir con el propósito de nuestra investigación.

Una vez levantada la información la propuesta de implementar el proceso de Reingeniería en el área de comercialización se ejecutará en una de las Mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba para la comprobación de las hipótesis planteadas en esta investigación.

### **8.4 Métodos de Investigación**

En la siguiente investigación se utilizará:

- Método hipotético – deductivo: se partirá de las hipótesis planteadas para esta investigación y se interpretará los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas, se seguirán las reglas lógicas de la deducción para comprobar la veracidad de las hipótesis, es decir, que niveles de incidencia se da, sobre la productividad de las Mipymes de

lácteos de la ciudad de Riobamba, si se ejecuta un proceso de reingeniería en el área de comercialización.

- Método empírico: se trabajará con datos empíricos obtenidos a través de encuestas y entrevistas los que revelarán y explicarán las características del mercado objetivo y la reingeniería en el área comercial; estos posibilitan el estudio de los niveles de incidencia en la productividad y la confirmación de la hipótesis planteada para esta investigación.

### **8.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Para la obtención de información se utilizará las técnicas de:

- ✓ Encuesta. Los datos se recogerán por medio de preguntas cerradas que faciliten la tabulación, cuyas respuestas se obtienen en forma escrita; se enfocará en la demanda de productos lácteos que presentan el sector gastronómico y hotelero de Chimborazo.
- ✓ Entrevista. La información oral se recogerá; por medio de un diálogo de carácter planificado entre el investigador y las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba que son la fuente de información en relación a los volúmenes de venta, productos que procesan, lugares de expendio que ellas mantienen antes de esta investigación.

Los instrumentos para la recolección de los datos serán:

- ✓ Cuestionario, se empleará tanto en la encuesta como en la entrevista.
- ✓ Guía de observación, favorece la organización de la observación.
- ✓ Fotos, que permiten la evidencia objetiva del desarrollo de la investigación.

### **8.6 Técnicas de procedimientos para el análisis de resultados**

Para garantizar que las técnicas e instrumentos de medición ocupados en este trabajo de investigación cumplan con la confiabilidad, validez y objetividad, se procederá a:

- Tabular los datos en cuadros estadísticos y gráficos que nos permitan visualizar los resultados obtenidos.
- Comprobación de las hipótesis propuestas, Distribución (Chi cuadrado) usada para probar la existencia de una diferencia significativa entre un número observado de objetos o respuesta de cada categoría y un número esperado, basado en la hipótesis, esta prueba nos indica si existe o no relación entre las variables, pero no indica el

porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

- Análisis de resultados estadísticos, por medio de tablas de contingencia – SPSS.

Con estas tablas se puede obtener una descripción cuantitativa de las distintas cualidades de la muestra, en forma de frecuencias y porcentajes. El SPSS realiza diversos contrastes acerca de la distribución de las frecuencias observadas en dicha tabla, de acuerdo a distintas hipótesis. El más clásico de estos contrastes es el contraste de homogeneidad o independencia que propone, como hipótesis a rechazar, que ambos criterios de clasificación son independientes. Es decir, la pertenencia de un individuo a una clase de una de las variables de clasificación no afecta a la probabilidad de pertenencia a las distintas clases del otro criterio.

## 10. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

Para la realización de la presente investigación se utilizarán los siguientes recursos.

ITEM	CANT	DESCRIPCION	V. UNIT	V. TOTAL
Talento Humano	1	Investigador		1000.00
Materiales		Hojas de papel bond, cd, esferos, empastado de la tesis.		500.00
Equipo de Computo	1	Procesamiento de datos		
Movilización para trabajo de campo		Viáticos		300.00
Imprevistos		Imprevistos		200.00
			TOTAL	2000.00

Elaborado por: Cristina Almeida

## 10. CRONOGRAMA

ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
Elaboración y aprobación de la propuesta	▬								
Desarrollo del anteproyecto		▬							
Presentación y aprobación del anteproyecto. Investigación bibliográfica			▬						
Ejecución y recolección de datos			▬						
Elaboración de la propuesta				▬					
Aplicación de la propuesta					▬				
Análisis de datos y presentación de resultados							▬		
Elaboración del trabajo final								▬	
Revisión								▬	
Ejecución de correcciones									▬
Aprobación y defensa de tesis									▬

Elaborado por: Cristina Almeida

## Matriz del marco lógico

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN:</b> Diseñar y aplicar un proceso de reingeniería en el área comercial, de las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba.	Porcentaje de eficiencia y eficacia en el proceso de comercialización	Cuadro comparativo (histórico) de los niveles de eficiencia y eficacia en el proceso de comercialización de la mipyme de lácteos piloto.	Estabilidad y sostenibilidad de las mipymes de lácteos.
<b>PROPÓSITO:</b> Mejorar la productividad del área comercial de las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba.	Incremento en un 10% de las ventas al final del proyecto.	Facturación a nuevos cliente.  (mipyme piloto)	Las mipymes de productos lácteos, incrementan sus volúmenes de ventas y su participación en el mercado meta.
<b>COMPONENTES:</b>  C1. Diseñar un sistema de indicadores de gestión para verificar los efectos de la mejora	Manual de indicadores de gestión, enfocados a un cuadro de mando o BalancedScorecard – BSC) Llevado a cabo en el mes 6.	Ejecución del cronograma.	Las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba aplican los indicadores y el BSC, logrando visualizar los puntos que se deben fortalecer, mejorar o cambiarlos.
C2. Implementar un modelo de comercialización en función de la demanda del sector gastronómico y hotelero.	20 encuestas al sector gastronómico y hotelero de Chimborazo.  Número de establecimientos del sector gastronómico y hotelero atendido. Llevadas a cabo en el mes 3.	Ejecución del cronograma. Ficha de monitoreo al sector gastronómico y hotelero en la ciudad de Riobamba.	Las mipymes de productos lácteos, pueden acceder a mejoras en su proceso de comercialización y cumplir con las expectativas del mercado meta.
C 3. Elaborar una planificación estratégica para aplicar eficazmente la reingeniería	Propuesta presentada a las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba.Llevadas a cabo en el mes 4.	Propuesta documentada	Las mipymes de productos lácteos realizan sus observaciones y aprueban la propuesta.

C4. Levantar el diagnóstico de la calidad del proceso de comercialización.	7 entrevistas a las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba. Llevadas a cabo en el mes 3.	Ejecución del cronograma.	Las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba dan la información correcta y oportunamente.
<b>ACTIVIDADES:</b> C1. A1. Desarrollo de indicadores y comparaciones con procesos anteriores.	<b>PRESUPUESTO:</b> \$100	Ejecución del cronograma.	Las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba aplican los indicadores y pueden visualizar los puntos que se deben fortalecer, mejorar o cambiarlos.
C2. A1. Conocer el comportamiento del mercado meta.  A3. Mejorar el posicionamiento en el mercado meta.	\$400	Resumen de gastos según cronograma.  Factura de gastos	El sector gastronómico y hotelero facilita la investigación de sus características y necesidades.
C3. A1. Desarrollar la visión y los <u>objetivos</u> del proceso de comercialización. A2. Establecer prioridades y metas. A3. Rediseñar el proceso de comercialización.  A4. Aplicarlo y evaluarlo	\$300	Resumen de gastos según cronograma.  Factura de gastos	Las mipymes de productos lácteos realizan sus observaciones y aprueban la propuesta.
C4. A1. Ejecución de las entrevistas a las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba.	\$100	Resumen de gastos según cronograma.  Factura de gastos	Las mipymes de lácteos de la ciudad de Riobamba dan la información correcta y oportunamente

Elaborado por: Cristina Almeida

## Anexo.2 Instrumentos para la recolección de datos

### **ENTREVISTA PARA LAS MIPYMES DE LÁCTEOS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

**OBJETIVO:** Realizar el diagnóstico de la empresa y levantar una base de la situación actual de las Mipymes de lácteos en la ciudad de Riobamba que nos permita visualizar los puntos donde podemos realizar un mejoramiento y así aumentar su productividad y la del sector en estudio.

