



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE VENTAS PARA
OPTIMIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS COMERCIALES
DE LA EMPRESA CIPEQ CIA LTDA.**

TUTOR

PHD. ORDOÑEZ ITURRALDE DARWIN DANIEL

AUTORES

AGUIRRE VERA MERCEDES VIVIANA

SELLAN MORAN WANDA JARITZA

GUAYAQUIL

2024



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Mejora de los procesos del área de ventas para optimizar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa Cipeq Cia Ltda.	
AUTOR/ES: Aguirre Vera Mercedes Viviana Sellan Morán Wanda Jaritza	REVISORES O TUTORES: PhD. Darwin Daniel Ordóñez Iturralde
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas.
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2024	N. DE PAGS: 130
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Operación administrativa, comercio, cambio organizacional, organización y método, Dirección a través de objetivos.	
RESUMEN: El trabajo de investigación para la Mejora de los procesos del área de ventas para optimizar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa Cipeq Cia Ltda., revela deficiencias organizativas que afectan la eficiencia operativa. Tras analizar entrevistas con el equipo de ventas, se constata una falta de coordinación y claridad en los roles, lo que repercute en la calidad del servicio.	

<p>La propuesta central consiste en desarrollar un Manual de Procesos adaptado a las necesidades de la empresa para mejorar la coherencia operativa y definir roles y responsabilidades. Se destaca la importancia de implementar un plan de acción para abordar estos desafíos, junto con una cultura de mejora continua para mantener la competitividad.</p> <p>Las recomendaciones incluyen establecer un sistema de gestión de documentos, organizar reuniones de equipo y realizar capacitaciones para fortalecer la coordinación y comunicación. Estas medidas buscan optimizar los procesos existentes y sentar las bases para un crecimiento sostenido en el área comercial.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Aguirre Vera Mercedes Viviana Sellan Morán Wanda Jaritza	Teléfono: 0989164588 0978725610	E-mail: maguirreve@ulvr.edu.ec wsellanm@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Betty Aguilar Echeverría (Decano) Teléfono: 259 6500 Ext. 201 E-mail: baguilare@ulvr.edu.ec Mgtr. Carlos Correa González (Director de Carrera) Teléfono: 259 6500 Ext. 272 E-mail: ccorreag@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Titulación Aguirre - Sellan

INFORME DE ORIGINALIDAD

6% INDICE DE SIMILITUD	7% FUENTES DE INTERNET	0% PUBLICACIONES	1% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	1%
2	www.eumed.net Fuente de Internet	1%
3	www.cipeq.com Fuente de Internet	1%
4	vallebro.com Fuente de Internet	1%
5	1library.co Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	1%
7	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas **AGUIRRE VERA MERCEDES VIVIANA** y **SELLAN MORÁN WANDA JARITZA** declaramos bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, **MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE VENTAS PARA OPTIMIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS COMERCIALES DE LA EMPRESA CIPEQ CIA LTDA.**, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

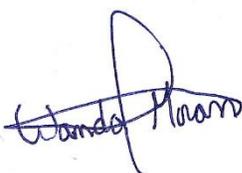
De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma: 

AGUIRRE VERA MERCEDES VIVIANA

C.I. 0918725169

Firma: 

SELLAN MORÁN WANDA JARITZA

C.I. 0944106152

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación **Mejora de los procesos del área de ventas para optimizar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa Cipeq Cia Ltda.**, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **Mejora de los procesos del área de ventas para optimizar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa Cipeq Cia Ltda.**, presentado por los estudiantes **AGUIRRE VERA MERCEDES VIVIANA** y **SELLAN MORÁN WANDA JARITZA**, como requisito previo, para optar al Título de Licenciado (a) en Administración de Empresas encontrándose apto para su sustentación.

Firma: _____

PhD. Ordoñez Iturralde Darwin Daniel

C.C. 0912907722

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento a Dios por iluminar cada paso de este camino académico. Reconozco con gratitud la invaluable orientación de mi tutor de tesis, cuya paciencia y conocimientos fueron cruciales para este logro. A mis compañeros de carrera, desde el primer semestre, les agradezco por compartir conmigo no solo conocimientos, sino también momentos de crecimiento y aprendizaje mutuo. Expreso mi sincera gratitud a los dedicados docentes que, con su guía y enseñanzas, contribuyeron significativamente a mi formación académica. Finalmente, a todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de este trayecto, les estoy profundamente agradecido por ser parte vital de este camino hacia el éxito académico.

Mercedes Aguirre

Quiero agradecer a cada una de las personas que han sido parte de esta aventura a lo largo de 5 años a cada uno de los docentes que sembraron en mi conocimiento y las ganas de aprender más cada día, Agradezco a mi compañera de tesis Mercedes Aguirre sin su disciplina y confianza de que podríamos lograrlo juntas ha hecho este camino más llevadero y por último agradezco a nuestro tutor de tesis el Master. Darwin Ordoñez por guiarnos en cada paso que ha conllevado terminar este trabajo con éxito.

Wanda Sellan

DEDICATORIA

Este logro es dedicado a la memoria de mi querido padre, el Dr. Alfonso Nicolás Aguirre Lewis, cuya sabiduría y ejemplo continúan inspirándome, aunque ahora resida en el cielo. A mi amada madre y a mi hija, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido mi fuerza y mi motivación en cada paso de este camino académico y personal. Agradezco profundamente su presencia en mi vida y su inquebrantable apoyo, que ha hecho posible alcanzar este logro. A mi esposo, cuyo amor, comprensión y sacrificio han sido pilares fundamentales en mi vida. Su apoyo constante y su aliento han sido una fuente de fortaleza y motivación en este viaje. A él le dedico este logro con profundo amor y gratitud.

Mercedes Aguirre

Quiero dedicar estas líneas a mi pilar fundamental en este camino llamado vida, A mi Madre que desde el día uno creyó en mí y como me dijo un día "Estudia mucha hija y se una mujer de provecho", Mami te he cumplido, eres pieza clave para que este logrando culminar esta carrera, por apoyarme incondicionalmente todas las veces que quise retirarme e impulsarme a ser mejor cada día este logro también es tuyo.

A mis hermanos María Teresa y Mateo los cuales esperaron por mí cada día al llegar de clases y preguntaban si ya terminaba mis clases para poder compartir con ellos, los amo mucho. Siempre quiero ser su mejor ejemplo. También dedico este logro a cada una de las personas que me apoyaron de diversas maneras durante estos 5 años en todos los aspectos posibles porque el cariño va más allá de los lazos de sangre tienen un pedacito en mi corazón para siempre.

"Cada nuevo comienzo viene del final de algún otro comienzo". Séneca.

Wanda Sellan

RESUMEN

El trabajo de investigación para la Mejora de los procesos del área de ventas para optimizar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa Cipeq Cia Ltda., revela deficiencias organizativas que afectan la eficiencia operativa. Tras analizar entrevistas con el equipo de ventas, se constata una falta de coordinación y claridad en los roles, lo que repercute en la calidad del servicio. La propuesta central consiste en desarrollar un Manual de Procesos adaptado a las necesidades de la empresa para mejorar la coherencia operativa y definir roles y responsabilidades. Se destaca la importancia de implementar un plan de acción para abordar estos desafíos, junto con una cultura de mejora continua para mantener la competitividad.

Las recomendaciones incluyen establecer un sistema de gestión de documentos, organizar reuniones de equipo y realizar capacitaciones para fortalecer la coordinación y comunicación. Estas medidas buscan optimizar los procesos existentes y sentar las bases para un crecimiento sostenido en el área comercial.

Palabras Claves: Operación administrativa, comercio, cambio organizacional, organización y método, dirección a través de objetivos.

ABSTRACT

The research work to improve the processes of the sales area to optimize the fulfillment of the commercial objectives of the company Cipeq Cia Ltda., reveals organizational deficiencies that affect operational efficiency. After analyzing interviews with the sales team, a lack of coordination and clarity in roles is observed, which has an impact on the quality of service. The central proposal consists of developing a Process Manual adapted to the needs of the company to improve operational coherence and define roles and responsibilities. The importance of implementing an action plan to address these challenges is highlighted, along with a culture of continuous improvement to maintain competitiveness.

Recommendations include establishing a document management system, organizing team meetings, and conducting training to strengthen coordination and communication. These measures seek to optimize existing processes and lay the foundations for sustained growth in the commercial area.

Keywords: Administrative operation, commerce, organizational change, organization and method, management through objectives.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Formulación del problema.....	5
1.4 Sistematización del problema.....	5
1.5 Objetivo General	5
1.6 Objetivos específicos	5
1.7 Justificación de la investigación	6
1.8 Delimitación del problema	6
1.9 Idea a defender	8
1.10 Línea de investigación	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.2 Fundamentación teórica.....	13
2.2.1 Procesos Administrativos	13
2.2.2 Importancia del proceso administrativo	15
2.2.3 Etapas del proceso administrativo.....	16
2.2.4 El proceso conduce al cambio.....	22
2.2.5 Factores que inciden al cambio.....	23

2.2.6	Mejora de procesos a través de la representación.....	24
2.2.7	Manuales administrativos.....	26
2.2.8	Importancia de los manuales administrativos.....	27
2.2.9	Tipo de manuales de la organización.....	27
2.3	Marco conceptual.....	32
2.4	Marco legal.....	34
CAPITULO III.....		36
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....		36
3.1	Metodología de la investigación.....	36
3.2	Tipo de investigación.....	36
3.2.1	Investigación descriptiva.....	36
3.3	Enfoque de la investigación.....	36
3.3.1	Enfoque Cualitativo.....	37
3.3.2	Enfoque Cuantitativo.....	37
3.4	Técnicas e instrumentos de la investigación.....	37
3.4.1	Técnicas.....	37
3.4.2	Instrumentos.....	38
3.5	Población.....	40
3.6	Muestra.....	42
3.7	Informe de las entrevistas realizadas.....	42
3.7.1	Sistematización comparativa de aspectos comunes de las entrevistas.	50
3.7.2	Análisis y conclusiones de las entrevistas.....	51
3.7.3	Análisis y conclusiones de las encuestas.....	54
CAPITULO IV.....		69

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Línea de investigación.....	8
Tabla 2. Elementos básicos manual de procedimientos	30
Tabla 3. Directivos de Cipeq Cía. Ltda.....	41
Tabla 4. Operativos de Cipeq Cía. Ltda.	41
Tabla 5. Sistematización de las entrevistas	50
Tabla 6. Proceso de Ventas	95
Tabla 7. Análisis Costo - Beneficio.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa Cipeq Cía. Ltda.	7
Figura 2. Funciones básicas de la empresa.	14
Figura 3. Importancia del proceso administrativo.....	16
Figura 4. Las fases y etapas del proceso administrativo desde los interrogantes	17
Figura 5. El ciclo del proceso administrativo.....	18
Figura 6. Actividades de control.....	22
Figura 7. Proceso Administrativo	26
Figura 8. Análisis de tiempo de labores	54
Figura 9. Análisis rol actual en la empresa	55
Figura 10. Análisis de procedimientos para la prospección de clientes	56
Figura 11. Análisis de eficiencia de gestión de clientes	57
Figura 12. Análisis de desafío en la fase de negociación	58
Figura 13. Análisis de fase de cierre para optimizar resultados.....	59
Figura 14. Análisis de comunicación interna en la empresa	60
Figura 15. Análisis de colaboración entre departamentos	62
Figura 16. Análisis de aspectos críticos en el éxito de las operaciones.....	63
Figura 17. Análisis del uso de software específico en el área de trabajo.....	64

Figura 18. Análisis de tipos de herramientas que utilizan en el área de trabajo	65
Figura 19. Análisis de efectividad de herramientas actuales en el trabajo.....	66
Figura 20. Análisis del conocimiento de los procesos de la empresa	67
Figura 21. Análisis de calificación de los procesos de la empresa	68
Figura 22. Organigrama de Cipeq Cía. Ltda.	71
Figura 23. Organigrama Propuesto Cipeq. Cía. Ltda.....	78
Figura 24. Mapa de Procesos	84
Figura 25. Flujograma del Proceso de Ventas	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Referencias Teóricas.....	108
Anexo 2. Instrumento para la Entrevista.....	111
Anexo 3. Instrumento para la encuesta	113

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, la eficiencia operativa y la alineación estratégica son elementos esenciales para asegurar la relevancia y el crecimiento sostenido de una organización. En este contexto, el área de ventas emerge como un componente crítico para alcanzar los objetivos comerciales y mantener la viabilidad económica de la empresa.

