

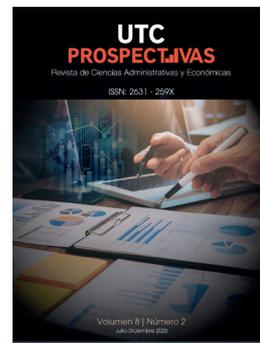
Aplicación de la Reingeniería Administrativa para Optimizar Procesos en la Industria Ecuatoriana

Application of Administrative Reengineering to Optimize Processes in the Ecuadorian Industry.

- Rosalina Ivonne Balanzátegui García. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba – Ecuador. rbalanzategui@unach.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0002-0270-906X>
- Francisco Paúl Pérez Salas. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba – Ecuador. francisco.perez@unach.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0002-5866-3320>
- Katherine Geovanna Guerrero Arrieta. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba – Ecuador. geovanna.guerrero@unach.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0003-2278-8954>
- Iván Fabricio Benitez Obando. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba – Ecuador. ivan.benitez@unach.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0002-3802-3932>

Recibido: 27/05/2025
 Revisado: 02/06/2025
 Aprobado: 14/07/2025
 Publicado: 31/07/2025

DOI: <https://doi.org/10.61236/utcprospectivas.v8i2.1126>



Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar la aplicación de la reingeniería administrativa como una estrategia de optimización de procesos en una fábrica de cárnicos y embutidos ubicada en Calderón, provincia de Pichincha, República del Ecuador. Esta industria enfrentaba problemas recurrentes de ineficiencia operativa, tiempos prolongados de respuesta y desarticulación entre procesos; provocando una crisis económica debido a las reducciones en la producción y comercialización de sus productos. La metodología aplicada se estableció desde un enfoque mixto que es un diseño de investigación, en el que se recopilan, analizan y combinan datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio (Tashakkori y Teddlie, 2014), desarrollamos entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental en la empresa en mención.

Los hallazgos demuestran que la aplicación de la reingeniería posibilitó disminuir los tiempos de producción, potenciar la comunicación entre departamentos, reducir considerablemente los fallos operativos y mejorar las ventas en el menor tiempo posible. Basándose en la reorganización del organigrama estructural y, por ende, la descripción de las funciones de todos sus miembros; evidenciando los efectos alcanzados en finanzas, producción y comercialización, cuyos resultados se reflejan en las ventas. Se deduce que la reingeniería administrativa es eficaz para modificar estructuras rígidas, mejorar el rendimiento de la organización y potenciar la habilidad para adaptarse a ambientes en constante cambio.

Palabras Clave: Reingeniería de procesos de negocio, Diagnóstico Organizacional, Reestructuración Empresarial.

Abstract

The present study aims to analyze the application of administrative reengineering as a process optimization strategy in a meat and sausage factory located in the province of Pichincha, Republic of Ecuador. This industry faced recurring problems of operational inefficiency, long response times and disarticulation between processes; causing an economic crisis due to reductions in the production and marketing of its products. The applied methodology was established from a mixed approach, which is a research design, in which quantitative and qualitative data are collected, analyzed and combined in a single study (Tashakkori and Teddlie, 2014). We developed semi-structured interviews, direct observation and documentary review in the company in question.

The findings demonstrate that the application of reengineering made it possible to reduce production times, enhance communication between departments, significantly reduce operational errors, and improve sales in the shortest possible time. Based on the reorganization of the structural organizational chart and, consequently, the description of the functions of all its members, demonstrating the effects achieved in finance, production, and marketing, the results of which are reflected in sales. It is deduced that administrative reengineering is effective

in modifying rigid structures, improving organizational performance, and enhancing the ability to adapt to constantly changing environments.

Keywords: Business Process Reengineering, Organizational Diagnosis, Business Restructuring.

I. Introducción

La globalización, el progreso tecnológico y el aumento de la competitividad han motivado a las empresas industriales a reconsiderar sus procesos y estructuras internas (Patricia & Becerra, n.d.). En este escenario, la reingeniería administrativa se ha consolidado como un instrumento esencial para reestructurar procesos vitales, con el objetivo de lograr avances significativos en las finanzas, rendimiento, eficacia y valor proporcionado al cliente.

En este contexto, la reingeniería administrativa surge como una alternativa legítima y requerida, a diferencia de otros enfoques de mejora (Mariño-Arévalo & Rodríguez-Romero, 2011).

Según Hammer y Stanton (2020), la reingeniería implica “repensar radicalmente y rediseñar los procesos empresariales para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento”. Esta metodología se diferencia de los enfoques tradicionales de mejora continua al plantear transformaciones profundas y no incrementales (Serrano Gómez et al., 2012).

La industria cárnica ecuatoriana no ha estado exenta de estos desafíos, factores como el aumento de los costos, la presión por entregar productos de calidad en menos tiempo y la necesidad de responder a normativas cada vez más estrictas han obligado a muchas organizaciones a reestructurar sus procesos (Rosario et al., 2024).

El problema de investigación que motivó este estudio surge de las deficiencias operativas identificadas en una fábrica ecuatoriana del sector cárnico, donde se observaron tiempos de producción prolongados, duplicación de tareas, errores recurrentes y escasa comunicación entre departamentos, provocando una crisis financiera y por ende una reducción de los ingresos; estas falencias afectaban la productividad, los costos y la calidad del servicio final. A pesar de múltiples intentos de mejora interna, los resultados seguían siendo limitados, lo que evidenció la necesidad de adoptar un enfoque más disruptivo y estructural (Rivadeneira García et al., 2017). En este contexto surge la pregunta ¿Cómo incide la Reingeniería Administrativa en la optimización de procesos en la Industria Ecuatoriana? (Gómez García et al., 2020)

87

La importancia del estudio radica en que aporta evidencia empírica sobre la efectividad de la reingeniería en industrias medianas ecuatorianas, contribuyendo al conocimiento práctico sobre cómo rediseñar procesos administrativos, integrar tecnologías accesibles y movilizar al talento humano hacia una cultura de mejora continua (Navarro-Caballero et al., 2020). Diversos autores, como Davenport (2021), Zairi (2022) y Rummeler y Brache (2021), coinciden en que la clave del éxito en la reingeniería radica en la alineación estratégica de procesos con los objetivos organizacionales, el liderazgo comprometido y la participación activa del personal.