Señor Empresario: La información que se recoge con esta entrevista es confidencial, apelamos a su sensibilidad y colaboración, para obtener datos fidedignos que permitan proponer conclusiones válidas para el presente trabajo de investigación.

Gracias por su colaboración

- Lea con atención cada una de las preguntas y responda marcando con una (X) o visto (√) la alternativa que Ud. considere adecuado escribiendo la respuesta en los espacios en blanco cuando así se le solicita.

Nombre de la Empresa:	
Gerente o Propietario:	
Nombre del contacto :	
Cargo del contacto en la empresa:	
Fecha de constitución:	
Nº de la calificación artesanal:	
Número de empleados:	
Dirección:	
Teléfonos:	

Fax:	
Correo electrónico	
Web:	

1. ¿Cuenta su empresa con un mapa de procesos?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
2. ¿Cree que su proceso de comercialización se ajusta a sus necesidades?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
3. ¿Qué volumen de leche procesa?  
\_\_\_\_\_lt.
4. ¿Qué productos comercializa?  
Yogurt \_\_\_ Queso \_\_\_ Manjar \_\_\_ Otros \_\_\_
5. ¿Cuenta la empresa con certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
6. Sus puntos de distribución son:  
Tiendas \_\_\_ Supermercados \_\_\_ Venta por comisión \_\_\_  
Venta directa \_\_\_ Otros \_\_\_
7. ¿Cuánto vende (Monto en dólares) anualmente?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Qué presupuesto (Monto en dólares) se destina para distribución?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Cuántos vendedores tiene?  
\_\_\_\_\_
10. ¿Tiene medios de distribución propios (transporte)?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
11. ¿Qué tiempo emplea en realizar la distribución?  
\_\_\_\_\_
12. ¿Tiene políticas de venta?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
13. ¿Se maneja políticas de incentivos en el área comercial?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_

14. ¿Mantiene acuerdos con sus proveedores?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

15. ¿Cuáles cree que son los factores que afectan en la distribución de los productos lácteos de las Mipymes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Qué tipo de ayuda necesita las Mipymes para mejorar su productividad y comercialización?

Técnica \_\_\_\_ Capacitación \_\_\_\_ Monetaria \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_

Reiteramos una vez más la alta confidencialidad con la que el investigador manejará esta información y agradecemos su gentil colaboración.

Atentamente

Ing. Cristina Almeida.

Egresada Maestría en Gestión Empresarial

## ENCUESTA PARA EL SECTOR GASTRONÓMICO Y HOTELERO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

**OBJETIVO:** Diseñar y aplicar un proceso de reingeniería en el área comercial de las Mipymes de lácteos que permita mejorar su productividad atendiendo la demanda de un sector específico (gastronómico y hotelero).

Señor Empresario: La información que se recoge con esta encuesta es confidencial, apelamos a su sensibilidad y colaboración, para obtener datos fidedignos que permitan proponer conclusiones válidas para el presente trabajo de investigación.

Gracias por su colaboración.

- Lea con atención cada una de las preguntas y responda marcando con una (X) o visto (√) la alternativa que Ud. considere adecuada o escribiendo la respuesta en los espacios en blanco cuando así se le solicita.

Nombre de la Empresa:	
Gerente o Propietario:	
Nombre del contacto :	
Cargo del contacto en la empresa:	
Fecha de constitución:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Fax:	
Correo electrónico:	
Web:	

1. ¿El hotel/restaurante, cuenta con una entrega directa de productos lácteos?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  2. ¿Qué marcas de lácteos normalmente adquiere?
- 

3. ¿Qué productos demanda su establecimiento?

Yogurt natural		Queso fresco		Manjar de leche	
Yogurt con fruta		Queso mozzarella		Crema de leche	
Yogurt sabores de		Queso semimaduro		Mantequilla	
Otros		Otros		Otros	

4. ¿En qué presentación le gustaría recibir los siguientes productos lácteos?

Yogurt	Queso	Manjar de leche	Crema de leche	Mantequilla
2 lt	500 g	500 g	2 lt	500 g
4 lt	700 g	1000 g	4 lt	1000 g
Al granel	1000 g	Al granel	Al granel	Al granel

Otra presentación: \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es la frecuencia de adquisición de estos productos lácteos en su establecimiento?

Producto	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL
Yogurt natural				
Yogurt con fruta				
Yogurt de sabores				
Queso fresco				
Queso mozzarella				
Queso semimaduro				
Manjar de leche				
Crema de leche				
Mantequilla				

6. ¿Cuál es el volumen de compra de estos productos en la presentación que normalmente adquiere?

Producto	PRECIO	PRESENTACIÓN
Yogurt natural		
Yogurt con fruta		
Yogurt de sabores		

Queso fresco		
Queso mozzarella		
Queso semimaduro		
Manjar de leche		
Crema de leche		
Mantequilla		
Otros		

7. ¿Cómo es la forma de pago?

Efectivo \_\_\_ Contra factura\_\_\_ Quincenal\_\_\_ Mensual\_\_\_

8. ¿Compraría productos lácteos de Mipymes ?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

9. ¿Conoce estas marcas de Mipymes en la ciudad de Riobamba?

Lácteos La Herencia SI \_\_\_ NO \_\_\_

Lácteos San Salvador SI \_\_\_ NO \_\_\_

Lácteos San Fernando SI \_\_\_ NO \_\_\_

Lácteos Proalim SI \_\_\_ NO \_\_\_

Lácteos El Abuelo SI \_\_\_ NO \_\_\_

Lácteos Floripa SI \_\_\_ NO \_\_\_

Lácteos San Juan SI \_\_\_ NO \_\_\_

10. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por un proveedor certificado con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)?

SI \_\_\_ NO \_\_\_



---

**ABSTRACT**

This research work is entitled “DESIGN AND APPLICATION OF A REENGINEERING PROCESS IN THE MANAGEMENT AREA TO BETTER PRODUCTIVITY OF MIPYMES OF DAIRY, IN THE CITY OF RIOBAMBA, PERIOD 2012.” It has been developed under a non-experimental transectional design by observing the commercial process in its habitual context through interviews to Mipymes of dairy in Riobamba in order to present a reengineered process that allowed improving production and positioning of pilot company.

The alternative was developed for Lacteos El Abuelo by the means of a five stage reengineered process: preparation, identification, vision, solution and transformation that analyze the commercial area deeply; vision that considers the demand of a particular sector like gastronomic and hosting; solving that presents a range of technical and social tools in order to reoriented the commercial area and the transformation stage that shows changes obtained and how these will be evaluated.

The hypothesis was checked using the results of the surveys applied to the hotel and gastronomic sector that allowed us to realize their demand and understand positioning of the different Mipymes of dairy.