Por consiguiente, el enfoque primordial de este estudio se centra en mejorar y optimizar los procesos del área de ventas de Cipeq Cía. Ltda., una empresa comprometida a proveer materias primas y especialidades para la industria de pinturas, materiales de construcción, plásticos, tintas y adhesivos.

Se inicia con el capítulo I con una descripción del entorno empresarial en el que opera Cipeq Cía. Ltda., destacando los desafíos y oportunidades que enfrenta en el mercado actual. Se examinan las tendencias del sector y se identifican las áreas de mejora en el área de ventas, estableciendo así el marco contextual para la investigación.

En el capítulo II, se presenta un análisis detallado de los conceptos clave relacionados con la gestión de comercial y la optimización de procesos. Se revisan las teorías y modelos relevantes en el campo de la administración de ventas, así como las mejores prácticas en la mejora de procesos empresariales.

Este marco teórico sirve como base conceptual para el diseño de la propuesta de mejora en el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.

El capítulo III describe la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio, que incluye un enfoque mixto de investigación descriptiva. Se detallan las técnicas e instrumentos empleados, así como la población y muestra seleccionadas para el análisis. Este capítulo proporciona una visión general del enfoque metodológico adoptado para abordar el problema de optimización de procesos en el área de ventas.

En este sentido, el trabajo se centra en la propuesta de un Manual de Procesos específicamente diseñado para el equipo de ventas de Cipeq Cía. Ltda., como se detalla en el Capítulo IV. Esta parte final de la investigación ofrece una introducción a dicha propuesta, seguida por un análisis detallado del organigrama y las descripciones de cargos en el área de ventas. Asimismo, se proporciona una descripción exhaustiva de las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo de ventas, delineando claramente las actividades esenciales y las áreas de competencia.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Mejora de los procesos del área de ventas para optimizar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa Cipeq Cia Ltda.

1.2 Planteamiento del problema

La industria química ha sido uno de los sectores de gran trascendencia y desempeño en el desarrollo económico del país, empresas de gran trayectoria como Cipeq Cía. Ltda., han contribuido con el desarrollo industrial del territorio ecuatoriano, lo cual ha permitido ser un mercado estratégico y ser la captación de capitales externos.

Cipeq. Cia. Ltda. Es líder en la manufactura de pastas pigmentarias base agua y base solvente. Sus productos incluyen pigmentos, espesantes, agregados minerales, resinas, antiespumantes, dispersantes y aditivos especiales.

A principios de los años 90, Cipeq. Cia. Ltda. incursiona en el mercado de plásticos, concentrándose siempre en productos especiales. En este período se incluye en su portafolio dióxido de titanio, carbonatos micronizados, pigmentos orgánicos azules y verdes ftalocianina, amarillos y rojos.

En 1995 motivados por las necesidades del mercado, Cipeq. Cia. Ltda. inicia la producción de pastas pigmentarias base acuosa y base solvente.

En 2004 se concluyen las nuevas instalaciones ubicadas en el Parque Industrial Inmaconsa, lo cual hace posible prestar un mejor servicio de distribución a sus clientes. En el año 2005 se hace una inversión importante para adquirir nueva maquinaria, lo cual les permite captar gran parte de este mercado y competir con marcas de nivel internacional.

Cipeq. Cia. Ltda. es en la actualidad considerado un confiable proveedor de materias primas, con una amplia gama de productos en cada una de sus líneas y un stock permanente en sus bodegas, marcando la diferencia ya que, brinda a sus clientes asesoría técnica para una correcta aplicación de los productos que suministran, proporcionándoles, si así lo requieren, formulaciones de partida y recomendaciones sobre equipos y pruebas básicas de control de calidad.

Como un servicio complementario, Cipeq. Cia. Ltda. está en condiciones de apoyar a sus clientes en el desarrollo de nuevos productos, basados en las materias primas que suministran o en el mejoramiento de determinadas propiedades de un producto existente.

La problemática principal radica en la gestión administrativa del área de ventas, debido a que no se encuentra estructurada ni documentada, no posee manuales de funciones, manuales de procesos y procedimientos, afectando la operación del área ocasionando reprocesos en la fase de prospección, acercamiento, calificación, presentación de la oferta, negociación, cierre de venta y postventa, para poder cumplir a cabalidad las especificaciones definidas en el acuerdo de calidad fijado entre cliente (interno o externo) y proveedor.

Los inconvenientes suscitados en el área de ventas de la empresa Cipeq. Cia. Ltda. tienen como causa principal la inexistencia de procedimientos documentados. Para lograr la eficiencia y eficacia es necesario que cada colaborador tenga claro cómo realizar las actividades enmarcadas en los procedimientos del área de ventas y de tal manera evaluar si cumple con el perfil necesario o requiere capacitación para un correcto desempeño.

El área de ventas de la empresa Cipeq. Cia. Ltda., hace parte de los procesos claves de la organización y se encuentra conformada por 4 colaboradores que tienen a su cargo las funciones de administrar las relaciones con los clientes a través de la atención y asesoría de los diversos productos que ofrece la compañía.

Actualmente a pesar de que el (team) equipo de ventas no está reflejando los resultados proyectados por Cipeq. Cia. Ltda., no se cuenta con una metodología que permita medir el desempeño de los mismos y proponer un plan que le permita gestionar mejor los procesos del área comercial.

1.3 Formulación del problema

¿Cuál es el impacto de la mejora en los procesos del área de ventas en el cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos en la empresa Cipeq Cia Ltda.?

1.4 Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la situación actual en los procesos administrativos del área de ventas de la empresa Cipeq? Cia. Ltda., ubicada en el Parque Industrial Inmaconsa?
2. ¿Cuáles son los factores que afectan los procesos administrativos del área de ventas de la empresa Cipeq? Cia. Ltda., ubicada en el Parque Industrial Inmaconsa?
3. ¿Cuál sería el plan de acción adecuado para el mejoramiento de los procesos administrativos del área de ventas de la empresa Cipeq? Cia. Ltda., ubicada en el Parque Industrial Inmaconsa?

1.5 Objetivo General

Evaluar los procesos del área de ventas de la empresa Cipeq Cia Ltda. mediante una propuesta de mejora, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos.

1.6 Objetivos específicos

- Describir la situación actual en los procesos administrativos del área de ventas de la empresa Cipeq. Cia. Ltda., ubicada en el Parque Industrial Inmaconsa.
- Determinar los factores que impiden un adecuado funcionamiento de los procesos administrativos del área de ventas de la empresa Cipeq. Cia. Ltda., ubicada en el Parque Industrial Inmaconsa.

- Elaborar el plan de acción para la mejora en los procesos administrativos del área de ventas de la empresa Cipeq. Cia. Ltda., ubicada en el Parque Industrial Inmaconsa.

1.7 Justificación de la investigación

La realidad comercial en la actualidad es muy competitiva debido a que los clientes cada vez son más exigentes en cuestiones de calidad, precio y tiempo, por lo que las empresas deben implementar metodologías que permitan cubrir los requerimientos de los clientes e incrementar el nivel de competitividad; para lo cual brindan una amplia gama productos y soluciones fundamentando en la innovación que genera una mayor productividad.

Estas adaptaciones proporcionan cambios representativos partiendo en la capacitación del personal, insumos e infraestructura empleada en el proceso administrativo de ventas, permitiendo de esta manera mantener la continuidad operativa de las ventas, cubriendo la demanda de los clientes con un servicio pertinente.

La planificación, organización, ejecución y control que se realizará con la mejora en los procesos del área de ventas de la empresa Cipeq Cia Ltda., sustentados con el análisis de la cadena de valor y la administración por procesos dentro de la organización, aportará el incremento de los niveles de eficiencia y eficacia permitiendo el cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos, dado que en el análisis para sistematizar los factores de la propuesta de mejora, se aplicarán métodos y técnicas de investigación de los cuales se obtendrá los puntos relevantes para efectuar el diseño de procesos que permitirá evaluar las posibles soluciones.

1.8 Delimitación del problema

Delimitación Geográfica: El presente estudio se realizará en las instalaciones de la empresa Cipeq. Cia. Ltda., ubicada en el Parque Industrial Inmaconsa Guayas - Guayaquil entre Tecas, Calle 23C NO Vía a Daule Km 11.5.

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa Cipeq Cía. Ltda.



Fuente: Tomada desde Google maps 2023.
Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

Delimitación espacial: Guayas - Guayaquil entre Tecas, Calle 23C NO Via a Daule Km 11.5.

Campo: Industrial y Comercial

Área: Administrativa

Aspecto: Propuesta de mejora en los procesos administrativos del área de ventas de la empresa Cipeq Cía. Ltda.

Periodo a evaluar: 2022 - 2023

Sector: comercial

Tipo de empresa: Privada

Periodo de investigación: 10 meses

Población: Directivos – Team de ventas

1.9 Idea a defender

La mejora en los procesos del área de ventas permitirá garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos.

1.10 Línea de investigación

El presente trabajo de investigación se desarrolla a través de la siguiente línea de investigación institucional:

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de la facultad: Desarrollo empresarial y del talento humano.

Tabla 1. *Línea de investigación*

Dominio	Línea institucional	Líneas de Facultad
Dominio 1.		
Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano

Fuente: *Documento tomado de la página web de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte.*

Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Respecto al tema de investigación Mejora de los procesos del área de ventas para optimizar el cumplimiento de los objetivos de ventas de la empresa Cipeq Cia Ltda., se ha realizado búsqueda en el repositorio digital de la Universidad Laica Vicente Roca fuerte, y en distintos repositorios digitales de Instituciones de Educación Superior, Google Academy, y otros repositorios en la web, donde se ha encontrado diversos trabajos realizados por diferentes autores, para lo cual se han considerado algunos que nos faculten tener como referencia al presente trabajo de investigación, dado de esta manera se citará a continuación las siguientes investigaciones:

Ortiz y Santos (2017) en su trabajo de investigación titulado Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía CHARTUR S.A.; cuyo objetivo general es: Analizar el desempeño laboral de la empresa CHARTUR S.A. a través del estudio de las actividades realizadas en los departamentos de Administración y Talento Humano con la finalidad de diseñar un manual de procedimientos acordes a las necesidades de la organización, usando un método de investigación de diseño no experimental, de tipo descriptivo y explicativo con un enfoque mixto se realizó se realizó una técnica de recolección de datos lo cual fue una entrevista realizada a los altos mandos de la empresa CHARTUR S.A. con esta información recolectada se realiza la propuesta para solucionar los inconvenientes que presentaba la compañía.