II. Metodología

La presente investigación se enmarca dentro de un estudio de tipo mixto con enfoque aplicado y descriptivo, ya que busca comprender e intervenir en la estructura administrativa de una empresa del sector cárnico ecuatoriano, con el fin de mejorar sus procesos internos a través de la reingeniería (González-Veja et al., 2022). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño descriptivo permite recolectar información directa sobre una situación específica y detallar sus características, lo cual resulta pertinente para identificar las áreas críticas dentro de la organización (Anselmo et al., 2019).

El alcance del estudio es organizacional y funcional, pues se enfoca en los procesos administrativos internos, especialmente aquellos relacionados con la gestión operativa y la toma de decisiones (Flores-Flores & Flores-Flores, 2021). El diseño es no experimental y transversal, dado que no se manipularon variables y los datos fueron recolectados en un momento específico del tiempo (Medina León et al., 2019).

Se realizó una entrevista semiestructurada a los propietarios, quienes facilitaron información clave sobre la estructura organizativa y sus problemáticas (Laura et al., 2013). Luego se aplicaron los principios de reingeniería administrativa (Hammer & Champy, 1993) para diagnosticar procesos críticos y proponer un rediseño orientado a simplificar y mejorar la eficiencia operativa.

La información fue procesada mediante análisis de contenido, clasificando las respuestas en categorías temáticas. Se utilizó una matriz comparativa para identificar mejoras en los procesos tras la propuesta de reingeniería (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2017).

Se respetó la confidencialidad de los datos y se obtuvo el consentimiento informado de los participantes. La

investigación se desarrolló bajo los principios del Código de Ética de la Investigación Científica en Ecuador (SENESCYT, 2018).

III. Resultados

La presente investigación se realizó en una empresa industrial, dedicada a la preparación de cárnicos y producción de embutidos, ubicada en la provincia de Pichincha de la república del Ecuador; la misma que en los últimos años venía presentando una serie de problemas de carácter administrativo y fue necesario realizar una reingeniería, para lo cual la investigación se basó en la metodología de enfoque mixto, debido a que fue necesario no solamente efectuar entrevistas con el personal de la organización, así como se obtuvo información financiera y estadística; y de esta manera obtener los resultados esperados.

Con la finalidad de poder estar acorde a estudios científicos, se recurrió a establecer algunos conceptos de vital importancia que sirvieron de guía del trabajo propuesto, habiendo descrito los siguientes temas:

La Reingeniería de Procesos de Negocio es un enfoque gerencial que implica el rediseño radical de los procesos empresariales clave con el objetivo de lograr mejoras sustanciales en el rendimiento organizacional, especialmente en variables como costos, calidad, servicio y rapidez. A diferencia de la mejora continua, que busca optimizar procesos existentes, la BPR plantea repensarlos desde cero, eliminando pasos innecesarios, integrando nuevas tecnologías y redefiniendo roles organizacionales.

Según Al-Hyari, Alnsour y Algharabat (2021), la reingeniería de procesos “no es una simple reestructuración, sino una transformación integral de la forma en que se llevan a cabo las operaciones, impulsada por un enfoque centrado en el cliente y potenciada por la tecnología digital”. Este enfoque permite romper con estructuras jerárquicas tradicionales, mejorar la toma de decisiones y fomentar una cultura de innovación en las organizaciones.

La BPR cobra especial relevancia en entornos industriales que enfrentan alta competencia o procesos obsoletos. Su éxito depende de varios factores críticos: el compromiso de la alta dirección, la participación activa de los empleados, el uso adecuado de tecnologías de la información y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Una tendencia reciente en la BPR es su integración con herramientas digitales como la automatización de procesos (RPA), inteligencia artificial, y sistemas ERP, lo que permite mejorar aún más la eficiencia, trazabilidad y control de los procesos. Por ejemplo, estudios como el de Khan et al. (2023) demuestran que la implementación de BPR junto con soluciones digitales ha generado mejoras de hasta un 30% en eficiencia operativa en empresas manufactureras del sudeste asiático.

Reestructuración Empresarial. “Las reestructuraciones, son cambios en las organizaciones que afectan al conjunto de una empresa o sector y que pueden manifestarse en forma de cierres, reducciones importantes de plantilla, externalización de una parte de la actividad, fusiones, absorciones, movilidad interna u otras formas de reorganizaciones complejas, y se ha convertido en una práctica permanente en las economías de los diferentes países” (Soriano Tarín, 2017, pág. 162)

“La Gestión Humana en el marco de la Calidad. Sobre el concepto de calidad, existen cuatro perspectivas básicas coexistiendo: calidad como excelencia, calidad como ajuste a las especificaciones, calidad como valor y calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores.” (Armas Ortega, Llanos Encalada, & Trverso Holguín, 2017, pág. 38).

El reclutamiento y selección de personal es el proceso mediante el cual las organizaciones atraen, evalúan y eligen a los candidatos más adecuados para un puesto, considerando sus competencias, valores y compatibilidad con la cultura organizacional. En la actualidad, este proceso se apoya en herramientas digitales, inteligencia artificial y análisis de datos para mejorar la eficiencia, reducir sesgos y aumentar la calidad del talento contratado. (Breaugh, 2021).

La administración financiera es la información que da parte la contabilidad ya que es indispensable para la toma de decisiones de la empresa. En la actualidad la información contable es un mecanismo indispensable para realizar una administración efectiva de los recursos con los cuales cuentan. Lo que les permita tomar decisiones sobre puntos tan determinantes como son: Los precios a los cuales se debe vender. Los precios a los cuales les conviene comprar. La capacidad de pago con la que se cuenta en un determinado momento. La situación financiera de la empresa. El costo del dinero que tomamos prestado, etc.; además de que esta información representa una herramienta de competencia que marca la diferencia a la hora de realizar acciones que impactaran la salud financiera de la organización (Mejía Rojas, 2015, pág. 11).