The research concludes that reengineering the commercial area has allowed improving the productivity of Lácteos El Abuelo, and methodology might help other Mipymes of dairy companies around the country, so the gastronomic and hosting sector will serve as an example for other cities.

Finally, It is recommended that Mipymes of Dairy in the city of Riobamba must considering forming a partnership that allows different Mipymes to work and collaborate with each other and attend other markers that require great amounts of quality products.

TRANSLATION REVIEWED BY: Lic. Mónica Castelo



Anexo.4 Certificado de “Lácteos El Abuelo” de la implementación del Diseño de Reingeniería en el área comercial



Riobamba, 9 de enero de 2014

**CERTIFICADO**

Yo, Alfonso Javier Fierro Arcos, con C.I. 0602341505, gerente propietario de Lácteos El Abuelo, tengo a bien certificar que la Ingeniera Alexandra Cristina Almeida Castro, con C.I. 1714109442, ha hecho la Implementación del Diseño de Reingeniería en el Área Comercial en esta unidad productiva, con lo cual ha aportado ingentes beneficios a la empresa.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, la interesada puede hacer uso del presente para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Alfonso J. Fierro A.

Gerente-Propietario.

Anexo.5 Sector Gastronómico y Hotelero de la ciudad de Riobamba

Sector Gastronómico:

CATEGORÍA	NOMBRE	OBSERVACIÓN
CAFETERIA	LA ABUELA ROSA	OK
CAFETERIA	JAMONES LA ANDALUZA	OK
CAFETERIA	SABORES DE ITALIA	OK
CAFETERIA	PAOLA 1	OK
FUENTE DE SODA	DOLCE VITA	OK
FUENTE DE SODA	MENESTRAS DEL NEGRO	FRANQUICIA
FUENTE DE SODA	LAS TA BLITAS DEL TARTARO	FRANQUICIA
FUENTE DE SODA	CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI2	FRANQUICIA
FUENTE DE SODA	HUGOS	OK
FUENTE DE SODA	CONO PIZZA	OK
TOTAL:	10	7

Fuente: Regional de Turismo Riobamba  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2013

CATEGORÍA	NOMBRE	OBSERVACIÓN
RESTAURANT	GOURMET	OK
RESTAURANT	L INCONTRO	OK
RESTAURANT	FOGON DEL PUENTE	OK
RESTAURANT	RINCON MANABITA	OK
RESTAURANT	BONNY 1	OK
RESTAURANT	EL REY DEL BURRITO	OK
RESTAURANT	TAMBO DE ORO	OK
RESTAURANT	LAS HIEDRAS	OK
CATEGORÍA	NOMBRE	OBSERVACIÓN
RESTAURANT	K F C	FRANQUICIA
RESTAURANT	SAN NICOLAS	OK
RESTAURANT	PATIO DE COMIDAS- MALL PASEO SHOPPING	FRANQUICIA
RESTAURANT	LAS BRAZAS	OK
RESTAURANT	EL VIEJO CORDOVEZ	OK
RESTAURANT	CUCHARA DE PALO	OK

CATEGORÍA	NOMBRE	OBSERVACIÓN
RESTAURANT	LA JOYA	OK
RESTAURANT	LA CASA VIEJA	OK
RESTAURANT	LA FOGATA	OK
RESTAURANT	LA RAYUELA	OK
RESTAURANT	NARANJOS	OK
RESTAURANT	LENTEJITAS EL SABOR	OK
RESTAURANT	LAS RIELES	OK
RESTAURANT	LA TOSCANA	OK
RESTAURANT	LA VASIJA	OK
RESTAURANT	EL CARBONERO	OK
RESTAURANTE	LA ESFINGE	OK
RESTAURANTE	LA FRAGATA	OK
RESTAURANTE	PYNNS	OK
TOTAL:	26	25

Fuente: Regional de Turismo Riobamba  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2013

Para el caso de franquicias que están dentro del Centro comercial Paseo Shopping y distribuidos en la ciudad, no se pudo realizar las encuestas debido a políticas propias de dichas franquicias las que indican que para acceder a sus políticas de compras se debe

manejar a través de sus oficinas centrales en las ciudades de Quito o Guayaquil dependiendo de la franquicia.

Sector Hotelero:

CATEGORÍA	NOMBRE	OBSERVACIÓN
HOSTERIA	ABRASPUNGO CIA LTDA	OK
HOSTERIA	HOSTROJE CIA LTDA	OK
HOSTERIA	BAMBU	OK
HOSTERIA	EL TORIL	OK
HOSTERIA	CESA CENTRO LA PRIMAVERA	OK
HOSTERIA	SANTA MÓNICA	OK
HOSTERIA	MANSIÓN SNTA. ISABEL	OK
TOTAL:	7	7
HOTEL	EL ALTAR	OK
HOTEL	BELLA CASONA	OK
HOTEL	ZEUS	OK
HOTEL	CASA REAL	OK
HOTEL	MARQUEZ DE RIO	OK

CATEGORÍA	NOMBRE	OBSERVACIÓN
HOTEL	REAL MADRID	Sin servicio de restaurant.
HOTEL	EL CISNE	OK
HOTEL	SAN PEDRO DE RIOBAMBA	Sin servicio de restaurant.
HOTEL	EL GALPON	OK
HOTEL	EL MOLINO	OK
HOTEL	RIOBAMBA INN	Sin servicio de restaurant.
HOTEL	EL LIBERTADOR	Sin servicio de restaurant.
HOTEL	Tren Dorado	OK
HOTEL	MANABI	Sin servicio de restaurant.
HOTEL	CHIMBORAZO INN CIA.	OK
HOTEL	Shalom	OK
TOTAL:	16	11

Fuente: Regional de Turismo Riobamba  
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2013

# MISIÓN

Somos una empresa que produce y comercializa productos lácteos de calidad, que busca atender a sus clientes internos y externos con excelencia, manteniendo una responsabilidad social y ambiental por medio de un mejoramiento continuo.

# VISIÓN

Ser la empresa de lácteos reconocida en la zona centro por la calidad humana y profesional de nuestra gente, por nuestros productos de calidad certificada y por nuestra contribución a la comunidad.