En esta investigación citada, también se realizó un análisis el cual se determinaron los factores, responsabilidades discernidas y las situaciones que el cargo demanda para la realización del proceso de recopilación de la información necesaria, lo que ayudó a conocer el nivel de responsabilidades, habilidades y conocimientos de cada cargo.

Las conclusiones establecidas determinaron mediante una observación directa del fenómeno en cuestión, lo cual evidenció el problema que presentaba la compañía, llevando a la conclusión de que la empresa tenía la necesidad de elaborar un manual de procedimientos relacionadas a las necesidades de la organización.

Se realizaron evaluaciones de los procedimientos del área administrativa y de talento humano, llevando esto a concluir que las tareas realizadas carecían de un orden lo cual generaba conflictos dentro de la empresa creando un ambiente laboral no adecuado para el desempeño de las actividades.

Se elaboró dos manuales de procesos compuestos por flujogramas que detallan de manera resumida las operaciones y actividades que se realizarán de manera diaria en las áreas de administración y talento de humano de la compañía CHARTUR S.A. permitiendo esto llegar de manera eficiente y eficaz a las metas de la organización.

Según Briones y Mejía, (2020) en su trabajo de investigación titulado Diseño de políticas y procedimientos dirigidos al departamento de ventas para la empresa JPATÍÑOCORP S.A cuyo objetivo general es Diseñar políticas y procedimientos del Departamento de Ventas para la empresa JPATÍÑOCORP S.A., utilizando una metodología descriptiva que permitió definir la situación real de la Compañía JPATÍÑOCORP S.A. en el departamento de ventas, con el propósito de elaborar una propuesta conforme a su objetividad.

En este trabajo de investigación los autores realizaron un análisis descriptivo desarrollado, lo que permitió determinar las propiedades, características y perfiles de los individuos, grupos de personas, comunidades, procesos, objetos o cualquier factor que requiera investigación y que específicamente permita medir o recopilar de manera independiente información consistente en las consideraciones o variables establecidas.

El método de investigación aplicado fue el enfoque cualitativo, debido a que los datos a examinar se basaron en particularidades de dirección del departamento de ventas de la empresa JPATÍÑOCORP S.A, y no se considera un análisis de datos estadísticos que determinen un enfoque cuantitativo.

Acorde al enfoque de la investigación, procedieron a seleccionar como herramienta de recolección a la entrevista, lo cual consistió en la elaboración de un cuestionario para la mantención de un diálogo entre el entrevistador y un perito concerniente a esta área en la empresa JPATÍÑOCORP S.A.

Las conclusiones establecidas determinaron que la investigación permitió evidenciar que el manual de procesos y políticas para el departamento de ventas y cobranzas debe fundamentarse en precisar cuidadosamente cada procedimiento a realizarse por el personal. Debido al modelo de proceso y flujograma básico que presenta la empresa, en el que no determina las funciones del personal de ventas y las áreas vinculadas, se añaden funciones lo cual permite reducir las inseguridades para la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa.

En su análisis de costos-beneficios concluyen que con el incremento de ingresos esperados por la implementación propuesta, consideran que la empresa JPATÍÑOCORP podrá conseguir mejores intereses, lo cual refleja en los resultados adquiridos de 1,13 que supera el beneficio de los estados financieros que en su momento eran de 1,024, de tal manera que bajo el indicador financiero B/C este diseño de políticas y procedimientos es viable.

Para Castillo y Vargas (2022) en su estudio titulado: Plan de mejora continua en el departamento de ventas de la empresa Falip s.a. de la ciudad de Guayaquil. El objetivo general fue diseñar una guía de plan de mejora continua en el departamento de ventas en la empresa Falip S.A. en la ciudad de Guayaquil, utilizando un método de investigación de tipo propositiva dado a que se cimienta en un requisito dentro de la compañía, utilizando el instrumento de investigación la encuesta, dirigida al equipo de ventas incluyendo al supervisor.

Las conclusiones manifiestan que la empresa Falip S.A. no tenía un manejo adecuado de los procedimientos dado a que no contaba inicialmente con los conocimientos de las actividades del perfil del cargo.

Con el resultado de las encuestas se determinó una oportunidad de mejora motivacional disponiéndose niveles de incentivos por la eficiente realización de los objetivos planteados.

Mejia (2022) en su trabajo de estudio propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador, tiene como objetivo el diseño de una propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé 2021.

El propósito fue establecer acciones de mejora por medio de una reingeniería de procesos en el departamento comercial.

El método de investigación utilizado fue el de investigación de tipo aplicada y propositiva, con un diseño no experimental. Para la obtención de la información necesaria se trabajó con base a criterios cualitativos y cuantitativos utilizando herramientas tales como: la encuesta y la entrevista. El resultado obtenido permitió definir los procesos de carácter crítico del área comercial que deben ser estructurados.

Los autores concluyen determinando que la empresa Domiagua mantiene debilidades en los procedimientos de ventas, facturación, despacho, distribución, cobranza y promoción, por lo que se pudo elaborar el diseño de procesos a todas las acciones y gestiones indicadas a la empresa Domiagua Quinindé.

Para Peralta (2023) en su estudio presentado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, titulado: Diseño de un manual de procesos para el área administrativa del centro de especialidades Santa Isabel. El objetivo general fue diseñar un Manual de procesos para el área administrativa que conlleve a mejorar la organización y control en el Centro de especialidades Santa Isabel, en este estudio el autor utilizó el tipo de investigación descriptivo debido a su naturaleza cualitativa, ya que permite realizar el estudio sin cambiar o afectar las variables y, por lo tanto, se limita solo a la descripción y medición.

Dichos estudios le permitieron utilizar métodos de recopilación de datos como encuestas, observaciones, revisiones de documentos y entrevistas para obtener información sobre fenómenos.

Este tipo de investigación le permitió describir las características en detalle y determinar bajo qué condiciones a la empresa le hace falta organización y control para el desarrollo de sus actividades.

En las conclusiones el autor establece que: al conocer el manual de procesos es de gran ayuda para la tecnología aplicada ya que, sirve para entender los indicios del Centro de Especialidades Santa Isabel el cual carece de control y organización en sus actividades en la unidad, lo cual determina que la implementación del manual contribuye a la mejora de los procesos administrativos.

Además, señaló que el propósito de implementar este manual es proporcionar una mejor organización y control en las actividades colaborativas, un manual que va de la mano con la ética en la práctica y la actitud de los miembros de la unidad estructural, asegurando un mejor desempeño y eficiencia en las funciones realizadas a diario en el área.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Procesos Administrativos

Laoyan (2022) expresa que una mejora de procesos son metodologías mediante las cuales un conjunto de personas valora sus procesos en uso y los adecua con el ánimo de incrementar la productividad, disminuir los costos, sintetizar los flujos de trabajo, aclimatarse a las variantes necesidades de negocios o acrecentar la rentabilidad.

Duque (2020) en su publicación Procesos Administrativos, hace énfasis en que la estructura de una organización para poder lograr alcanzar la eficiencia, se debe pensar en la empresa como función de gestión administrativa por lo que establece que las bases de las organizaciones es la planeación, organización, dirección, coordinación y control,

todo esto establecidas a las funciones del administrador quien elaborará y desplegará el proceso administrativo.

Figura 2. *Funciones básicas de la empresa.*



Nota: Funciones básicas de la empresa propuestas por Henry Fayol.

Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

Pazmiño (2020) en su publicación de la Revista Científica Multidisciplinaria cuyo tema es Procesos Administrativos: Un Estudio Al Desarrollo Empresarial De Las Pymes; define al proceso administrativo como un flujo constante que permite una adecuada administración de cualquier empresa. Al efectuarse en orden los procesos administrativos se produce una alta relevancia para lograr los objetivos que se proponen.

El autor manifiesta que las empresas ecuatorianas en un alto porcentaje están comprendidas por micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales conforma un porcentaje representativo de las unidades productivas, por dimensión y falta de discernimiento, estas empresas carecen de estructuras organizacionales que les faculte instaurar de manera impecable los procesos administrativos, siendo una desventaja en comparación con las grandes empresas, lo que vuelve una limitante para que alcancen el desarrollo empresarial y económico.

Según Duque (2020), un proceso se define como la amalgama de eventos secuenciales esenciales para llevar a cabo diversas actividades, ya sea en el ámbito

organizacional o en grupos sociales. La conceptualización de la administración como un procedimiento que demanda acciones persistentes, meticulosas y premeditadas se revela como el factor primordial para la materialización de los objetivos anhelados por los accionistas y empresarios de una entidad.

2.2.2 Importancia del proceso administrativo

Cano (2017) manifiesta que La organización como unidad social implica que la estructura de sus elementos debe estar coordinada en sus elementos esenciales como: personas, Tareas y Liderazgo.

El proceso administrativo es importante porque integra varias funciones que le dan a la empresa la estructura y el impulso necesario para lograr sus objetivos, además de apoyar su estabilidad y crecimiento futuro, sin olvidar que reduce la incertidumbre y aumenta las posibilidades de éxito.

Por lo tanto, los procedimientos administrativos buscan armonizar estos elementos; planificar actividades, organizar cosas, integrar recursos, realizar tareas, concluir y controlar resultados, y esencialmente generar mecanismos de comunicación para promover sus ideas.

La aplicación de procesos administrativos es muy importante para las empresas, porque permite:

- Mejor utilización de los recursos.
- Desarrollar su ventaja competitiva.
- Mejorar los niveles de productividad.
- Fortalecer el bienestar profesional de los miembros.
- Dirigir los esfuerzos individuales para lograr objetivos colectivos.

Figura 3. *Importancia del proceso administrativo*



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

2.2.3 Etapas del proceso administrativo

La gestión de cualquier empresa o grupo social se divide en dos fases: la fase estructural, en la que se determinan los objetivos o tareas y los mejores medios para alcanzarlos, y la fase operativa, en la que se prepara o ejecuta todo el trabajo necesario para alcanzar los objetivos fijados en tiempo y forma (Duque, 2020).

Estas etapas son denominadas Mecánica y Dinámica, y se caracterizan por lo siguiente:

- **Mecánica:** Es la parte teórica de la gestión, por así decirlo, indica lo que hay que hacer, permite pensar en el futuro.
- **Dinámica:** Indica cómo deben actuar y gestionar los grupos sociales. Veamos también lo que se indica gráficamente.

Figura 4. Las fases y etapas del proceso administrativo desde los interrogantes



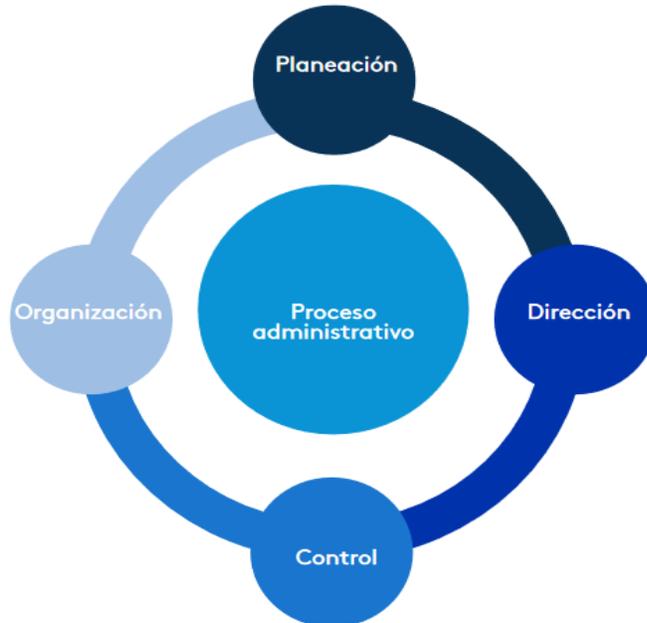
Fuente: Tomada de Procesos Administrativos de Duque (2020)

Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

En este sentido, el proceso administrativo es una serie de etapas sucesivas, en la que la gestión administrativa se realiza con estos medios de gestión los cuales están interconectados y dan forma a un proceso completo, por lo que podemos establecer que el trabajo organizativo se debe efectuar de manera secuencial pero no tiene que ser visualizado como un ciclo (Duque, 2020).