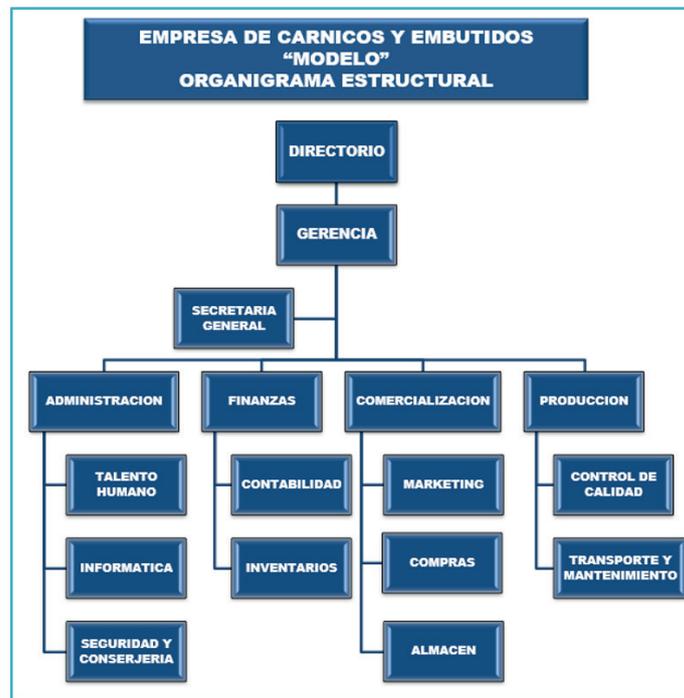
Analizando la problemática de la empresa, se pudo recabar que, las causas de la falta de producción y venta de sus productos en su mayoría, eran de carácter social, debido a la existencia de una serie de alteraciones en las

actividades diarias por parte de los trabajadores que, mantenían discordias con los jefes inmediatos, la empresa viene incumpliendo sus obligaciones con sus acreedores, existiendo demandas laborales; crisis que, se ha venido dando desde algún tiempo, deteriorándose continuamente las relaciones con los trabajadores, pérdida de cuotas de mercado, posición competitiva y fundamentalmente por falta de liquidez para el cumplimiento de sus obligaciones.

Con el objeto de llevar a cabo la presente investigación, se utilizaron técnicas por separado en cada uno de los departamentos de la organización, habiendo realizado entrevistas personales a cada uno de los integrantes, preguntas y respuestas que fueron registradas para su valoración; y luego de establecer las correspondientes hipótesis, se obtuvieron conclusiones que permitieron efectuar las correcciones necesarias a fin de superar la crisis en la que se encontraba la empresa, habiendo recurrido a efectuar el proceso de reingeniería administrativa, mediante el diagnóstico de cada uno de los puestos de trabajo y efectuando los ajustes requeridos en las funciones del momento y las propuestas; así como, recomendar la separación de algunos empleados y obreros que se les detectó como conflictivos, procediendo de inmediato al reclutamiento y selección de personal debidamente calificado, dando inicio con la presentación del siguiente Organigrama Estructural propuesto.

Figura 1

Organigrama Estructural



El análisis y aplicación de las técnicas de descripción de puestos como fin en sí mismo, tienen como único resultado la obtención, por un lado, de una documentación informativa detallada de la actividad de la organización y la estructuración de dicha actividad global en actividades y resultados parciales que son encomendados a cada uno de los puestos de trabajo para la consecución de los resultados globales de la compañía, y por otro el conocimiento de la importancia estratégica de cada uno de los puestos dentro del contexto de la organización.

Pero el verdadero aprovechamiento de dichas técnicas radica en las aplicaciones derivadas de ellas en base al conocimiento de la organización y su explotación para la elaboración de políticas del talento humano, retribución, organización, selección, desarrollo, promoción, planes de carrera, entre otros.

Lo primero que se tuvo presente al describir de estas técnicas, es que se utilizaron herramientas de análisis de puestos, y como tales se priorizo el exhaustivo conocimiento, tanto de los puestos analizados, como del contexto organizativo en el que operan.

En el desarrollo del proceso de descripción del puesto de trabajo, se diferencian dos etapas; el análisis de puestos y la descripción que se detallan en los siguientes cuadros dentro del Proceso de reingeniería administrativa de la empresa

Tabla 1*Función de la Gerencia General*

| |
|--|
| Función Anterior: |
| a) Establecimiento del Plan Anual de la empresa para llevar y cumplir sus objetivos y metas; b) Contar con organigramas estructural y funcional de la empresa; c) Distribuir actividades programadas conforme al Plan Anual; y, d) Mantener un control interno. |
| Función Actual: |
| a) Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual Interactivo de la Empresa; b) Guiar permanentemente los talentos que forman la organización con el fin de lograr los objetivos marcados; c) Organizar juntamente con los Jefes Departamentales los recursos disponibles y fijar procedimientos, para poner en práctica los planes de acción previamente diseñados; d) Ejecutar y supervisar las actividades técnicas y operativas, de acuerdo con las políticas que fije el Consejo Directivo de la Empresa; e) Impulsar que los equipos se ajusten a los criterios y procesos establecidos, motivar y guiar a las plantillas en la consecución de los objetivos comunes; f) El correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia, eficacia y economía en el desempeño de sus funciones y responsabilidades; g) Presidir en las evaluaciones, si durante el desarrollo, se están generando desajustes y adoptar nuevas medidas, que permitan retomar el camino correcto; h) Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros; i) Autorizar los trámites de adquisiciones de bienes, servicios y ventas; j) Promover nuevos clientes y rutas de ventas; k) Analizar los informes y reportes de los departamentos y establecer mejoras toda vez que sean necesarias; e, l) Presentar mensualmente el Informe de Gerencia a la Presidencia del Directorio de la Empresa para su aprobación. |
| Coordinación: |
| Departamentos y unidades de la empresa |

90

Como funcionario de Gerente, es el acto de poner en práctica las políticas y objetivos formulados en el Plan Anual; por lo tanto, debe demostrar su destreza en organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados.