# VALORES

Puntualidad

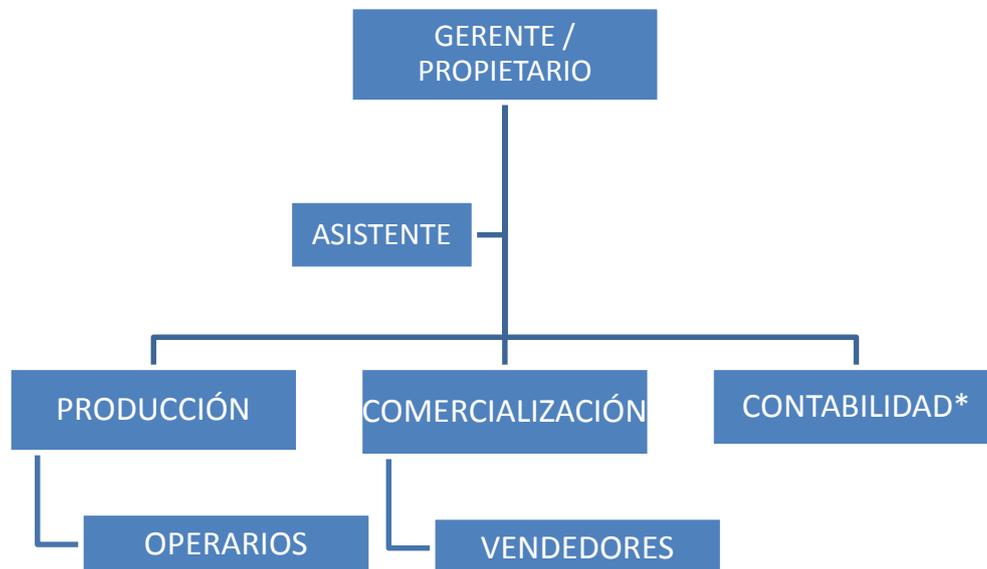
Calidad

Responsabilidad

Honestidad

Fidelidad

## Anexo.7 Estructura organizacional



\*Tercerizado

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida

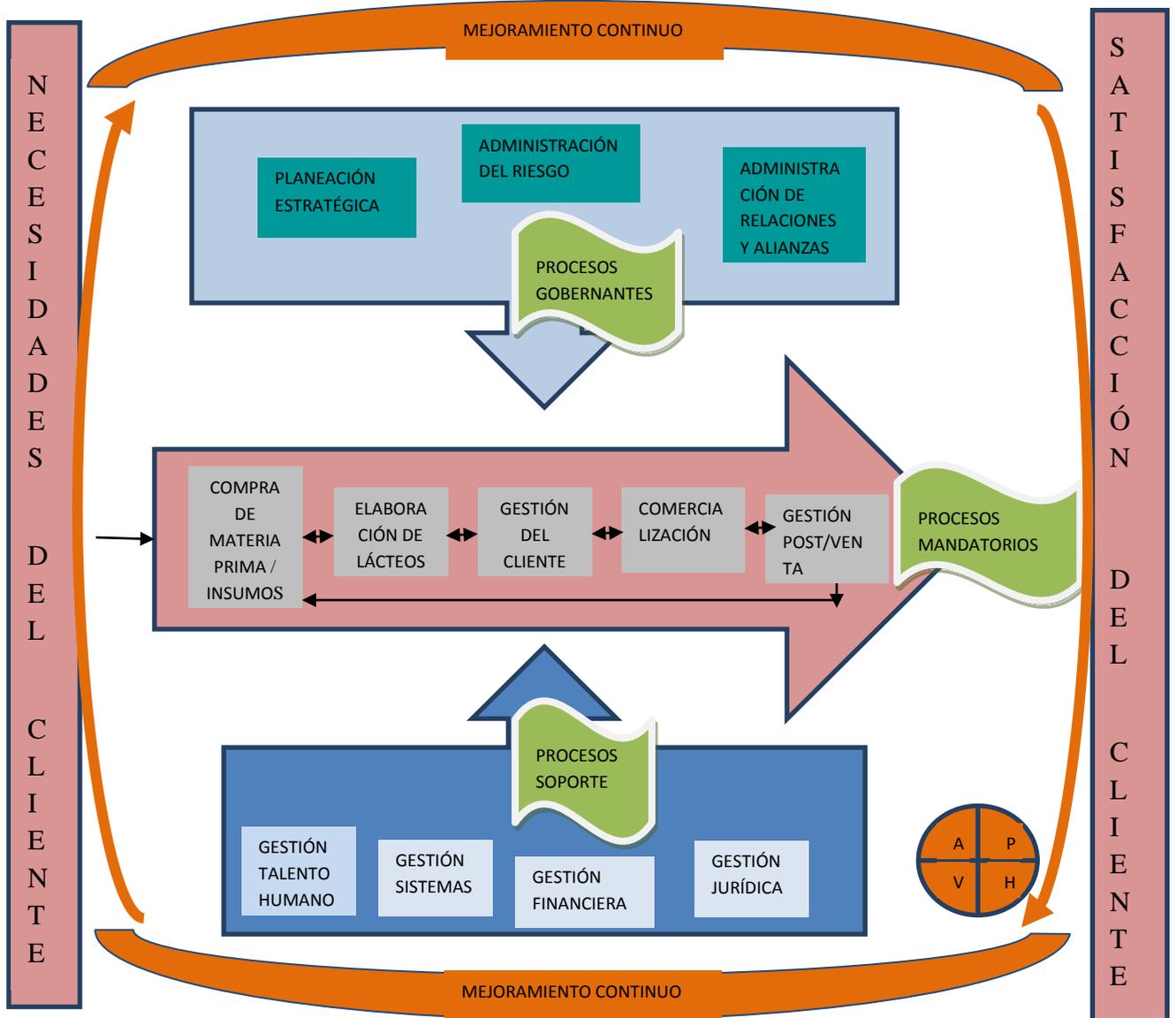
Anexo.8 Productos que oferta Lácteos El Abuelo

PRODUCTOS LÁCTEOS	
PRODUCTO	PRESENTACIÓN
Yogurt natural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galón</li> <li>• Envase de 2 lt.</li> <li>• Envase de 1 lt.</li> </ul>
Yogurt de sabores, guanábana, coco, durazno, fresa y mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galón</li> <li>• Envase de 2 lt.</li> <li>• Envase de 1 lt</li> <li>• Envase de ½ lt.</li> <li>• Envase de 170 cc.</li> </ul>
Queso fresco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 g</li> <li>• 700 g</li> </ul>
Manjar de leche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 g</li> <li>• 1 Kg</li> </ul>
Crema de leche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galón</li> <li>• 1 lt</li> </ul>