Fases del proceso administrativo

Figura 5. El ciclo del proceso administrativo



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

Planificación

Según Duque (2020) la planificación es determinar lo que la sociedad quiere lograr, definir metas, condiciones futuras y lo que se necesita para lograrlo, es mitigar los riesgos para que el esfuerzo, la decisión de elegir el futuro, sea la base del proceso, y el comienzo.

Editorial Etecé (2022) determina que la planeación es la primera etapa que debe ejercer el cuerpo administrativo de una empresa. Aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir la empresa y los métodos a llevar a cabo, la relación entre el personal trabajador y el personal administrativo debe ser

complementaria para el funcionamiento correcto de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

La planificación implica la elaboración de un plan que incluye los próximos pasos a seguir y la implementación de este dentro de un marco de tiempo específico.

Actividades de la planeación

- Defina de antemano las metas y objetivos que desea alcanzar en un período de tiempo determinado.
- Pronosticar.
- Cree una estrategia que debe implementarse con métodos y técnicas a llevar a cabo.
- Accionar ante problemas futuros.

Organización

Editorial Etecé (2022) indica en su publicación que después de planificar los objetivos y las acciones posteriores a realizar para lograr los objetivos planteados, el siguiente paso es asignar cada acción a los diferentes grupos de trabajo que componen la empresa.

Esto dependerá de las capacidades físicas e intelectuales de cada empleado y de los recursos de la empresa, el propósito de esta organización es establecer una meta para cada área de la empresa de manera que se pueda lograr al menor costo y con el mayor grado de satisfacción para cada empleado.

Actividades de la organización

- Selección detallada del empleado adecuado para el puesto adecuado.
- Desglose cada tarea en unidades operativas.
- Elija una estructura de gestión para cada departamento.
- Se proporcionan materiales y recursos útiles para cada sector.

Ejecución

Duque (2020) establece que siendo una de las funciones más importantes del proceso administrativo es una forma de hacer toda la planificación a través de la autoridad, los puestos jerárquicos se asignan y se hacen cumplir cuando se toman o no decisiones directas, la gerencia debe monitorear estas decisiones de manera apropiada.

Editorial Etecé (2022) manifiesta que la ejecución requiere una figura de liderazgo capaz de dirigir, tomar decisiones, instruir y asistir en las diversas ramas de trabajo. En su ejecución, el primer paso es buscar las actividades asignadas a los grupos de trabajo para que continúen realizando estas actividades de manera periódica y eficiente, cada grupo de trabajo está sujeto a reglas y medidas para mejorar su desempeño.

Actividades de la ejecución

- Dar a los empleados un carácter motivador.
- Dar a cada empleado un salario adecuado.
- Centrarse en las necesidades de cada empleado.
- Mantener una comunicación sólida entre los departamentos.

Control

La etapa final de un proceso administrativo o función administrativa. En el momento de la planificación inicial, pruebe, verifique y cambie, la gestión de pasos hacia adelante indica la capacidad de reflexionar sobre lo que ya sucedió.

Según Duque (2020) en diferentes puntos de vista, el control está planeado, organizado e incluso dirigido. Un proceso tedioso y complicado, pero que en realidad permite procedimientos claros, validar aspectos previamente identificados, aplicar controles y la comunicación correcta no solo puede corregir, sino también prevenir y predecir a la empresa en el presente y futuro.

Editorial Etecé (2022) determina que la tarea de la función de control es asegurar que la empresa esté en el camino del éxito, Incluso si cada función se puede ejecutar a la perfección, no garantizará que la unidad se incline hacia un camino financiero positivo.

El control es una tarea administrativa que debe llevarse a cabo con profesionalidad y transparencia. El control de las actividades que se desarrollan en la empresa ayuda a analizar los altibajos, una vez obtenidos los resultados pertinentes, es posible analizar las distintas modificaciones que es necesario realizar para corregir estos puntos bajos. (Editorial Etecé, 2022).

Actividades de control

- Comparar los resultados obtenidos con el plan previamente desarrollado.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos.
- Iniciar la acción correctiva apropiada.

La gestión de las actividades de control desempeña un papel crítico en el proceso administrativo. Una vez que se han ejecutado las operaciones conforme al plan predefinido, es esencial llevar a cabo una evaluación sistemática para medir el rendimiento real frente a las metas establecidas. Este análisis implica una comparación detallada de los resultados obtenidos con el plan inicialmente trazado, identificando tanto los éxitos como las áreas que pueden requerir mejoras.

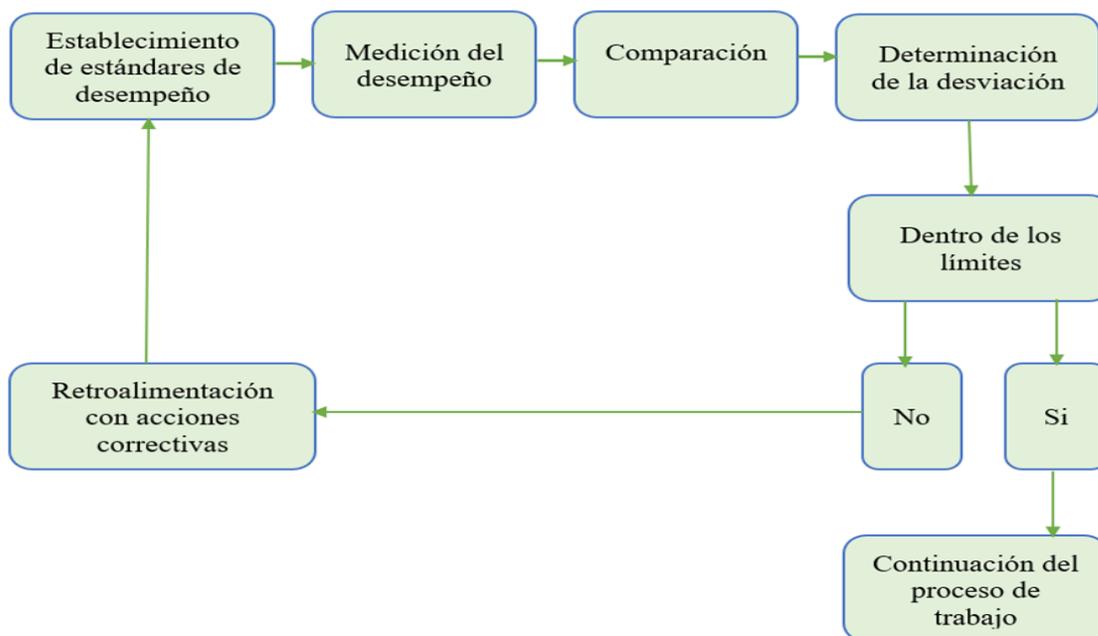
La evaluación y análisis de los resultados no se limitan únicamente a la comparación cuantitativa, sino que también implican una revisión cualitativa para comprender los factores subyacentes que contribuyen al desempeño observado. Se busca identificar patrones, tendencias y posibles desviaciones que puedan influir en el éxito global de la organización.

Una vez concluida la fase de evaluación, la implementación de acciones correctivas adecuadas se convierte en una parte integral del proceso de control. Esto implica tomar medidas proactivas para abordar cualquier desviación significativa entre los resultados reales y los esperados. Las acciones correctivas no solo buscan corregir

los problemas identificados, sino que también proporcionan valiosas lecciones aprendidas que pueden informar y mejorar futuras planificaciones y ejecuciones.

Cada proceso siempre tiene uno o más proveedores y uno o más clientes, es decir si hay un elemento de entrada, que puede ser bienes, documentos, información, formación, requisitos, etc. El resultado del proceso puede ser a un cliente interno o al mismo tiempo a un proveedor o cliente externo.

Figura 6. *Actividades de control*



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

2.2.4 El proceso conduce al cambio

Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse rápida y eficazmente a los desarrollos tecnológicos, preferencias del cliente, demanda del mercado, competencia, macro y microeconómica. Esto significa estar dispuesto a cambiar.

2.2.5 Factores que inciden al cambio

Los factores que influyen directamente en el cambio están vinculados con los siguientes elementos:

Fuerzas que lo impulsan

- El miedo al fracaso lleva a un mayor esfuerzo, se convierte en uno
- Más elementos variables.
- Habilidad para anticipar y monitorear conflictos y tensiones.
- Incentivos internos y externos.
- Motivación personal.
- Grado de insatisfacción de las personas involucradas, sobre la situación actual.
- Los participantes están inquietos y emotivos.

Fuerzas que se oponen y retrasan

- Percepción selectiva de las opiniones o sugerencias de las personas dependiendo del tradicionalismo.
- independiente y con miedo a la confrontación.
- Desconocimiento.
- Tradicionalismo.
- Incertidumbre de desempeño.
- fracasos pasados.

La implementación de cambios en cualquier organización es un proceso complejo que está intrínsecamente ligado a diversos factores que inciden directamente en su éxito o fracaso. Entre las fuerzas que impulsan el cambio, el miedo al fracaso se destaca como un poderoso motivador.

Este temor no solo impulsa un mayor esfuerzo por parte de los individuos, sino que también se convierte en un catalizador para la introducción de más elementos variables en el proceso de cambio. La habilidad para anticipar y monitorear conflictos y

tensiones se revela como una destreza crucial, mientras que los incentivos internos y externos, junto con la motivación personal, actúan como fuerzas impulsoras fundamentales.

El grado de insatisfacción de las personas involucradas también desempeña un papel crucial en el proceso de cambio. Cuando existe un nivel significativo de insatisfacción con la situación actual, se crea un terreno fértil para el cambio, ya que los participantes se encuentran inquietos y emotivos, buscando activamente mejoras y soluciones.

Por lo tanto, la organización debe ser vista como un sistema abierto, un conjunto de subsistemas interdependientes, como un modelo organizacional ágil y consistente el cual asegure que los procesos se puedan cambiar y mejorar en términos de rendimiento, bienes y servicios.

Como proceso de cambio, la dirección inicia cambios planificados y se esfuerza deliberadamente para lograr un objetivo determinado.

Por lo tanto, los diferentes momentos del proceso administrativo deben estar interconectados en armonía, coherencia, equilibrio, complementariedad, garantía de desempeño, mejora, cambio y desarrollo.

Por eso se llaman fases, pero son secuenciales, para que no se corra el riesgo de desencajarlas.

2.2.6 Mejora de procesos a través de la representación

Ramon (2016) establece que uno de los principales objetivos de los diagramas de proceso es proporcionar la mejora de estos. Al dibujar cómo se realiza un proceso se pueden detectar ineficiencias que a veces son difíciles de detectar en la realidad.