Tabla 2*Función del Departamento Administrativo*

| |
|---|
| Función Anterior: |
| a) Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual de la Empresa; b) Administrar los recursos administrativos, financieros, de producción y comercialización de la empresa; c) Mantener sistemas de servicios de todo orden conforme a los organigramas estructural y funcional de la empresa; d) Coordinar las diferentes actividades concernientes al desarrollo del personal de empleados y trabajadores; e) Dirigir las actividades relacionadas a las áreas de Talento Humano, Comercialización, Adquisiciones de bienes y servicios; f) Mantener control interno en todas las dependencias de la empresa, que permita el manejo de recursos en forma eficiente, económica y eficaz; y, g) Presentar informes del departamento a la Gerencia |
| Función Actual: |
| a): Participar en la elaboración del Plan Anual, con información relacionada a las necesidades de todos los recursos requeridos por la empresa; b) Administrar los recursos humanos, financieros y económicos de la empresa, en el marco de calidad, eficiencia, efectividad y economía ; |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> c) Reglamentar y socializar procedimientos técnicos en materia de talento humano, finanzas, producción y comercialización; d) Asesorar a la Gerencia y responsables de las unidades operativas en materia de cumplimiento de un control efectivo que garantice la buena utilización de los recursos de la empresa; e) Liderar con la colaboración de todos los miembros de la empresa, el fiel cumplimiento de los objetivos y metas establecidos; f) Representar a la empresa ante las autoridades judiciales en audiencias y tribunales; g) Mantener sistemas de seguridad electrónica y de personal sobre las instalaciones de la institución; h) Atender requerimientos de orden administrativo de los responsables de cada una de las áreas de la empresa; i) Atender con los servicios de conserjería requeridos en todas las dependencias de la organización; e, j) Presentar información técnica – administrativa a la Gerencia y Directorio de la Empresa; |
| <p>Coordinación:</p> <p>Gerencia General, Departamentos Financiero, Comercialización y Producción; y, Unidades de Talento Humano, Informática, Seguridad y Conserjería.</p> |

En las funciones de Administrador, se dio mayor importancia por cuanto a injerencia en la determinación de políticas y objetivos en la formulación del plan y presupuesto anual, por cuanto provee información especial sobre el pronóstico de ventas, las utilidades previstas, los requerimientos administrativos, financieros, de producción, en general la entrega de propuestas confiables para que se haga una realidad en el momento de la ejecución de sus objetivos y metas.

Tabla 3

Función del Departamento Financiero

| |
|---|
| <p>Función Anterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Participar en la formulación, ejecución y evaluación del Plan Anual de la Empresa; b) Organizar el sistema de operación del Departamento Financiero; c) Coordinar con la Gerencia y Jefes Departamentales las acciones financieras, que permita atender las necesidades en adquisiciones de bienes y servicios; d) Disponer la recepción de documentos relacionados a las adquisiciones de bienes y servicios, revisar y disponer que Contabilidad registre y emita los cheques correspondientes; e) Previa a las contrataciones de adquisiciones, revisar contratos y emitir criterios para la toma de decisiones por parte de la Gerencia; f) Mantener control sobre todas las transacciones que se realicen en la empresa; y, g) Presentar mensualmente a la Gerencia los Estados Financieros. |
| <p>Función Actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Participar en la formulación del Plan Anual, mediante la presentación del Presupuesto Anual e información financiera; b) Establecer procesos modernos de contabilidad y financieros que respondan a los requerimientos de la empresa; c) Acordar con los Jefes Departamentales los requerimientos de orden económico financiero; d) Distribuir adecuadamente las actividades y obligaciones que deba cumplir el personal del Departamento; e) Revisar los registros contables juntamente con la documentación que justifiquen los ingresos y egresos y emisión de Estados Financieros; f) Vigilar el cumplimiento de normativas financieras establecidas por la Empresa y el Estado, garantizando la utilización y custodio de los recursos financieros y económicos de la organización; y, evaluar los costos de producción, a fin de planificar estrategias en pro de reducirlos; g) Documentar informes financieros para la gerencia, jefes departamentales, clientes, proveedores, revisar los registros contables, analizar las ganancias y los gastos, elaborar los balances, redactar informes sobre el estado financiero de sus clientes y proveedores; y, h) Presentar Informes mensuales de novedades existentes, juntamente con los Estados Financieros con las respectivas Notas Aclaratorias a la Gerencia y Jefes Departamentales. |
| <p>Coordinación:</p> <p>Gerencia General, Departamentos Administrativa, Comercialización y Producción; y, Unidades Contabilidad e Inventarios</p> |

El jefe Financiero y sus colaboradores dentro de los principios contables, recogidos en las normas de contabilidad, el más destacable es el de ofrecer una imagen fiel de la empresa: de su patrimonio, de su situación financiera y de sus resultados. La información contable debe ser relevante, amplia, fiable, clara y comparable. Esto es vital, tanto para el empresario a nivel interno, como para la imagen exterior de la empresa: ante los accionistas, los proveedores y clientes, los trabajadores y, por supuesto, para posibles inversores. De los registros y anotaciones contables se obtienen los datos de la actividad empresarial y, al final del año, del cierre del ejercicio económico. El paso siguiente es ordenar, analizar e interpretar la información recibida. De ese modo, se pueden elaborar informes o comparativas (tablas o gráficos) para entregar a los gerentes o directivos. (Universidad VIU, 2018)

Tabla 4

Función del Departamento de Comercialización

Función Anterior:

- a) Participar en la formulación, ejecución y evaluación del Plan Anual;
 - b) Distribuir las actividades y responsabilidades que deban cumplir los empleados del Departamento;
 - c) Mantener sistemas de participación de actividades entre la Gerencia, Jefes Departamentales y empleados en general, para lograr la atención oportuna en la comercialización de productos;
 - d) Dirigir estudios de mercado;
 - e) Mantener sistemas de almacenamiento, control de despacho, venta y cobranza de productos; y,
 - f) Mantener sistemas de información cruzada entre la Gerencia y Jefes Departamentales, reportando diariamente los despachos, ventas y cobranzas; así como la presentación del Informe mensual consolidado.
-

Función Actual:

- a) Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual de la Empresa;
 - b) Constituir sistemas de comercialización y marketing para lograr los montos de venta de productos establecidos en el Plan;
 - c) Acoplar sistemas que permitan participar en equipo todos los departamentos a fin de lograr cumplir con los objetivos establecidos en el Plan Anual;
 - d) Conducir todo el personal del departamento de comercialización a cumplir con sus obligaciones tanto en el despacho, transporte y entrega de productos; gestionar pedidos de compras, estudiar tendencias del mercado, buscar alternativas fuentes de suministro;
 - e) Controlar la calidad, gestión documental de cada compra, mantener Información en tiempo real del stock, mantener al mínimo los inventarios, monitorear los gastos de publicidad, merchandising y promociones, seguimiento y análisis de las ventas, actividades analizar información del mercado y la competencia en relación con las plataformas; y, verificar la facturación, despachos, entrega y cobranza de los productos vendidos;
 - f) Establecer tareas a empleados y trabajadores de su dependencia, conocer al producto, su presentación y calidad, integrar al cliente a participar en las compras, seguimiento en procesos de venta, emitir criterios técnicos a la gerencia, preparar y evaluar al personal, participar en el despacho, transporte, entrega, venta y cobranza de productos; y,
 - g) Presentar reportes diarios de despachos de productos a la Gerencia y Jefes Departamentales, a fin de que puedan cotejar y verificar las ventas con las recaudaciones.
-

Coordinación:

Gerencia General, Departamentos de Administrativo, Financiero y Producción; y, Unidades de Marketing, Compras y Almacén.

Importancia del Departamento de Comercialización “Contribuye a determinar la orientación estratégica, la recogida de datos acerca de la venta de la empresa da lugar a que todos los datos se concentren y se traduzcan en información valiosa e importante a la hora de tomar decisiones para el establecimiento de objetivos más realistas en el futuro. Contribuye al desarrollo de campañas efectivas de Marketing: la venta de productos se puede considerar como la acción más cercana a los clientes que realiza la empresa y que presenta un mayor contacto. Por tanto, esta cercanía otorga al departamento de gestión comercial un conocimiento profundo tanto del cliente como del mercado en el que opera y otorga información al departamento de marketing, el cual realizará campañas más ajustadas y efectivas. Permite evaluar el nivel de profesionalidad de los empleados que integran el equipo de ventas: los vendedores deben de poseer una serie de habilidades que permitan dirigir la interacción con los clientes hacia la extracción de información necesaria” (Euroinnova, 2020).

Tabla 5

Función del Departamento de Producción

| |
|--|
| Función Anterior: |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Planificación de actividades; b) Ejecución de pruebas de productos, seguimiento de tareas y personal, satisfacer las necesidades de los clientes; c) Coordinación de mantenimiento y reparación de equipos; d) Supervisión programada de procesos de producción, determinar los estándares de calidad que el mercado espera; e) Control y seguimiento de sobrantes de materia prima, seguimiento y verificación de las novedades del personal de planta, control de calidad de productos; f) Recopilar, interpretar y comunicar los avances de producción y emitir informes mensuales a la Gerencia. |
| Función Actual: |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Participar en la formulación, ejecución y evaluación del Plan Anual de la Empresa; b) Organizar y evaluar la disponibilidad de personal, maquinaria, equipos y materia prima, acorde al nivel de producción deseado; c) Coordinar las acciones de producción con la gerencia y, jefes departamentales, trabajar con la unidad de compras para establecer los requisitos de calidad de los proveedores externos, establecer estándares de calidad, así como de salud y seguridad; d) Brindar asesoramiento y apoyo al personal de la planta de producción, evaluar las alertas de producción y decidir; si es oportuno, realizar cambios en el programa de producción; e) Conducir el proceso de formulación, evaluación y control de los planes y programas de desarrollo de la planta de producción a corto, mediano y largo plazo; f) Verificar el buen funcionamiento de la maquinaria y equipos, distribuir tareas a los operadores y trabajadores en general, controlar la calidad de productos y subproductos, despachar a bodega productos terminados y reportar a los responsables departamentales la variedad y cantidades de productos elaborados; y, g) Presentar reportes diarios de producción a la Gerencia y Jefes Departamentales, a fin de que puedan cotejar y verificar las ventas con las recaudaciones. |
| Coordinación: |
| Gerencia General, Departamentos Administrativo, Financiero y Comercialización; y, Unidades Control de Calidad, Transportes y Mantenimiento. |

El Departamento de Producción en una empresa es el encargado de crear y manufacturar productos como en este caso carne debidamente clasificada, tratada y empacada, así como diferentes tipos de embutidos, por lo que su función es imprescindible para que el producto llegue en condiciones óptimas y de alta calidad al consumidor.

Impacto Financiero por Reingeniería Empresarial: en el cuadro No 6 podemos observar que las utilidades relacionadas entre el primer semestre del 2024 fueron de \$ 245.256,16; se incrementaron notablemente para el segundo semestre del 2024, que fue de \$ 310.174,48; existiendo un incremento del 20,93%, nunca ocurrido anteriormente; todo debido a los cambios sustanciales ejecutados en la reingeniería.