Fuente: Dep. de producción de Lácteos El Abuelo

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida

Anexo.9 Mapa de procesos propuesto en Lácteos El Abuelo



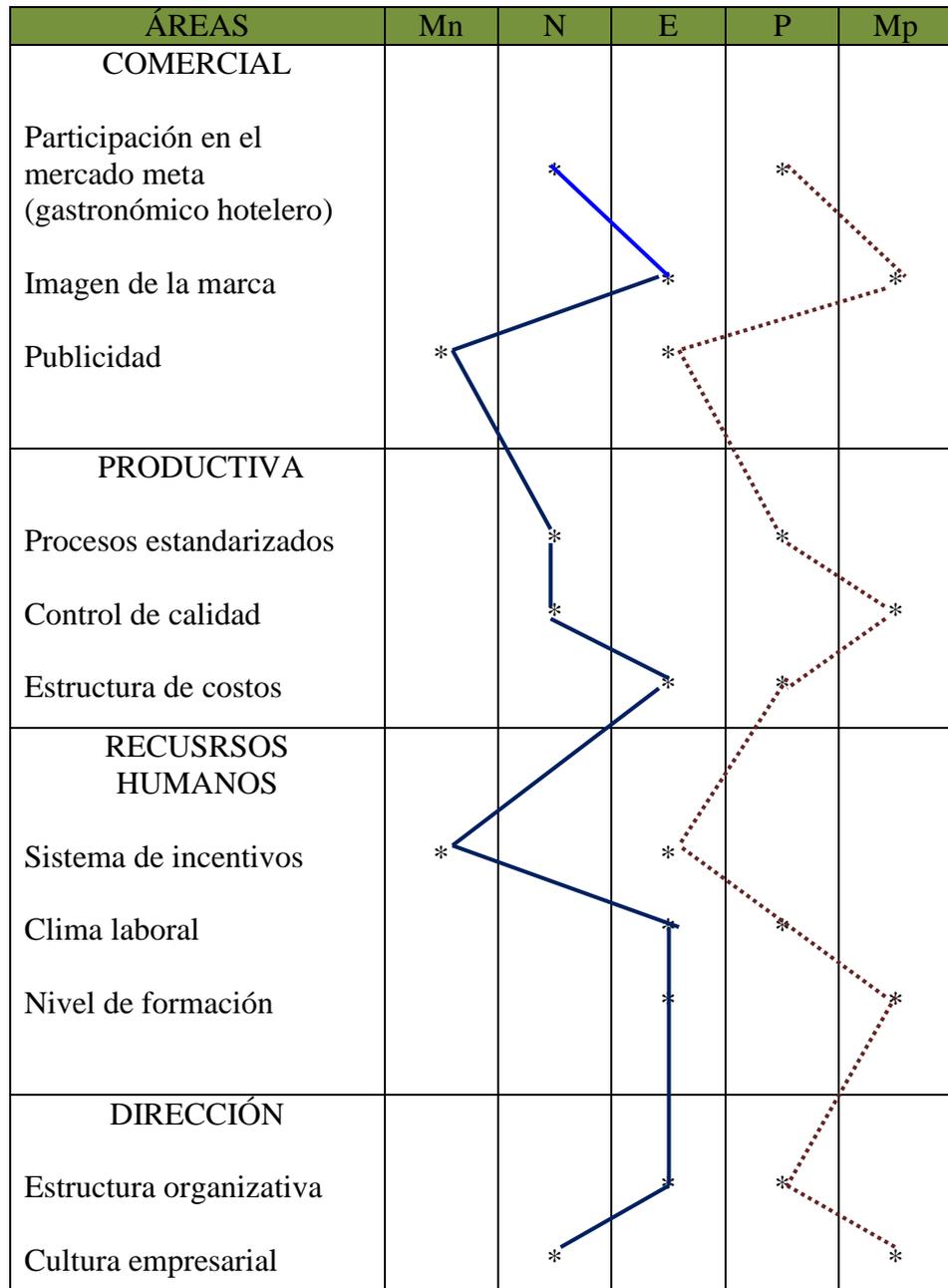
Elaborado por: Ing. Cristina Almeida

Anexo.10 Matriz FODA Lácteos El Abuelo

<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Activos fijos como respaldo para créditos.</li> <li>2. Conocimiento del mercado.</li> <li>3. Procesos estandarizados.</li> <li>4. Personal operativo calificado y comprometido.</li> <li>5. Producto de calidad.</li> </ol>
	<b>Debilidades</b>	<p>D 1. Infraestructura limitada.</p> <p>D 2. Capacidad subutilizada.</p> <p>D 3. Ausencia de publicidad.</p> <p>D 4. Falta de certificaciones de calidad.</p> <p>D 5. Falta de personal calificado en ventas.</p>
<b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<p>O 1. Regulaciones gubernamentales a favor de las Mipymes.</p> <p>O 2. Tendencias favorables en el mercado meta (sector gastronómico y hotelero)</p> <p>O 3. Oferta de asistencia técnica y financiera gubernamental.</p>
	<b>Amenazas</b>	<p>A 1. Competencia consolidada en el mercado.</p> <p>A 2. Políticas de franquicias excluyentes.</p>

Fuente: Lácteos El Abuelo.  
 Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo.11 Perfil Estratégico de Lácteos El Abuelo



Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Situación actual \_\_\_\_\_

Situación esperada - - - - -

Mn = Muy negativo; N = Negativo; E = Equilibrado; P = Positivo; Mp = Muy positivo

Anexo.12 Matriz de definición y validación de los objetivos estratégicos

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<p><b>F2 O2</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Alcanzar al menos 5 alianzas estratégicas, para incrementar las ventas, hasta dic. 2014</p>	<p><b>D3O2</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Fortalecer el enfoque del negocio, considerando el mercado objetivo (sector gastronómico y hotelero), hasta marzo 2014.</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<p><b>F1 A1</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Gestionar fuentes de financiamiento que permita fortalecer la infraestructura, nuevos cargos e implementaciones de calidad, hasta dic. 2014.</p>	<p><b>D5 A1</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Aplicar las políticas del área comercial, hasta marzo 2014.</p>

Fuente: Desarrollado con la gerencia de Lácteos El Abuelo.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo.13 Planes Operativos en función del FODA.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>				DURACIÓN
Fortalecer el enfoque del negocio considerando el mercado objetivo (sector gastronómico y hotelero), hasta marzo 2014.				10/dic/2013 - 22/dic/2013
ESTRATEGIA: D3O2 Cumplir con un plan de mercadeo enfocado al sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba, aprovechando la apertura que puede dar el sector a la empresa, reflejado en los resultados de las encuestas.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	INDICADOR
1. Resumir las necesidades del sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba.	Tesista	10-dic-13	15-dic-13	Histogramas y tablas.
2. Definición de los objetivos de venta.	Tesista	16-dic-13	16-dic-13	Objetivos e venta
3. Diagramar el proceso comercial reingeniado.	Tesista	17-dic-13	17-dic-13	Proceso comercial reingeniado
3.1 Revisar los procesos y actividades.	Tesista	18-dic-13	18-dic-13	
3.2 Desigar a cada actividad un tiempo	Tesista	19-dic-13	19-dic-13	Cursograma analítico
3.3 Desarrollar el Manual de Funciones del asesor com	Tesista	20-dic-13	20-dic-13	Manual de funciones aprobado por la gerencia.
4. Mezcla de mercadeo (producto, precio, promoción)	Tesista	21-dic-13	22-dic-13	Mezcla de mercadeo aprobado por la gerencia.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>				DURACIÓN
Aplicar las políticas del área comercial, hasta dic. 2014				23/dic/2013 - 30/dic/2013
ESTRATEGIA: D5A1 A partir de un cronograma de capacitación, preparar al personal de ventas para que tenga las herramientas necesarias y así acceder aun porcentaje del sector gastronómico y hotelero e la ciudad de Riobamba.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	INDICADOR
1. Desarrollar las políticas de atención al cliente.	Tesista	23-dic-13	23-dic-13	Políticas de atención al cliente.
2. Desarrollar las políticas de ventas.	Tesista	24-dic-13	24-dic-13	Políticas de ventas.
3. Desarrollar el presupuesto del área comercial.	Tesista	26-dic-13	28-dic-13	Presupuesto
4. Desarrollar los criterios de desempeño del área comercial.	Tesista	29-dic-13	30-dic-13	Tabla de criterios de desempeño del área comercial

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>				DURACIÓN
Alcanzar al menos 5 alianzas estratégicas, para incrementar las ventas, hasta dic. 2014				15/dic/2013 - 30/mar/2014
ESTRATEGIA: F2O2				
Beneficiarnos de la investigación del sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba, para desarrollar nuevos clientes, aprovechando la apertura que puede dar el sector a la empresa, reflejado en los resultados de las encuestas.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	INDICADOR
1. Mejorar la imagen corporativa de la empresa.	Gerencia	15-dic-13	30-dic-13	Imagen corporativa de la empresa.
2. Implementar una estrategia publicitaria.	Gerencia	A partir de la nueva imagen corporativa		Estrategia publicitaria.
2.1. Publicitar los productos en las redes sociales (face, twiter)	Gerencia	A partir de la nueva imagen corporativa		Publicidad en la red.
2.2. Seguimiento a las respuestas de las redes sociales.	Gerencia	A partir de la nueva imagen corporativa		Publicidad en la red.
3. Incrementar en un 3% la cartera de clientes con el sector investigado.	Gerencia	01-ene-14	30-mar-14	Incremento en las ventas.
4. Aplicar la metodología para nuevos clientes del sector investigado, pero en nuevas ciudades.	Gerencia	01-abr-14	31-dic-14	Incremento en las ventas.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