Las principales mejoras de los procesos son:

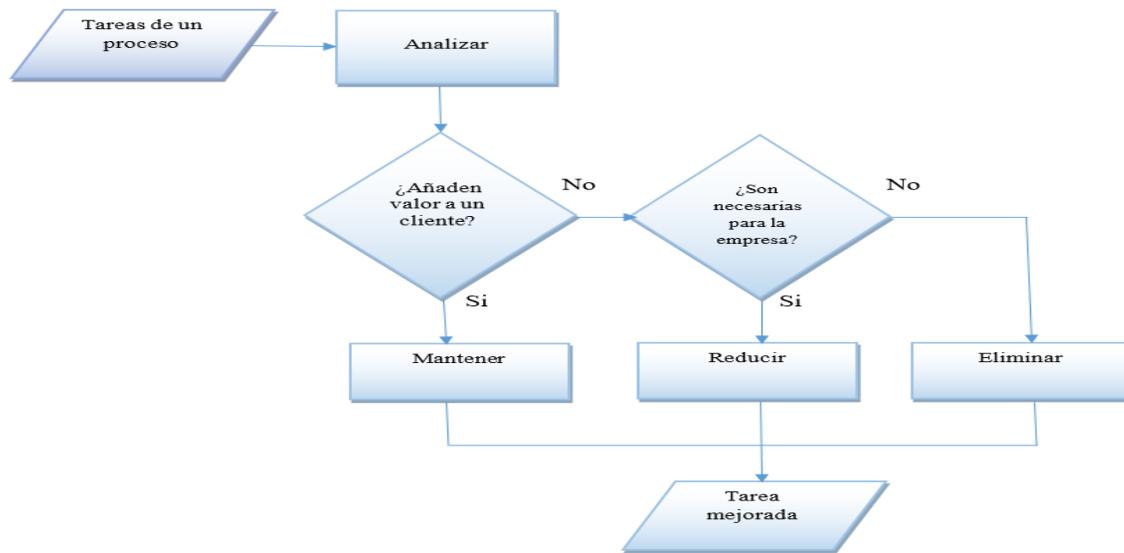
- Eliminar o hacer mínimas las tareas que no incorporen valor para el cliente ni para la empresa.
- Eliminar duplicidades.
- Eliminar esperas.
- Reducir los transportes internos
- Eliminar la necesidad de los puntos de inspección.
- Mover al principio del proceso los puntos de inspección.
- Proteger y mejorar los cuellos de botella.

Los elementos para el desarrollo de un proceso serían:

- Tareas.
- Análisis.
- Mantención.
- Reducción.
- Eliminación.
- Tarea mejorada.

De las mejoras de procesos y elementos de desarrollo antes mencionados, podemos decir que, en el contexto de los procesos, las mejoras sustanciales incluyen la minimización o eliminación de tareas que no aportan valor ni al cliente ni a la empresa. Asimismo, se busca erradicar duplicidades, reducir esperas, disminuir transportes internos, prescindir de puntos de inspección innecesarios y reubicar los puntos de inspección al comienzo del proceso. También es esencial proteger y perfeccionar los cuellos de botella. Por otro lado, los componentes clave para el desarrollo de un proceso abarcan tareas, análisis, mantenimiento, reducción, eliminación y mejora de tareas, lo que gráficamente se lo representaría de la siguiente manera:

Figura 7. Proceso Administrativo



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

2.2.7 Manuales administrativos

Según Totonelli (2017) el manual administrativo es un documento redactado internamente en cada organización de manera lógica, sistemática y reflexivo, formalizado a través de procedimientos y procesos que se ejecutan en las distintas dependencias, procedimientos y procesos requeridos y esperados para alcanzar las metas de la organización.

De lo anteriormente señalado por el autor, se puede definir que los manuales organizacionales contienen datos detallados sobre competencias, antecedentes, estructura organizacional, legislación, autoridad, organigrama y funciones organizacionales. Los cuales están configurados para áreas específicas, incluyendo descripciones de puestos organizacionales permitiendo reflejar toda la actividad de la empresa y facilitar la organización de sus actividades.

2.2.8 Importancia de los manuales administrativos

Los manuales dentro de una organización ayudan a la gestión del control, permitiendo a la alta dirección alcanzar los objetivos de la empresa y lleve a cabo con eficacia las actividades asignadas a cada departamento integrado dentro de una empresa. El objetivo principal del control interno es reducir los riesgos en la toma de decisiones que puedan afectar a la compañía.

Soto (2016) indica que la eficacia del manual de gestión radica en el análisis profundo y cuidadoso de cualquier proceso, actividad, función o tarea que se realice en la organización, si se presentan en un documento comprensible y claro que permita a los usuarios encontrar soluciones a los problemas cuando se trata de cómo realizar sus funciones y actividades diarias sin consultar a sus superiores, excluyendo el tiempo libre, utilizándolos inmediatamente como herramienta de información y asesoramiento.

Dado que un manual de gestión es un medio para que la gerencia comunique políticas, decisiones y estrategias a nivel de empresa, los objetivos principales del manual, dependiendo del grado de especialización, incluyen:

- Descripción general y clara de la organización.
- Especificar la función de cada unidad administrativa.
- Facilitar la contratación de personal.
- Presentar una visión holística de cómo funciona la organización.
- Indicar la secuencia lógica de actividades para cada proceso.
- Determinar las responsabilidades operativas del personal de cada unidad de gestión.
- Especificar expresiones comunes para realizar acciones en cada unidad administrativa.

2.2.9 Tipo de manuales de la organización

Con base a la definición de los manuales de administrativos y su importancia, los principales manuales administrativos se pueden dividir en tres categorías:

- Manuales de organización.
- Manuales de políticas.
- Manuales de procedimientos.

Manuales de la organización

Un manual de organización es un resumen que detalla la estructura de la empresa, una relación que existe entre las posiciones, jerarquía organizativa y grados de autoridad y responsabilidad. También describe las funciones y tareas realizadas en cada nivel. Por eso mismo son importantes, ya que sirven de guía para el trabajo a realizar y controlan el grado de descentralización; no solo garantiza una interpretación y aplicación coherentes de las políticas, sino que también aclara la relación entre autoridad y responsabilidad, lo que permite una revisión y mejora continuas de las políticas y los procedimientos.

Manuales de políticas

Se establecen lineamientos de actuación que rigen la toma de decisiones sobre actividades administrativas generales. Su finalidad principal es proponer normas uniformes de comportamiento y toma de decisiones, orientar las actuaciones y acciones a realizar en situaciones concretas, y ayudar al personal implicado a mantener una actitud positiva. Esto se debe a que es el único documento que guía a los miembros de la organización.

Las organizaciones deben actuar de acuerdo con una filosofía y una cultura de trabajo planificadas estratégicamente por la alta dirección o los gerentes, y también desempeñar un papel en el desarrollo, interpretación y entrega de ciertos estándares.

Manuales de procedimientos

Un manual de procedimientos como un documento que contiene reglas e instrucciones sobre cómo llevar a cabo ciertos procesos en una empresa. Con la ayuda de estos escritos, las organizaciones pueden administrar y dirigir sus actividades,

estrategias y flujos de trabajo hacia resultados óptimos y mantener estándares de calidad y eficiencia. (Rodríguez, 2023)

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, este documento es fundamental porque reúne políticas y procedimientos que reflejan la visión, los valores y la cultura de la empresa, así como las necesidades y responsabilidades de los empleados, porque brinda información sobre el funcionamiento de los procesos internos de la empresa.

Importancia de un manual de procedimientos. Contar con un flujo de trabajo óptimo es necesario para asegurar la efectividad de los resultados operativos de las organizaciones. De tal manera que contar con un manual de procedimientos es de suma importancia para mantener una comunicación efectiva y seguir haciendo crecer el negocio.

Un manual de procedimientos es una herramienta clave para cualquier empresa cuando se diseña de manera correcta, ofrece muchos beneficios en términos de cumplimiento, seguridad de los empleados y comunicaciones internas, de tal manera que presenta ventajas para el desarrollo de la organización, de las cuales podemos mencionar las siguientes:

Ahorro de tiempo: es una gran ventaja para los directivos de empresas, ya que facilita la formación de nuevos empleados en la organización, reduciendo de esta manera el tiempo para que los colaboradores empiecen a contribuir con el desarrollo de la compañía.

Control interno: el manual de procedimiento prioriza los controles de procesos internos diseñados para detectar irregularidades y prevenir fallas. Por tanto, facilita la toma de decisiones y la prevención de obstáculos. Los manuales también permiten la división de responsabilidades y la creación de lineamientos que facilitan el seguimiento del desembargo.

Optimiza los procesos: los manuales de procedimientos permiten a las organizaciones conocer a fondo la evolución de cada proceso en sus instalaciones para

saber cuándo y cómo mejorarlos. La preparación adecuada de estos manuales facilitará la rápida y eficiente ejecución de los procesos.

Delimita la responsabilidad: la aplicación de los manuales de procedimientos permite a las organizaciones profundizar en la evolución de cada proceso en sus instalaciones, para saber cuándo y cómo se pueden mejorar. Cuando están elaborados de manera correcta, estos manuales promueven procedimientos rápidos y eficientes e incluyen procedimientos estándar que ayudan a prevenir el cometimiento de errores.

Mejora la imagen: la implementación de un manual de procedimientos mejorará la imagen de su organización porque las normas y procedimientos que contiene garantizarán que la empresa cumpla con todas las normas y reglamentos pertinentes. Además, muestra una imagen profesional de las habilidades en la operatividad del negocio, lo cual da la oportunidad de obtener mejores relaciones comerciales y reconocimiento en el mercado.

Estructura de un manual de procedimientos. El manual de procedimientos consta de diferentes elementos y podrían diferir de una empresa a otra según la actividad económica de la empresa. Sin embargo, Rodríguez (2023) en su publicación “Manual de procedimientos: ¿qué es y cómo hacer uno?” Señala que todo documento de este tipo debe contener elementos básicos los cuales lo detallamos en la tabla 2:

Tabla 2. *Elementos básicos manual de procedimientos*

Título	Elegir el título que mejor se adapte a los procesos sobre los que se está elaborando.
Objetivo del documento	Esta sección describe la razón por la que está escribiendo este documento, por lo que debe proporcionar una descripción general completa de los procesos involucrados.

Revisiones y responsables	Es importante mencionar cuándo fue escrito y cuáles son las últimas versiones. También debe indicar quién es el responsable de actualizar este documento.
Descripción de procesos	Esta es la parte más importante de la guía porque describe qué, cómo, dónde y con qué frecuencia se debe realizar. Además, incluye las tareas de los responsables de cada acción relacionada con el proceso.
Glosario de términos	Para aumentar el conocimiento de los términos relacionados con los procesos, se recomienda agregar al final un glosario de términos, sobre todo de los más complejos.

Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

En términos generales podemos expresar que la implementación de un manual de procesos bien elaborado puede evitar los reprocesos, los cuales ocasionan un desperdicio de tiempo y dinero a la compañía teniendo que volver a revisar el proceso de generación de las ventas cuando estas no han sido concretadas ya sea por incumplimiento o retraso en la entrega, por falta de atención al cliente, intento de cierre de venta sin haber comprendido al cliente, intento de cierre de ventas antes de tiempo, desistir de la venta a la primera objeción por parte del cliente, uso de técnica incorrecta para el cierre de negocio.

La implementación de un manual de procedimientos permite controlar y minimizar los errores en el proceso de ventas, si se definen y documentan con claridad los estándares operativos, si se hace un control y seguimiento a su cumplimiento. De esta manera podemos ir cerrando brechas en los procesos de servicios en cuanto a lo que requiere los clientes y lo que se está ejecutando, permitiendo de esta manera enmarcar nuestra variable dependiente la cual es cumplir a cabalidad las especificaciones definidas en el acuerdo de calidad fijado entre cliente (interno o externo) y proveedor.

2.3 Marco conceptual

Proceso. Un tratamiento o conjunto de operaciones al que se somete una cosa para su transformación o modificación.

Organización. Forma de tener un conjunto de personas con todas las metas y diferentes habilidades en cada área.