Tabla 6

Ventas y Utilidades Totales (USD)

| Año | Semestre | Toneladas métricas (TM) | Costo unitario | Precio unitario | Costo total | Ingreso total | Utilidad |
|------|----------|-------------------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|------------|
| 2024 | Primero | 1228 | 2.575,28 | 2.775,00 | 3.162.443,84 | 3.407.700,00 | 245.256,16 |
| 2024 | Segundo | 1702 | 2.592,76 | 2.775,00 | 4.412.877,52 | 4.723.050,00 | 310.172,48 |

Impacto Comercial por Reingeniería Empresarial: El Estado de Resultados Comparativo nos demuestra un incremento del 27,85% en las ventas, entre el primer semestre del 2024 por \$ 3.407.700,00 y segundo del 2024 por \$ 4.723.050,00; como respuesta favorable, un sistema Comercial efectivo.

Tabla 7*Estados de Resultados*

| Estado de resultados | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|--------|
| Operaciones | Semestre | | Variación | % |
| | 2024 Primero | 2024 Segundo | | |
| Ventas | 3.407.700,00 | 4.723.050,00 | 1.315.350,00 | 27,85% |
| (-) costo de venta | 3.162.443,84 | 4.412.877,52 | 1.250.433,68 | |
| (=) utilidad antes de impuestos | 245.256,16 | 310.172,48 | 64.916,32 | |
| 15% participación de trabajadores | 36788,424 | 46525,872 | 9737,448 | |
| 25% impuesto a la renta | 52116,934 | 65911,652 | 13794,718 | |
| Utilidad neta | 156.350,80 | 197.734,96 | 41.384,15 | 20,93% |

Impacto de Producción por Reingeniería Empresarial: Mediante el cuadro No 8 y figura No 1, se puede observar que cada semestre desde el 2022 al 2023, se ha ido incrementando la producción, siendo la mayor incidencia para el primer semestre del 2024 que alcanzó la producción de 1.702 TM, demostrando variaciones entre el 2022 - 2023 por el 10,22%; el 2022 (1,22%); y, 2023 – 2024 el 27,85% que, con claridad el incremento es importante en la producción; todo, debido a la intervención y reingeniería efectuada a la administración de la empresa.

94

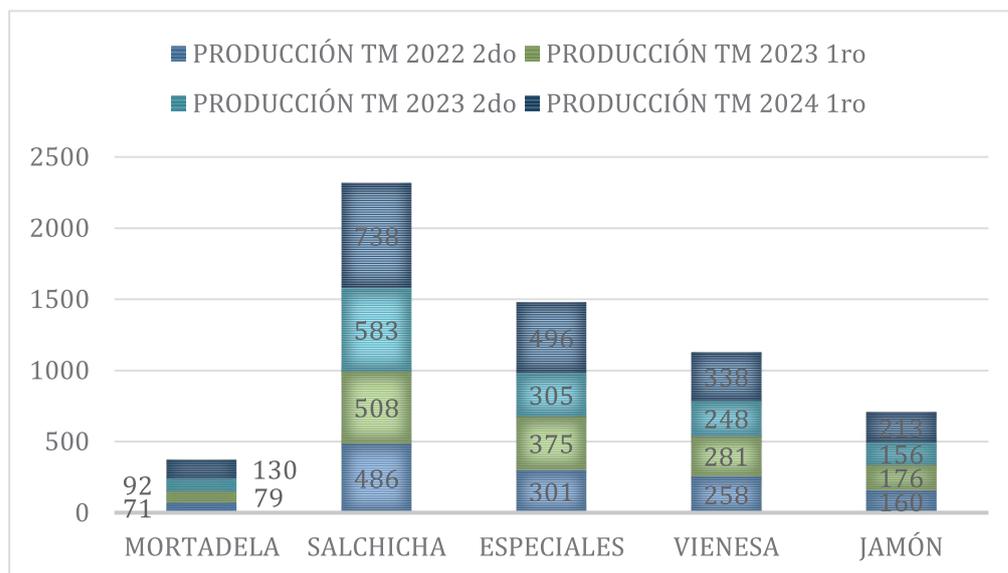
Tabla 8*Producción (TM)*

| Año | 2022 | | 2023 | | 2024 | |
|-------------------|----------|------|------|------|------|-----|
| | Semestre | 2do | 1ro | 2do | 1ro | 2do |
| Total Productos | | 1276 | 1419 | 1384 | 1915 | |
| Mortadela | | 71 | 79 | 92 | 130 | |
| Bologña | | 19 | 20 | 25 | 35 | |
| Extra | | 14 | 18 | 22 | 42 | |
| Especial | | 38 | 41 | 45 | 53 | |
| SALCHICHA | | 486 | 508 | 583 | 738 | |
| De freír | | 198 | 201 | 221 | 327 | |
| Paisa | | 98 | 103 | 122 | 148 | |
| Chorizo | | 190 | 204 | 240 | 263 | |
| ESPECIALES | | 301 | 375 | 305 | 496 | |
| Cubano | | 38 | 42 | 45 | 63 | |
| Chuleta de Chanco | | 125 | 130 | 120 | 221 | |
| Chuleta Ahumada | | 138 | 203 | 140 | 212 | |
| VIENESA | | 258 | 281 | 248 | 338 | |
| Frankfurt | | 70 | 73 | 71 | 83 | |
| Coctel | | 28 | 32 | 21 | 42 | |
| JAMÓN | | 160 | 176 | 156 | 213 | |
| De Pierna | | 82 | 91 | 74 | 115 | |
| De Espalda | | 78 | 85 | 82 | 98 | |

En la figura No 1, se demuestra la producción de embutidos del segundo semestre del 2022, primero y segundo semestre del 2023 y primer semestre del 2024; en el cual se puede observar las variaciones de crecimiento de cada uno de los productos.