<b>*OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>				DURACIÓN
Gestionar fuentes de financiamiento que permita fortalecer la infraestructura, e implementaciones de calidad, hasta dic. 2014.				02/ene/2014 - 31/dic/2014
ESTRATEGIA: F1A1				
Aprovechar los activos fijos de la empresa para gestionar el financiamiento que le permita alcanzar mejoraras y asi hacer frente a la competencia que se consolida en el mercado.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	INDICADOR
1. Comparar los requisitos de 3 fuentes de financiamiento nacional (CFN; Banco de Fomento; Banco Pacifico)	Gerencia	02-ene-14	31-ene-14	Los formularios respectivos de cada banco.
2. Reunir los requisitos de la financiera que más convenga a la empresa.	Gerencia	03-feb-14	30-abr-14	Check list de los requisitos de la financiera. Flujo de caja
3. Aplicar a la fuente de financiamiento que más convenga a la empresa.	Gerencia	A partir de mayo 2014 si es factible.		Financiamiento
4. Distribuir los fondos en infraestructura, e implementación de BPM.	Gerencia	Al recibir los fondos		Plan de inversión

\*Este Plan operativo quedó propuesto y no será monitoreado dentro de esta investigación.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo.14 Cursograma analítico del proceso comercial.

CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO COMERCIAL DE LÁTEOS EL ABUELO		Agente de venta					
Diagrama no. 1	Hoja: 1	Resumen Mensual					
Producto: Derivados lácteos		Actividad	Actual	Propuesto	Economía		
Actividad: Comercialización		Operación ○ Inspección □ Espera D Transporte ⇨ Almacenamiento ▽					
		Kilos entregados	124	140	16		
Lugar: SECTOR GASTRONOMICO Y HOTELERO RIOBAMBA		Tiempo (hrs.-hom.)	4	4	---		
Operario (s):	Ficha no.	Costo (USD)					
Elaborado por: Cristina Almeida	Fecha: 17-12-2013	De comercialización	383	423	-40		
Aprobado por: Gerenda	Fecha: 19-12-2013	TOTAL					
DESCRIPCION	Tiempo (min)	Actividad					OBSERVACIONES
Saldos de bodega			*	*			Información que facilita producción.
Visita Informativa	50					*	5 visitas por día en la ruta de entregas.
Solicitud de pedido	25	*					
Recepción de pedidos		*		*			Información que atiende producción.
Preparación de pedidos		*		*			Información que atiende producción
Facturación y Guía de Remisión		*		*			Información que atiende contabilidad
Verificación de rutas	10		*				Actividad que se realiza en los tiempos de espera.
Secuencias en el sector	10		*				Actividad que se realiza en los tiempos de espera.
Entrega a Clientes	100					*	Nuevos y anteriores en el sector.
Cobranza						*	Durante la entrega
Preparación de ofertas/promociones	30	*					Actividad que se realiza en los tiempos de espera.
Planificación de visitas	30	*					Actividad que se realiza en los tiempos de espera.
Seguimiento al cliente		*					Puede realizarse durante las visitas o entregas.
Recibe sugerencias		*					Puede realizarse durante las visitas o entregas.
Resuelve el problema		*					Puede realizarse durante las visitas o entregas.
Retroalimenta al proceso	30	*					Actividad que se realiza en los tiempos de espera.
Archivar documentación						*	Información que atiende contabilidad
TOTAL	285	10	3	4	3	1	4 horas 45 min.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo.15 Mezcla de Mercadeo Lácteos El Abuelo.

<b>PRODUCTO</b>	<b>MERCADO OBJ.</b>	<b>COSTO ESTRA- TEGIA</b>	<b>APERTURA DEL SECTOR</b>	<b>PROMOCIÓN</b>
YOGURT DE SABORES	32 RESTAURANTES	USD 400.00	78.13% compraría a las Mipymes.	Por introducción de 500 pomas de 20 l. de yogurt de sabores se le colocará un frasquito de manjar de 150g. Gratis.
YOGURT DE SABORES	18 HOTELES/HOSTERÍAS	USD 400.00	88.89% compraría a las Mipymes.	Por introducción de 500 pomas de 20 l. de yogurt de sabores se le colocará un frasquito de manjar de 150g. Gratis.

Fuente: Resultados de la encuesta al sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Según el gráfico N.4.19 el consumo de yogurt de sabores es menor que el yogurt natural y el consumo de manjar es mínimo, por lo que la estrategia busca dar a conocer nuevos sabores en yogurt, promocionar el manjar y así incrementar el consumo de los dos productos.

El queso, mantequilla y crema son demandados en mayor porcentaje como lo muestra el mismo gráfico, por lo que no se planteará una mezcla mix para estos productos.

## Anexo.16 Perfil del Agente de Ventas.

El perfil "ideal" de un agente de ventas, se consigue con entrenamiento, aprendizaje, práctica del día a día de una serie de habilidades y comportamientos desde el punto de vista técnico y personal para alcanzar un mejoramiento continuo, la característica principal debe ser una fuerte tendencia al pensamiento creativo, imaginativo y estratégico, pero también lo lógico y racional.

Además se debe considerar:

- Presencia agradable.
- Buenos modales.
- Puntualidad y disciplina.
- Cuidar el orden y presentación de sus documentos.
- Mostrar seguridad.
- Escuchar sin interrumpir, utilizando el mismo lenguaje que el cliente.
- Perseverancia.
- Espíritu de colaboración y auto-aprendizaje.
- Leal, resistente y ambicioso.

## PERFIL DE CARGO: AGENTE DE VENTAS

FECHA: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: AGENTE DE VENTAS CÓDIGO: AV001

RANGO: Operativo/Administrativo SALARIO: USD. 400 más comisión.

JEFATURA INMEDIATA: Gerencia

### 2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

1. Cumplir con los objetivos y necesidades del cliente.
2. Mantener una cartera de clientes sana y satisfechos.
3. Desarrollar, cumplir y mejorar el Plan estratégico del área comercial.
4. Desarrollar nuevos clientes.

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Ing. Comercial/ Marketing o afines.