Factores. Se refiere a elementos, condiciones, influencias que contribuyen al surgimiento de resultados.

Mejora. Se relaciona al cambio de condición inestable o progresión a una mejor condición.

Evaluación. Se refiere al acto de determinar el mérito o valor de algo.

Plan. Se refiere a una secuencia de pasos que describe las formas y los medios necesarios para realizar la idea.

Competitividad. Se considera a la capacidad para desarrollar e implementar una estrategia competitiva y mantener o aumentar de manera sostenible los resultados positivos.

Productividad. Se refiere a la medida que refleja la relación entre los resultados de una actividad, el tiempo invertido y los recursos utilizados para realizarla

Continuidad. Es la acción de planificar y preparar de manera anticipada para garantizar la capacidad de que una organización pueda continuar realizando sus funciones y operaciones críticas durante una emergencia o un evento disruptivo.

Flujos. Se refiere al proceso paso a paso que le permite comprender cómo deben encajar los componentes para producir un determinado producto o proceso.

Planificación. Se considera a un proceso sistemático que primero identifica los requisitos y luego desarrolla inmediatamente la mejor manera de abordarlos en un marco estratégico, estableciendo así prioridades y principios funcionales.

Dirección. En administración se considera a la fase de mentoría, consiste en ejecutar el plan asignado al equipo, depende de la influencia del gerente y su motivación, comunicación y supervisión del equipo para lograr sus objetivos.

Coordinación. Se refiere a la capacidad de organizar secuencialmente elementos aparentemente dispares para lograr un objetivo específico.

Ejecución: Se refiere a llevar a cabo una acción, especialmente en la realización de conformidad con un proyecto, u orden.

Control. Se refiere al proceso de probar el desempeño contra los estándares establecidos.

Proveedores: Se considera a toda persona o empresa que proporciona todo lo que otra empresa o persona necesita.

Clientes. Se refiere a personas o empresas que utilicen los servicios de profesionales o empresas, especialmente si lo hacen de forma habitual.

Recursos. Se considera al conjunto de elementos que se pueden utilizar para resolver una necesidad o hacer crecer un negocio.

Gestión. Se refiere al conjunto de actividades realizadas para administrar y operar un negocio o empresa.

Venta. Se considera a la transferencia de bienes o servicios a cambio de una contraprestación económica. En este proceso intervienen dos actores económicos principales: el vendedor, propietario del producto, y el comprador, que posee la necesidad de adquirirlo.

2.4 Marco legal

La ley ecuatoriana regula el sector empresarial del país y el impacto en la fuerza laboral del mercado y los procesos comerciales para todos los ecuatorianos que se dedican a las actividades de producción en el territorio nacional, y por lo tanto, el marco legal se refiere a las leyes que influyen en los procesos de reorganización administrativa de las empresas, lo cual es la base de desarrollo del presente trabajo de investigación.

La implementación exitosa de estrategias de mejora en los procesos del área de ventas de CIPEQ CIA LTDA está intrínsecamente vinculada al cumplimiento de una serie de leyes y regulaciones que rigen las actividades comerciales en el Ecuador (Código de Comercio, Ley 1014). Este marco legal abarca diversas áreas, desde la legislación comercial y empresarial hasta regulaciones específicas de ventas y comercio, garantizando así un entorno operativo que cumple con los estándares éticos y legales establecidos por el gobierno ecuatoriano.

Legislación Comercial y Empresarial

En el ámbito de las operaciones comerciales y empresariales, el Código de Comercio de Ecuador, es la piedra angular que regula las transacciones, contratos, y las obligaciones de las partes involucradas. Este marco normativo establece las bases legales que rigen las actividades comerciales de CIPEQ CIA LTDA, proporcionando las directrices necesarias para garantizar la legitimidad y legalidad de sus procesos de ventas.

Protección de Datos y Privacidad

La gestión de la información de clientes está sujeta a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPD). El cumplimiento de esta legislación es vital para asegurar que CIPEQ CIA LTDA maneje de manera ética y legal la información de sus

clientes, lo que contribuye a la confianza del cliente y evita posibles problemas legales asociados con la privacidad de los datos.

Legislación Laboral

El Código del Trabajo en Ecuador regula las relaciones laborales, estableciendo condiciones y derechos para los empleados del área de ventas. El cumplimiento de esta legislación no solo asegura el trato justo y adecuado para el personal de ventas, sino que también contribuye a la eficiencia operativa al mantener una fuerza laboral motivada y comprometida.

Cumplimiento Tributario

El cumplimiento tributario, una parte crucial de la gestión financiera, se rige por la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI). La adhesión a esta ley asegura que CIPEQ CIA LTDA cumpla con sus obligaciones fiscales, evitando sanciones y manteniendo una posición financiera sólida en el mercado ecuatoriano.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología de la investigación

El presente estudio se llevó a cabo bajo un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de los procesos del área de ventas de la empresa Cipeq Cia Ltda. Se utiliza un diseño de investigación descriptivo, ya que el objetivo principal es describir la situación actual, identificar factores que afectan los procesos y proponer un plan de mejora.

3.2 Tipo de investigación

En el ámbito de la investigación científica, se recurre a diversos enfoques para orientar el estudio y comprender las problemáticas que afectan a una población. Este proceso exige una metodología sistemática, transitando a través de etapas claramente definidas. Para este proyecto, se ha seleccionado la investigación descriptiva como el método principal para abordar esta tarea de manera rigurosa y estructurada.

3.2.1 Investigación descriptiva

En este trabajo de investigación, se emplea la metodología descriptiva debido a su capacidad para detallar los diversos elementos esenciales para el estudio. Se trata de una herramienta fundamental en la investigación científica que facilita la obtención y análisis de resultados relacionados con la problemática, haciendo uso de diversas técnicas para recopilar la información necesaria destinada a la mejora de los procesos del área de ventas de la empresa Cipeq Cia Ltda.

3.3 Enfoque de la investigación

El enfoque guía las acciones que se llevó a cabo para recabar información de las personas relacionadas con un problema específico, en esta investigación, se ha optado por un enfoque mixto que combina elementos cualitativos y cuantitativos para abordar

de manera integral la mejora de los procesos en el área de ventas de la empresa Cipeq Cia Ltda. La elección de este enfoque se fundamenta en la necesidad de obtener una comprensión profunda y contextualizada de los procesos existentes

3.3.1 Enfoque Cualitativo

La elección de la investigación cualitativa se justifica por su capacidad para recopilar información primaria que posibilita la descripción detallada de los fenómenos observados o identificados en su contexto natural. Esta metodología resulta altamente beneficiosa, ya que permite una evaluación exhaustiva de las variables de estudio, facilitando el análisis de la información recolectada y la identificación de las necesidades asociadas a la mejora de los procesos del área de ventas de la empresa Cipeq Cia Ltda.

3.3.2 Enfoque Cuantitativo

La investigación adopta un enfoque cuantitativo debido a que involucra la adquisición, recopilación y análisis de datos numéricos, lo cual facilita la comprensión de la magnitud del problema planteado, en estudios cuantitativos de manera general, se recurre a la estadística para procesar e interpretar los resultados obtenidos, la herramienta principal que se ha utilizado es la encuesta, ya que implica el análisis porcentual de la población en estudio, contribuyendo así a la comprensión de la información recabada.

3.4 Técnicas e instrumentos de la investigación

3.4.1 Técnicas

Las técnicas de investigación implementadas en este estudio permiten la participación activa de los implicados en la problemática, brindándoles la oportunidad de realizar aportes sustanciales que contribuyen a la comprensión de los aspectos del análisis en la empresa Cipeq.

Las técnicas utilizadas en este estudio son la entrevista y la encuesta.

3.4.1.1 Entrevista

Las entrevistas semiestructuradas representan una herramienta fundamental en la investigación destinada a obtener una visión a fondo y contextualizada de los procesos de ventas en Cipeq Cia Ltda. Este enfoque específico permitirá no solo indagar en los aspectos operativos de dichos procesos, sino también explorar las percepciones y experiencias individuales de los directivos y miembros del equipo de ventas dentro de la estructura organizativa de Cipeq.

3.4.1.2 Encuestas

La implementación de encuestas electrónicas se presenta como una estrategia eficaz para recabar datos cuantitativos sobre la percepción general del equipo de ventas en Cipeq Cia Ltda. en relación con los procesos vigentes. El diseño meticuloso del cuestionario de encuesta estará orientado específicamente a abordar aspectos que guarden relación con la eficacia de los procesos, identificación de áreas de insatisfacción y consideración de variables demográficas pertinentes a la dinámica del equipo en la empresa.

3.4.2 Instrumentos

En el contexto de la investigación centrada en la mejora de los procesos del área ventas de la empresa Cipeq Cía. Ltda., se proyecta utilizar técnicas de obtención de información directa de los colaboradores. Se emplearon instrumentos diseñados con preguntas específicas para obtener respuestas detalladas, contribuyendo a obtener información precisa sobre la problemática actual de la Compañía, se prevé el uso de un cuestionario de encuesta y una guía de entrevista como herramientas clave para la recopilación de datos.

3.4.2.1 Guía de la entrevista.

La guía de entrevista semiestructurada constituye un instrumento esencial adaptado específicamente para explorar a fondo la dinámica de los procesos de ventas

en Cipeq Cia Ltda. Este conjunto de preguntas abiertas ha sido meticulosamente diseñado para abordar aspectos clave que reflejen la singularidad y complejidad de los procesos comerciales de la empresa.

En el contexto de Cipeq, la guía se centró de manera particular en la estructura actual de los procesos de ventas, buscando desentrañar cómo se articulan y funcionan en el día a día. Las preguntas se orientaron a obtener una visión clara de la secuencia de actividades desde la prospección hasta el cierre de ventas, identificando posibles cuellos de botella, redundancias o áreas de mejora potenciales. Además, se indagó en la percepción de los empleados sobre la alineación de estos procesos con los objetivos comerciales estratégicos de Cipeq.

Las percepciones y experiencias de los empleados son elementos centrales en esta exploración. La guía se centra en cómo los miembros del equipo de ventas interpretan y experimentan los procesos en su quehacer diario. Se buscó comprender las interacciones con clientes, la efectividad de las herramientas y sistemas implementados, así como cualquier desafío o fricción que puedan experimentar en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Un aspecto fundamental de la guía es la identificación de posibles problemas. Los entrevistados fueron alentados a expresar abiertamente las dificultades o barreras que puedan encontrar en la ejecución de los procesos de ventas. Esto no solo permite detectar desafíos operativos, sino también identificar aspectos culturales o de comunicación que puedan afectar el rendimiento general del área de ventas.

Adicionalmente, la guía se enfocó en recolectar sugerencias para mejorar. Los empleados fueron invitados a aportar ideas innovadoras y prácticas para optimizar los procesos existentes. Este enfoque participativo no solo fomenta la participación activa de los entrevistados, sino que también nutre la investigación con perspectivas valiosas desde la perspectiva del equipo de ventas, quienes poseen un conocimiento íntimo de la realidad operativa de Cipeq. (Ver anexo 2).

3.4.2.2 Cuestionario

El cuestionario de encuesta, específicamente adaptado para Cipeq Cia Ltda., se configura como un instrumento esencial en esta investigación. Este recurso consistió en preguntas cerradas y escalas de medición meticulosamente diseñadas, con el propósito de cuantificar las respuestas y facilitar análisis estadísticos posteriores. La formulación cuidadosa de este cuestionario aseguro la obtención de datos precisos y pertinentes, alineados con los objetivos específicos de la investigación centrados en los procesos del área de ventas de Cipeq.