Figura 2

Historial de producción



IV. Discusión

En reingeniería el foco de atención está puesto en cómo optimizar procesos para el logro de objetivos (Tavira et al., 2015). La idea es simplificar acciones logrando metas con alto nivel de satisfacción en el cliente; de allí que los calificativos empleados al definirlos sean tan exigentes y abrumadores (Silva-Treviño et al., 2021). A partir de un cuestionamiento respecto a ¿por qué hacemos una tarea? y ¿por qué la hacemos de un determinado modo? se inicia una mirada hacia la razón de ser de la organización y sus sistemas operativos (Rodríguez Armijos et al., 2023). La respuesta a estas preguntas nos cuestiona respecto a la conformidad con el producto obtenido y la posibilidad de optimizarlo de modo más eficiente.

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian importantes similitudes con estudios previos que han documentado los beneficios de la reingeniería administrativa en entornos manufactureros. Por ejemplo, Martínez y Gómez (2021) identificaron mejoras del 25% en la eficiencia operativa de una industria láctea ecuatoriana tras implementar rediseños en sus procesos clave, lo cual coincide con la mejora del 20% en tiempos de producción observada en nuestro caso. De igual forma, Pérez y Torres (2021) en Colombia reportaron una reducción del 22% en tiempos de entrega en plantas de alimentos mediante la eliminación de tareas redundantes, hallazgo comparable a la disminución de reprocesos lograda en la fábrica de cárnicos.

No obstante, algunas diferencias relevantes surgieron al analizar el nivel de resistencia al cambio. Mientras Mendoza y Paredes (2020) reportaron una fuerte oposición del personal frente a la reingeniería en PYMES industriales, en este estudio se evidenció una actitud receptiva gracias a la inclusión del equipo en fases de diagnóstico y rediseño, en concordancia con las recomendaciones de Andrade, Montero y Bravo (2023), quienes subrayan que la participación activa del talento humano reduce barreras al cambio.

Por otro lado, Estrada et al. (2023) advirtieron que muchas industrias pequeñas presentan limitaciones tecnológicas que obstaculizan la transformación de procesos. En cambio, en la planta analizada se logró implementar soluciones digitales de bajo costo, como hojas de cálculo compartidas y formularios automatizados, alineándose con lo propuesto por Delgado y Ruiz (2023), quienes destacan la viabilidad de tecnologías simples para el monitoreo y control de procesos.

Asimismo, Zairi (2022) señala que el éxito de la reingeniería depende de una visión holística del sistema organizacional, algo que fue aplicado en esta investigación al rediseñar no solo tareas individuales sino también

flujos completos de trabajo, replicando buenas prácticas identificadas por Cruz y Zambrano (2024). En cambio, autores como Herrera y Cedeño (2022) advierten que el rediseño sin diagnóstico profundo conlleva a resultados inconsistentes, error que se evitó aquí al realizar un mapeo detallado de procesos previos.

Davenport (2021) y Hammer & Stanton (2020) resaltan que la reingeniería debe estar acompañada de un liderazgo transformacional, visión estratégica y enfoque en el cliente, aspectos que se observaron en la empresa estudiada al vincular objetivos de eficiencia con mejoras en el servicio. Además, Rummler y Brache (2021) insisten en que la mejora de procesos debe enfocarse en los “espacios en blanco” entre departamentos, área donde se logró una mejora del 18% en coordinación en este estudio.

Finalmente, se coincide con lo planteado por Ramírez y Salinas (2023), quienes destacan que las industrias que combinan rediseño organizacional con métricas de evaluación logran sostenibilidad en el tiempo. En este caso, la fábrica implementó indicadores post-reingeniería que permitieron monitorear avances y retroalimentar el proceso.

Del mismo modo, estudios realizados en industrias alimentarias latinoamericanas (Vallejo, 2019; Rodríguez & León, 2021) han demostrado que la reorganización administrativa basada en principios de reingeniería puede generar impactos positivos en productividad y control interno, especialmente en sectores tradicionales.

En el contexto ecuatoriano, donde muchas empresas del sector cárnico operan con estructuras administrativas poco actualizadas (INEC, 2022), este estudio aporta evidencia empírica sobre los beneficios de adoptar enfoques de gestión más dinámicos. La propuesta de rediseño no solo optimizó recursos, sino que también generó una cultura organizacional más orientada a la eficiencia y al cumplimiento de objetivos.

V. Conclusiones

La aplicación del rediseño organizacional permitió una mejora significativa en la gestión de los recursos financieros, al identificar ineficiencias mediante el análisis de los estados financieros y establecer mecanismos de control presupuestario más precisos, alineados con la estructura real de costos y los objetivos estratégicos de la organización.

La implementación de una evaluación integral e independiente del personal facilitó la identificación de fortalezas y brechas de desempeño, permitiendo una redistribución de funciones más eficiente, así como el fortalecimiento de capacidades clave, contribuyendo así a la eficiencia operativa y al uso racional de los recursos institucionales.

La descripción detallada de funciones por niveles jerárquicos, en concordancia con los principios del proceso administrativo —planificación, coordinación, dirección y control—, permitió establecer una estructura funcional coherente, que optimiza la toma de decisiones, evita duplicidad de tareas y asegura la alineación entre los departamentos y la gerencia general.

Lo más importante de la Reingeniería Integral a la Empresa, son los impactos logrados como la integración y participación del personal, productividad y rentabilidad favorable.

VI. Referencias

- Hammer, M., & Stanton, S. (2020). The Reengineering Revolution Revisited. *Harvard Business Review*.
- Amirrudin, M. S., Nasution, K., & Supahar, S. (2020). Effect of variability on Cronbach Alpha Reliability in research practice. *Jurnal Matematika Statistik Dan Komputasi*, 17(2), 223–230.
<https://doi.org/10.20956/jmsk.v17i2.11655>
- Davenport, T. (2021). Process Innovation and Digital Transformation. *MIT Sloan Review*.
- Rummler, G., & Brache, A. (2021). *Improving Performance*. Wiley.
- Zairi, M. (2022). *Best Practices in Business Process Reengineering*. Springer.
- Martínez, J., & Gómez, L. (2021). Reingeniería en la industria láctea. *Revista Técnica y Empresarial*, 5(2), 65–77.
- Pérez, S., & Torres, J. (2021). Rediseño en alimentos. *Revista Ingeniería Industrial*, 12(3), 44–59.
- Mendoza, D., & Paredes, R. (2020). Barreras culturales ante BPR. *Revista Latinoamericana de Administración*, 8(4), 33–46.
- Andrade, E., Montero, C., & Bravo, L. (2023). Cultura organizacional y cambio. *Estudios de Administración Estratégica*, 4(1), 20–34.
- Estrada, F., Narváez, M., & Cabrera, S. (2023). Tecnologías emergentes en PYMES. *Tecnología y Negocios*, 6(1), 102–118.