#### 3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 1 años en la industria de alimentos.

4. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>4.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal		X	
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones	X		
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		

4.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Autoorganización	X		
4	Comunicación no verbal		X	
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico	X		
8	Sentido de Urgencia	X		

5. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Equipos, producto final y en proceso, insumos, materias primas		X		
b. Información (¿cuál?) generada en producción: rendimientos, saldos, desviaciones de parámetros.		X		
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) con los operarios, con los compañeros de los otros departamentos, con la gerencia.		X		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) dirección con los operarios, coordinación con calidad, contabilidad, campo y gerencia.		X		

6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>6.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente				
b. Posición Bípeda				
c. Posturas mantenidas				
d. Alternar posiciones				100%
e. Motricidad Gruesa				
f. Motricidad Fina				
g. Destreza Manual				
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				
i. Velocidad de Reacción				

6.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita	10%			
b. Producir información oral/escrita	20%			
c. Análisis de información	20%			
d. Emitir respuestas rápidas	10%			
e. Atención	10%			
f. Concentración	10%			
g. Repetitividad				
h. Monotonía				
i. Tareas de precisión visomotora				
j. Habilidad para solucionar problemas	10%			
k. Interpretación de signos y símbolos				
l. Percepción causa - efecto	10%			
m. Valoración de la realidad				

6.3 SENSO PERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual	30%			
b. Percepción auditiva	20%			
c. Percepción gustativa				
d. Percepción olfatoria				
e. Percepción táctil				
f. Percepción / discriminación de detalles				
g. Integración sensorial requerida			50%	
h. Diferenciación figura fondo				
i. Relaciones espaciales				
j. Kinestesia				
k. Propiocepción				
l. Esterognosia				
m. Constancia de la forma				
n. Percepción del color				
o. Planificación motora				

Elaborado por: Cristina Almeida \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

7. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Exámen Médico	X	
b. Visiometría		
c. Audiometría		
d. Espirometría		
e. Cuadro Hemático		
f. Glicemia		
g. Frotis de Sangre Periférico		
h. Rx de columna		

Luego de elaborado el perfil de cargo, este cuadro debe ser MONITOREADO

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

## Anexo.17 Manual de funciones del Agente de Ventas.

El Agente de ventas cumple con tres funciones básicas en su cargo:

Las funciones operativas o cotidianas, propias y directas de su cargo (asesoría, gestión de venta, gestión de cobranza y prospección).

Las funciones Administrativas que son complementarias a las operativas, pues todas sus actividades se deben registrar y administrar para la empresa, convirtiendo la gestión de ventas en movimientos y registros internos sujetos a control y medición.

Por último la función estratégica, demostrará su capacidad para evaluar, diagnosticar, proponer y realizar ideas de alta creatividad e innovación para la transformación de la gestión comercial, desarrollo de segmentos, relación y crecimiento de los clientes y mejoramiento de los resultados.

Lista de actividades relacionadas con cada función:

<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Estratégica	Presta Asesoría técnica al cliente en uso de productos y servicios.	M
Estratégica	Habla con el cliente y presenta diagnósticos.	D
Estratégica	Investiga el mercado, la competencia y levanta encuestas.	T
Estratégica	Evalúa proyectos del cliente, factibilidad y riesgos.	St
Estratégica	Levanta información del cliente. Currículo, perfil comercial, logístico, emocional.	M

### **FRECUENCIA:**

Diaria (D)	Semanal (Sm)	Mensual (M)	Trimestral (T)	Semestral (St)
------------	--------------	-------------	----------------	----------------

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Operativa	Provee información de relación comercial al cliente.	M
Operativa	Programa visitas, hace cita previa.	Sm
Operativa	Realiza visitas programadas a clientes.	Sm
Operativa	Procura objetivos de venta.	M
Operativa	Evalúa su ruta, retroalimenta y mejora.	D
Operativa	Cobra cuentas y facturas pendientes.	Sm
Operativa	Ofrecer los productos y servicios	D
Operativa	Hace negociaciones, cierra ventas.	D
Operativa	Toma pedidos, valida orden de compra.	D
Operativa	Consulta y maneja información de inventarios	Sm
Operativa	Realiza presupuesto de ventas por cliente.	M
Operativa	Evalúa el servicio dado.	M
Operativa	Mantiene la información actualizada.	M
Operativa	Atiende quejas y reclamos.	Sm
Operativa	Toma llamadas de clientes.	D
Operativa	Desarrolla proyectos y tareas asignadas.	T
Operativa	Realiza las entregas personalmente.	D

<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Administrativa	Ejecuta los procesos y procedimientos administrativos. Control de gastos de movilización, control de horas, etc.	Sm
Administrativa	Realiza Informes y reportes de la gestión comercial para la gerencia.	M
Administrativa	Asiste a reuniones internas y del equipo de trabajo.	M
Administrativa	Hace presentaciones de resultados.	T
Administrativa	Mantiene un plan de mejoramiento continuo, planea, dirige y controla sus propias acciones.	M
Administrativa	Cumple políticas y normas internas.	M
Administrativa	Fomenta la participación, innovación y creatividad.	M
Administrativa	Participa activamente en el desarrollo de la empresa y del grupo.	M
Administrativa	Se relaciona con otras áreas internas del negocio.	Sm

**FRECUENCIA:**

Diaria (D)	Semanal (Sm)	Mensual (M)	Trimestral (T)	Semestral (St)
------------	--------------	-------------	----------------	----------------

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo.18 Políticas de atención al cliente.



Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

La atención al cliente cumple un ciclo que es continuo, creciente y ascendente, el agente de ventas para hacer una nueva oferta, considerará que las partes deben confirmar la satisfacción del cumplimiento de lo negociado.

Las condiciones del ciclo de venta son diferentes con cada cliente y con cada uno debe desarrollar se estrategias diferentes de relación, oferta, servicio y negociación.

Con este antecedentes se ha planteado las políticas de atención al cliente que todo el personal de Lácteos El Abuelo debe tener presente, pero en especial el agente de ventas:

- Cada paso del Ciclo de ventas debe ser realizado pensando en la satisfacción del cliente.
- Cultivar relaciones estratégicas con clientes.
- Asumir la responsabilidad para generar lealtad en los clientes.
- El cliente recibe con agrado la atención brindada.
- El cliente reconoce los beneficios obtenidos por la atención de la empresa.
- Las acciones se terminan exitosamente.
- Se resuelve efectivamente los inconvenientes generados con el cliente.
- Los objetivos y los indicadores del Agente de Ventas mejoran continuamente.

## Anexo.19 Políticas de venta.

Con la finalidad de dar poder de negociación al Agente de Ventas con los distintos clientes, se desarrolló las políticas del área comercial de Lácteos El Abuelo que se presenta a continuación:

### A. Sobre los precios y descuentos.

El Agente de Ventas manejará la lista de precios que regirá para el tiempo acordado aprobada por la Gerencia.

1. La lista de precios está en dólares americanos y se otorgará descuentos del 5% y 10% sobre los precios de lista de acuerdo a los siguientes volúmenes de compra:

- 5% de descuento en la facturas superiores a \$100 y cuyo pago sea al contado.
- 10% de descuento en la facturas superiores a \$500 y cuyo pago sea al contado.

2. No se dará descuentos en productos que se venden en un monto inferior a \$100.

3. Cuando se emita una cotización, los precios tendrán una vigencia de 7 días calendario, periodo dentro del cual deberá formalizarse el pedido.

4. Para clientes nuevos, se considerará confirmado el pedido una vez que se realice el depósito del 70% del valor del pedido el restante se cancelará al momento de la entrega.

5. Todos los pedidos serán atendidos en un plazo máximo de 48 horas a partir de la confirmación del depósito del anticipo por el departamento de contabilidad.

6. Se darán descuentos del 10% a los empleados de Lácteos El Abuelo.

### B. Ventas a crédito o a plazos.

1. Se dará crédito a los clientes que mantienen relaciones comerciales por más de 1 año. El plazo de cancelación será máximo de 1 mes.