Las preguntas cerradas se estructuraron de manera que permitieron respuestas concretas, facilitando así la interpretación y el análisis cuantitativo de los datos. Las escalas de medición, por su parte, ofrecieron la posibilidad de capturar percepciones y evaluaciones en una forma cuantificable, permitiendo una evaluación más detallada de la efectividad percibida de los procesos de ventas.

La cuidadosa consideración de la estructura del cuestionario no solo se centró en la claridad y objetividad de las preguntas, sino también en su capacidad para abordar aspectos específicos relevantes para la mejora de los procesos del área de ventas en Cipeq Cia Ltda. La adaptación de las preguntas a la realidad y contexto específico de la empresa aseguró la obtención de datos significativos y aplicables, orientando así las decisiones y estrategias de mejora. (Ver anexo 3).

3.5 Población

La investigación propuesta implica la participación activa de los actores involucrados en los procesos del área de ventas de Cipeq Cia Ltda. con el objetivo de recopilar información valiosa que contribuya a la resolución de la problemática identificada.

La población seleccionada para este estudio comprende la participación de los cuatro miembros del equipo de ventas y de los 14 colaboradores de las demás áreas, quienes aportarán sus perspectivas y experiencias a través de las respuestas

proporcionadas en los instrumentos de investigación diseñados para esta investigación. La inclusión de estos participantes clave permitirá una comprensión detallada de la situación actual y facilitará la formulación de recomendaciones específicas para mejorar los procesos del área de ventas en Cipeq Cia Ltda.

Tabla 3. *Directivos de Cipeq Cía. Ltda.*

DIRECTIVOS	CARGO	NÚMERO
Gustavo Darquea	Presidente Ejecutivo	1
Andrés Darquea	Gerente General	1
Juan Carlos Darquea	Gerente Financiero y Administrativo	1
Susana Carrillo	Jefa de Logística y Cobranzas	1
Total		4

Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

Tabla 4. *Operativos de Cipeq Cía. Ltda.*

ÁREA	NÚMERO
Financiera Administrativa	6
Producción	3
Bodega y Logística	4
Ventas	4
Importaciones	1
Total	18

Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

3.6 Muestra

La muestra en este trabajo de investigación se refiere a una porción representativa de la población. Dado que en este estudio la población es relativamente pequeña, se opta por incluir a la totalidad de los participantes en la investigación. Esta decisión se basa en la necesidad de obtener una comprensión exhaustiva y detallada de las experiencias y perspectivas de todos los colaboradores del área de ventas de Cipeq Cia Ltda. La inclusión de la totalidad de la población se considera crucial para garantizar la validez y la representatividad de los hallazgos, brindando así una visión completa de la realidad que se está investigando en el contexto de la mejora de los procesos del área de ventas.

3.7 Informe de las entrevistas realizadas

Entrevista efectuada al Ingeniero Claudio Eduardo Morales González

Cargo: Vendedor Senior

- 1. ¿Podría describir la secuencia de actividades que sigue desde la prospección hasta el cierre de ventas?**
 - a) Identificar ruc del cliente, actividad industria o comercial, consulta página web del cliente, correo, llamada telefónica a compras para identificar necesidades o interés.
 - b) Reunión con personal de compras y técnica con el objeto de presentar oferta técnica y comercial
 - c) Análisis de línea de crédito o forma de venta para el cliente.
 - d) Acuerdo con el cliente consumos promedios o exactos de los materiales que se le suministraran.
 - e) Recepción de orden de compra y despacho de materiales con el seguimiento hasta la finalización de la entrega.

2. ¿Ha identificado posibles cuellos de botella, redundancias o áreas de mejora en los procesos de ventas?

Autorizaciones en el sistema SAP debido a traslado de materiales en bodegas, límite de crédito, condiciones de crédito etc.

3. ¿Cómo percibe la alineación de los procesos de ventas con los objetivos comerciales estratégicos de Cipeq?

Deficientes porque solo nos enfocamos en la calidad de los materiales y existen otras variables que agregan valor a las actividades del cliente que no se están realizando y que el cliente valoraría al grado de preferirnos como proveedor.

4. ¿Cómo interpreta y experimenta las interacciones con los clientes en su quehacer diario?

Son positivas el cliente valoran mucho la calidad de nuestros productos y tiene la esperanza de que amplíemos nuestro desempeño.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad de las herramientas y sistemas implementados en el área de ventas?

Están en evolución positiva sin embargo se requiere tener un plan de acción que nos coloque metas para lograr objetivos.

6. ¿Existe algún desafío o fricción que hayas experimentado en el cumplimiento de tus responsabilidades en los procesos de ventas?

Poder determinar los consumos de los clientes.

7. ¿Hay dificultades o barreras que encuentre en la ejecución de los procesos de ventas?

La falta de definir roles.

8. ¿Cómo percibe los aspectos culturales o de comunicación que puedan afectar el rendimiento del área de ventas?

No existen problemas culturales, diría que falta definir estrategias y políticas de gestión.

9. ¿Podría compartir ideas innovadoras y prácticas para optimizar los procesos de ventas existentes?

No inventar la rueda, existen numerosos modelos para optimizar. Revisar cual se adapte a nuestros procesos y gestionarlos.

10. ¿Cómo cree que se podría fomentar una mayor participación activa del equipo de ventas en la mejora de los procesos?

Implementar la filosofía del empoderamiento en los roles de cada colaborador y apoyarlo en su gestión incluyendo cursos relacionados.

Entrevista efectuada al Sr. Andrés Salvador Darquea Carrillo

Cargo: Gerente General

1. ¿Podría describir la secuencia de actividades que sigue desde la prospección hasta el cierre de ventas?

- Solicitamos información del cliente
- Revisión de Buro de crédito
- Ingreso de datos al sistema
- Elaboración de Cotizaciones
- Confirmación del pedido
- Solicitud de pedido a bodega
- Entrega de mercadería al cliente

2. ¿Ha identificado posibles cuellos de botella, redundancias o áreas de mejora en los procesos de ventas?

Solicitar la mercadería a bodega y esperar el despacho.

3. ¿Cómo percibe la alineación de los procesos de ventas con los objetivos comerciales estratégicos de Cipeq?

Considero que es poco eficiente existen muchas áreas que se pueden mejorar, como los tiempos de espera que se maneja con el cliente.

4. ¿Cómo interpreta y experimenta las interacciones con los clientes en su quehacer diario?

Se trata de mantener una buena relación comercial y brindar todas las soluciones posibles cuando se presentan problemas de alta demanda.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad de las herramientas y sistemas implementados en el área de ventas?

Considero que son buenos, pero se podría implementar un sistema mucho más detallado de la mercadería que facilite el despacho.

6. ¿Existe algún desafío o fricción que hayas experimentado en el cumplimiento de tus responsabilidades en los procesos de ventas?

Si el poder cumplir con todas las expectativas del cliente.

7. ¿Hay dificultades o barreras que encuentre en la ejecución de los procesos de ventas?

Si, la falta de coordinación en la empresa

8. ¿Cómo percibe los aspectos culturales o de comunicación que puedan afectar el rendimiento del área de ventas?

Respecto a este tema cultural considero que no existe ningún tipo de inconvenientes por la diferencia cultural, los problemas existentes son por coordinación.

9. ¿Podría compartir ideas innovadoras y prácticas para optimizar los procesos de ventas existentes?

Revisar el proceso de venta desde su inicio hasta su fin para poder establecer las mejoras necesarias que se necesita y poder cumplir con los objetivos de ventas.

10. ¿Cómo cree que se podría fomentar una mayor participación activa del equipo de ventas en la mejora de los procesos?

Con Capacitaciones que ayuden a los vendedores a gestionar sus ventas de manera adecuada y eficiente desde el inicio hasta el cierre de la venta.

Entrevista efectuada al Ing. Alfredo Escalante

Cargo: Vendedor Senior

1. ¿Podría describir la secuencia de actividades que sigue desde la prospección hasta el cierre de ventas?

Se recibe la información de cliente a cotizar, revisión del Ruc y datos del cliente para proceder a cotizar, revisar con bodega el stock de cada producto, confirmar con el cliente el stock y costos, enviar la aprobación de la cotización, solicitar el pago y proceder con el despacho.

2. ¿Ha identificado posibles cuellos de botella, redundancias o áreas de mejora en los procesos de ventas?

Si, sin duda considero que podría agilizarse el procedo de pedir información de productos existentes.

3. ¿Cómo percibe la alineación de los procesos de ventas con los objetivos comerciales estratégicos de Cipeq?

Considero que las metas de ventas son altas, teniendo en cuenta que nuestra cartera de clientes no es tan grande lo que nos lleva a una brecha de buscar clientes potenciales o que consuman a gran escala para poder alcanzar lo establecido.

4. ¿Cómo interpreta y experimenta las interacciones con los clientes en su quehacer diario?

Se trata de mantener siempre un trato cordial con los clientes y poder brindarles el mejor trato posible y las facilidades de adquisición según las necesidades de cada uno.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad de las herramientas y sistemas implementados en el área de ventas?

Son buenos elementos, pero siempre se puede hacer mejoras que nos permita tener un mayor rendimiento y eficiencia del que ya tenemos.

6. ¿Existe algún desafío o fricción que hayas experimentado en el cumplimiento de tus responsabilidades en los procesos de ventas?

Si el poder cumplir con los plazos de entrega con cada cliente teniendo en cuenta que algunos productos vienen del exterior.

7. ¿Hay dificultades o barreras que encuentre en la ejecución de los procesos de ventas?

La falta de definición de roles o mando dentro de la empresa.

8. ¿Cómo percibe los aspectos culturales o de comunicación que puedan afectar el rendimiento del área de ventas?

Dentro de la organización no existen problemas de aspecto cultural, se mantiene el respeto entre todos los colaboradores.

9. ¿Podría compartir ideas innovadoras y prácticas para optimizar los procesos de ventas existentes?

Definir mejor los cargos en la empresa y poder expandir la cartera de clientes, evaluar los tiempos de entrega y tener planes de contingencia para eventos desafortunados.

10. ¿Cómo cree que se podría fomentar una mayor participación activa del equipo de ventas en la mejora de los procesos?

Se puede implementar capacitaciones y simulación de ventas para poder evaluar todo el proceso y ver en que se está fallando para mejorarlo.

Entrevista efectuada a la Ing. Nathaly Alban Onofre

Cargo: Asistente de Gerencia

1. ¿Podría describir la secuencia de actividades que sigue desde la prospección hasta el cierre de ventas?

- Ver el listado de productos a cotizar
- Ingresar la información al sistema
- Verificar el stock de los productos
- Envió de costos de lo preformado
- Confirmar venta con el cliente y enviar datos para pago
- Solicitar a bodega mercadería y realizar despacho

2. ¿Ha identificado posibles cuellos de botella, redundancias o áreas de mejora en los procesos de ventas?

Falta de organización al momento de realizar despachos.

3. ¿Cómo percibe la alineación de los procesos de ventas con los objetivos comerciales estratégicos de Cipeq?

Los objetivos si están alineados, pero falta realizar mejorar para poder cumplir de manera más eficiente las metas que se establecen cada año.

4. ¿Cómo interpreta y experimenta las interacciones con los clientes en su quehacer diario?

Es una buena relación donde tanto los clientes como la empresa mantienen relaciones comerciales hace más de 10 años donde podemos ver la fidelización y la buena estrategia comercial.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad de las herramientas y sistemas implementados en el área de ventas?

Eficientes, pero son sistemas que pueden ser mejorados para tener un mejor resultado empresarial.