- Delgado, J., & Ruiz, V. (2023). Indicadores clave tras reingeniería. *Revista Procesos Empresariales*, 9(1), 75–89.
- Cruz, H., & Zambrano, P. (2024). Éxito en reingeniería en industrias. *Administración y Futuro*, 10(2), 49–67.
- Herrera, A., & Cedeño, G. (2022). Diagnóstico previo al rediseño. *Revista Ciencias Administrativas*, 7(1), 28–41.
- Ramírez, C., & Salinas, F. (2023). Medición y sostenibilidad post-BPR. *Revista Gestión Industrial*, 11(2), 93–110.
- INEC. (2022). Encuesta Nacional de Manufactura Industrial. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador.
- Vallejo, P. (2019). Reingeniería de procesos administrativos en empresas de manufactura ecuatorianas. *Revista Gestión Empresarial*, 7(2), 45–59.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M., & Trverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón - Ecuador: Ecotec.
- Chivenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México DF: McGrawHill.
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2004). Generalidades sobre metodología de la investigación. Del Carmen Campeche, México: Polkey Gómez.
- Escobar Pérez, B., & González González, J. M. (2006). *Reingeniería de procesos de negocio*. Sevilla: ISSN. Euroinnova. (3 de 10 de 2020). Importancia de la gestión comercial en la empresa. Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/gestion-comercial>
- Fontaines-Ruiz, T. (2016). *Reingeniería de la investigación*. Machala Ecuador: UTM.
- Mejía Rojas, M. D. (2015). Importancia de la información financiera en la toma de decisiones. Cuscatlan México DF: UJMD.
- Soriano Tarín, G. (2017). *Procesos de reestructuración empresarial*. Murcia: PRISAP.
- Universidad VIU. (21 de 03 de 2018). ¿Por qué es tan importante el departamento de Contabilidad? Obtenido de <https://www.universidadviu.com/por-que-es-tan-importante-el-departamento-de-contabilidad/>
- Flores-Flores, H., & Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V9I1.2832>
- Gómez García, S. L., Giler Briones, W. D., Rezabala Bravo, K. S., & Loor Santana, A. P. (2020). Consecuencias socioeconómicas en los comerciantes de cárnicos de Portoviejo por la movilidad después del 16A. *ECA Sinergia*, 11(3), 29. https://doi.org/10.33936/ECA_SINERGIA.V11I3.2098
- González-Veja, A. M. del C., Sánchez, R. M., Salazar, A. L., Salazar, G. L. L., González-Veja, A. M. del C., Sánchez, R. M., Salazar, A. L., & Salazar, G. L. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*, 14. <https://doi.org/10.36367/NTQR.14.2022.E571>
- Laura, C., Díaz-Bravo, P., Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Mariño-Arévalo, A., & Rodríguez-Romero, C. A. (2011). Aproximación a las modas administrativas desde algunos conceptos sociológicos: El caso de la reingeniería. *Innovar*, 21(41), 77–90. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000300007&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., Comas Rodríguez, R., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Navarro-Caballero, M., Hernández-Fernández, L., Navarro-Manotas, E., & Hernández-Chacín, J. (2020). Innovation in micro, small and medium-sized family business in the manufacturing sector in Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 124–144. <https://doi.org/10.31876/RCS.V26I4.34653>
- Patricia, D., & Becerra, P. (n.d.). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización Globalization and entrepreneurial growth through internationalization strategies.
- Rivadeneira García, R. T., Montesdeoca Párraga, R. R., Guevara Viera, R. V, del Toro Ramírez, A., Curbelo Rodríguez, L. M., Guevara Viera, G. E., Torres Inga, C. S., Roca Cedeño, A. J., Pecuaría, C., & Mff, E.

- (2017). Estudio de mercado de la Industria Cárnica en Manabí, Ecuador. *Revista de Producción Animal*, 29(2), 25–31.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-79202017000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Rodríguez Armijos, D. Y., Arista Huamán., A. M., Cruz-Tarrillo, J. J., Rodríguez Armijos, D. Y., Arista Huamán., A. M., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2023). Calidad de servicio y su efecto en la satisfacción y lealtad de los clientes. *Revista San Gregorio*, 1(55), 65–77. <https://doi.org/10.36097/RSAN.V1I55.2326>
- Rosario, M., Masacón, H., Carrasco Echeverría, G. M., Lorena, W., Ulloa, O., & Sanabria, M. E. A. (2024). Mejora continua de la calidad en los procesos de gestión. *Revista Pertinencia Académica*. ISSN 2588-1019, 8(2), 132–147. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13136141>
- Serrano Gómez, C., Ortiz Pimiento, L. ;, & Raúl, N. (2012). Estudios Gerenciales. *Estudios Gerenciales*, 28, 13–22. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226279002>
- Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., Delgado-Rivas, J. G., Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85–101. <https://doi.org/10.29059/CIENCIAUAT.V15I2.1369>
- Tavira, G., Rosales Estrada, E. ;, Marketing, E. M., Valor, R.;, Retención, Y., Análisis, D. C., & Teórica, R. (2015). *Ciencia y Sociedad*. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307–340.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87041161004>
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud Interview: a practical guide for qualitative data collection in health research. *Rev. Fac. Med*, 65(2), 329–361. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>