2. Se dará crédito a los empleados de Lácteos El Abuelo y se les descontara en los roles de pago de cada fin de mes.

3. No se entregará en ningún caso productos a consignación.

#### Anexo.20 Políticas de promoción.

1. Se entregará muestras de los productos a posibles clientes potenciales por una sola vez con la debida aprobación de la Gerencia. El agente de ventas dará seguimiento al contacto o cliente potencial.
2. Para clientes nuevos se entregará producto para degustación por una sola vez con la debida aprobación de la Gerencia. El agente de ventas dará seguimiento al cliente.
3. Para productos nuevos se entregará a los clientes una muestra conjuntamente con su pedido habitual. Las etiquetas deberán contar con texto informativo de las características y ventajas del producto.
4. Se deberá coordinar y planificar de degustación de acuerdo al Plan Operativo Anual.

#### Anexo.21 Políticas de post-venta.

Para Lácteos El Abuelo todos los clientes son importantes y se atenderán los pedidos con prontitud en estricto orden de llegada.

1. Una vez el pedido sea despachado, se confirmará la satisfacción del cliente, vía: telefónica, e-mail, fax y se tomará nota del mismo.
2. Se Informará con antelación a los clientes actuales sobre cualquier aumento en los precios de nuestros productos.
3. Se respetar a plazos acordados y los precios ofertados, cuando se ha recibido un adelanto del mismo.
4. Prestar asesoramiento oportuno.
5. Atender todos los posibles inconvenientes generados con el cliente.
6. Se ofertarán todos los productos de Lácteos El Abuelo a través de: visitas directas, correo electrónico, página web, afiches, periódicos de la ciudad, internet, radios, etc.
7. Se revisará cada tres meses la página web de la empresa para dar a conocer nuevos productos y ofertas.

#### Anexo.22 Políticas de productos devueltos.

1. Todas las devoluciones (ya sea por producto defectuoso u otras razones) deben ser solicitadas durante los primeros 5 días después de la compra con su respectiva factura.
2. Lácteos El Abuelo asumirá la devolución del producto, siempre y cuando no exista adulteración del miso previa presentación de la factura.
3. Lácteos El Abuelo asumirá la devolución del producto cuando este llegue en mal estado a su destino final, según acuerdo con el cliente.
4. Lácteos El Abuelo asumirá la devolución del producto cuando la presentación esté deteriorada, frasco, empaque, seguridad, según acuerdo con el cliente.
5. Lácteos El Abuelo asumirá la devolución del producto caducado, pero no asumirá el transporte desde y hacia el cliente en productos cuya fecha de caducidad sea de dos (2) meses, en caso de otros productos cuya fecha de caducidad sea mayor a 2 meses no se atenderán devoluciones por productos caducos.

#### Anexo.23 Políticas de comisiones sobre ventas efectivas.

1. Se entiende por ventas efectivas, a las que se ha realizado con pagos en efectivo o máximo su depósito sea confirmado en el transcurso del mes y se considerará las cantidades superiores a la meta planificada, para su respectiva comisión.
2. La comisión será del 5% sobre las ventas efectivas.
3. Para ventas cuyo depósito se confirme en el transcurso del segundo mes de realizada la venta, la comisión será del 3%.
4. Para recuperación de cartera superior a los dos meses, no hay comisión.

Anexo.24 Indicadores para el Área Comercial.

<p>ÁREA: COMERCIAL</p> <p>SUBÁREA: Bodega</p>				
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Bodeguero	Nº de compras solicitadas, recibidas sin retraso o novedad.	% de eficiencia en las compras solicitadas.	$\left( \frac{\text{Compras recibidas sin problemas}}{\text{Total de compras solicitadas}} \right) \times 100$	Coordinación adecuada en la producción.
	Nº de despachos realizados conforme a la nota de pedido.	% de eficiencia en los despachos de los pedidos solicitados.	$\left( \frac{\text{Despachos de pedidos realizados sin problemas}}{\text{Total de pedidos solicitados}} \right) \times 100$	Satisfacción en el cliente por una entrega completa.
	Registro de devoluciones	% de devoluciones.	$\left( \frac{\text{Producto devuelto caducidad o calidad}}{\text{Total de producto despachado}} \right) \times 100$	Pérdidas por devoluciones
	Reportar la producción recibida y las entregas realizadas.	Exactitud del inventario	$\text{Producción} - \text{Ventas} = \text{Inventario Físico}$	Determinar el nivel de confiabilidad de la sub-área o del sistema contable.

Agente de ventas	Reportar las ventas mensuales.	Índice de rotación de los productos.	$\frac{\text{Ventas mensuales}}{\text{Inventario físico mensual}}$	Valorar aceptación de un determinado producto.
	Cumplir las metas de ventas planificadas.	% de cumplimiento en ventas.	$\left( \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Total de ventas planificadas}} \right) \times 100$	Analizar las causas de un posible incumplimiento de las metas planificadas.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

<p>ÁREA: COMERCIAL</p> <p>SUBÁREA: Transporte</p>				
Agente de ventas	Levantar un histórico de los Kg transportados.	% de eficiencia del transporte.	$\left( \frac{\text{Volumen transportado}}{\text{Volumen total del vehículo - capacidad}} \right) \times 100$	Reajustar la ruta de entregas.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

<p>ÁREA: COMERCIAL</p> <p>SUBÁREA: Servicio al Cliente.</p>				
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Agente de ventas	Registrar las facturas en las que se ha generado un error.	% de eficiencia en la facturación.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de facturas con error al mes} / \text{Volumen total del vehículo - capacidad}}{\text{Total de llamadas planificadas}} \times 100$	Imagen de la empresa.
	Llamar a los clientes para valorar la calidad de la atención.	Índice de seguimiento al cliente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de llamadas realizadas.}}{\text{Total de llamadas planificadas}}$	Crear fidelidad en el cliente.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo.25 Plan de capacitación para el Área Comercial.

FASE	OBJETIVO	TEMA	TIEMPO
Inducción a la empresa y al trabajo	Inducir al ambiente y cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad de la empresa.</li> <li>• Satisfacción del trabajo.</li> <li>• Conocimiento de los procesos y producto.</li> <li>• Imagen Corporativa.</li> </ul>	1 día.
Funciones del cargo o puesto de trabajo.	Cubrir necesidades de capacitación para el correcto desarrollo del puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Fidelidad del cliente.</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Técnicas de negociación.</li> <li>• Oferta comercial.</li> </ul>	1 mes. Retomar los puntos de la Fase I.
Proyección futura dentro del área y de la empresa.	Cubrir necesidades futuras de crecimiento y ascenso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Gestión Comercial.</li> <li>• Administración del crédito.</li> <li>• Gestión de Cartera.</li> <li>• Negociación y venta.</li> <li>• Gestión de la relación con el cliente.</li> <li>• Presupuestos.</li> </ul>	En un año. Retomar los puntos de la Fase I y II.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospección.</li> <li>• Planeación Comercial.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Alianzas.</li> </ul>	
Proyección estratégica para la empresa.	Cubrir necesidades de expansión y crecimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica Comercial.</li> <li>• Desarrollo de Segmentos.</li> <li>• Evaluación de proyectos.</li> <li>• Principios jurídicos y fiscales.</li> </ul>	<p>En un año.</p> <p>Retomar los puntos de la Fase I, II y III.</p>

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014