6. ¿Existe algún desafío o fricción que hayas experimentado en el cumplimiento de tus responsabilidades en los procesos de ventas?

Creo que lo más relevante es coordinar los tiempos de espera y el despacho de la mercadería

7. ¿Hay dificultades o barreras que encuentre en la ejecución de los procesos de ventas?

La poca comunicación que existe entre diversas áreas

8. ¿Cómo percibe los aspectos culturales o de comunicación que puedan afectar el rendimiento del área de ventas?

No tenemos problemas culturales , temas de comunicación interna si es algo que se debe mejorar y definir mejor.

9. ¿Podría compartir ideas innovadoras y prácticas para optimizar los procesos de ventas existentes?

Organizar con tiempo la logística antes de realizar un pedido o entrega para evitar conflictos.

10. ¿Cómo cree que se podría fomentar una mayor participación activa del equipo de ventas en la mejora de los procesos?

Mejorar la manera en que se lleva las ventas desde el inicio y poder ver cuáles son los puntos débiles que se mantiene en la organización.

3.7.1 Sistematización comparativa de aspectos comunes de las entrevistas.

Tabla 5. Sistematización de las entrevistas

Preguntas	Ing. Claudio Morales	Sr. Andrés Darquea	Ing. Alfredo Escalante	Ing. Nathaly Alban	Aspectos Comunes
¿Podría describir la secuencia de actividades que sigue desde la prospección hasta el cierre de ventas?	Identificación de cliente, consulta web, reunión técnica, análisis de crédito, acuerdo de consumos, recepción de orden y despacho.	Solicitud de información, revisión de crédito, ingreso de datos, cotizaciones, confirmación de pedido y entrega al cliente.	Recepción de información, cotización, revisión con bodega, confirmación con cliente, solicitud de pago y despacho.	Verificación de productos a cotizar, ingreso al sistema, verificación de stock, envío de costos, confirmación con cliente y despacho.	Coordinación de actividades desde la prospección hasta el cierre.
¿Ha identificado posibles cuellos de botella, redundancias o áreas de mejora en los procesos de ventas?	Autorizaciones en SAP (traslado de materiales, límite de crédito).	Solicitud de mercadería a bodega y espera de despacho.	Agilización de solicitud de información de productos.	Falta de organización en despachos.	Necesidad de mejorar eficiencia en procesos.
¿Cómo percibe la alineación de los procesos de ventas con los objetivos comerciales estratégicos de Cipeq?	Deficientes, centrados solo en calidad de materiales.	Poco eficientes, necesidad de mejorar tiempos de espera.	Metas de ventas altas, búsqueda de clientes potenciales.	Objetivos alineados, pero requieren mejoras para ser eficientes.	Buscar la eficiencia en relación con los objetivos comerciales.
¿Cómo interpreta y experimenta las interacciones con los clientes en su quehacer diario?	Positivas, valoran calidad de productos.	Mantener buena relación y brindar soluciones en problemas de alta demanda.	Trato cordial, ofrecer facilidades de adquisición según necesidades.	Relación comercial positiva y fidelización a lo largo de más de 10 años.	Importancia de relaciones positivas con clientes.
¿Cómo evalúa la efectividad de las herramientas y sistemas implementados en el área de ventas?	Evolucionando positivamente, pero necesita un plan de acción.	Buenos, pero podrían mejorarse para facilitar el despacho.	Buenos, pero siempre pueden mejorarse para mayor rendimiento.	Eficientes, pero sistemas que pueden ser mejorados.	Continua búsqueda de mejora en las herramientas y sistemas.
¿Existe algún desafío o fricción que hayas experimentado en el cumplimiento de tus	Determinar consumos de clientes.	Cumplir con todas las	Cumplir plazos de entrega, especialmente	Coordinar tiempos de espera y	Retos comunes en el cumplimiento

responsabilidades en los procesos de ventas?		expectativas del cliente.	para productos del exterior.	despacho de mercadería.	de responsabilidades.
¿Hay dificultades o barreras que encuentre en la ejecución de los procesos de ventas?	Falta de definición de roles.	Falta de coordinación en la empresa.	Falta de definición de roles o mando.	Poca comunicación entre diversas áreas.	Importancia de una estructura organizativa clara.
¿Cómo percibe los aspectos culturales o de comunicación que puedan afectar el rendimiento del área de ventas?	No hay problemas culturales, pero falta definir estrategias y políticas.	Sin problemas culturales, pero hay problemas de coordinación.	No hay problemas culturales, se mantiene respeto entre colaboradores.	No hay problemas culturales, pero se debe mejorar la comunicación interna.	Reconocimiento de la importancia de una comunicación efectiva.
¿Podría compartir ideas innovadoras y prácticas para optimizar los procesos de ventas existentes?	No inventar la rueda, adoptar modelos existentes.	Revisar el proceso de venta y establecer mejoras necesarias.	Definir mejores roles, expandir cartera de clientes, evaluar tiempos de entrega.	Organizar logística antes de realizar un pedido o entrega para evitar conflictos.	Búsqueda de innovación y eficiencia en procesos.
¿Cómo cree que se podría fomentar una mayor participación activa del equipo de ventas en la mejora de los procesos?	Implementar filosofía del empoderamiento y cursos relacionados.	Capacitaciones para gestionar ventas eficientemente.	Implementar capacitaciones y simulaciones de ventas.	Mejorar la forma en que se llevan a cabo las ventas desde el inicio.	Promover la participación activa y capacitación del equipo.

Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

3.7.2 Análisis y conclusiones de las entrevistas

En el análisis de las entrevistas llevadas a cabo con cuatro miembros destacados del equipo de ventas de Cipeq Cía. Ltda., se despliega una mirada detallada sobre las percepciones, desafíos y propuestas de mejora en los procesos de ventas de la organización.

A través de las conversaciones con el Ingeniero Claudio Eduardo Morales González, el Sr. Andrés Salvador Darquea Carrillo, el Ingeniero Alfredo Escalante, y la

Ingeniera Nathaly Alban Onofre, se exploran aspectos clave que abarcan desde la prospección hasta el cierre de ventas.

Este análisis proporciona una visión holística de las dinámicas internas, identificando oportunidades para optimizar la eficiencia, fortalecer la comunicación interna, y alinear los procesos con los objetivos estratégicos de Cipeq Cía. Ltda.

Las valiosas perspectivas de estos profesionales del equipo de ventas contribuyen a una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa en su búsqueda constante de excelencia en el ámbito comercial.

Ingeniero Claudio Eduardo Morales González.

Cargo: Vendedor Senior.

El Ingeniero Claudio Morales destaca la importancia de una comunicación efectiva en todas las etapas del proceso de ventas, desde la prospección hasta el cierre. Identifica áreas de mejora, como las autorizaciones en el sistema SAP y la falta de definición de roles. Reconoce deficiencias en la alineación de los procesos de ventas con los objetivos estratégicos de la empresa. En sus conclusiones, resalta la necesidad de mejorar la comunicación y la definición de roles, así como lograr una alineación más efectiva con los objetivos comerciales.

Sr. Andrés Salvador Darquea Carrillo.

Cargo: Gerente General.

El Sr. Andrés Darquea pone énfasis en mantener relaciones comerciales sólidas y resolver problemas de alta demanda en su análisis. Identifica la solicitud de mercadería a bodega como un posible cuello de botella y considera que los procesos actuales son poco eficientes, especialmente en los tiempos de espera. En sus conclusiones, destaca

la importancia de revisar y mejorar integralmente todo el proceso de ventas para lograr una mayor eficiencia y satisfacción del cliente.

Ing. Alfredo Escalante.

Cargo: Vendedor Senior.

El Ingeniero Alfredo Escalante resalta la importancia de la coordinación en todas las etapas del proceso, desde la cotización hasta el despacho. Identifica la necesidad de agilizar el proceso de obtención de información de productos existentes y considera las metas de ventas como altas, sugiriendo la búsqueda de clientes potenciales. En sus conclusiones, destaca la necesidad de mejorar la coordinación, agilizar procesos y expandir la cartera de clientes para alcanzar las metas establecidas.

Ing. Nathaly Alban Onofre.

Cargo: Asistente de Gerencia.

La Ingeniera Nathaly Alban destaca la importancia de la organización en despachos y reconoce la falta de esta como un área de mejora. Identifica que los objetivos están alineados, pero sugiere mejoras para cumplir de manera más eficiente las metas establecidas. Destaca una buena relación comercial con fidelización y una estrategia comercial efectiva. En sus conclusiones, resalta la necesidad de mejorar la organización en despachos y mantener relaciones comerciales sólidas con estrategias efectivas.

En términos generales, se observa una necesidad común de mejorar la comunicación interna, coordinación y eficiencia en los procesos de ventas. La definición de roles y la búsqueda de clientes potenciales son aspectos frecuentemente

mencionados. Además, se destaca la importancia de mantener relaciones comerciales sólidas y estrategias efectivas para lograr el éxito en las ventas.

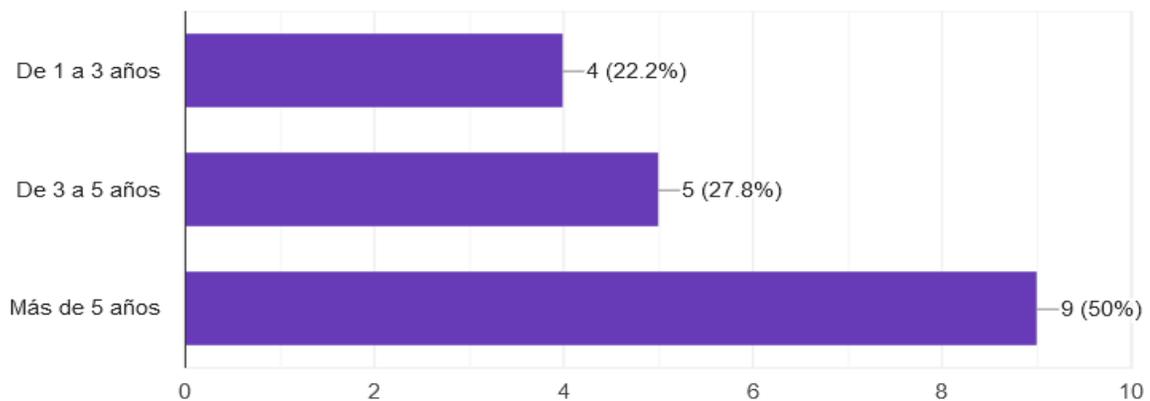
3.7.3 Análisis y conclusiones de las encuestas

Del análisis de las encuestas realizadas a 18 colaboradores de la empresa Cipeq Cia. Ltda., se establece el marco para comprender la percepción y experiencias de los empleados dentro de la organización.

Este estudio se enfocó en obtener información crucial sobre diversos aspectos, incluida la antigüedad laboral, con el objetivo de identificar patrones, tendencias y áreas de mejora potencial en el ámbito laboral. La participación activa de los colaboradores proporciona una valiosa visión interna, contribuyendo a una evaluación más completa de la dinámica laboral en Cipeq Cia. Ltda. Este análisis busca no solo cuantificar la satisfacción y compromiso de los empleados, sino también ofrecer recomendaciones fundamentadas para el desarrollo y retención del talento en la empresa.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Cipeq Cia. Ltda.?

Figura 8. Análisis de tiempo de labores



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

El análisis de la pregunta sobre la antigüedad laboral de los colaboradores en Cipeq Cia. Ltda. muestra una distribución diversa en la experiencia de los empleados. Un significativo 50% de los encuestados lleva más de 5 años en la empresa, lo que indica una fuerza laboral estable y con una considerable permanencia. Este grupo de empleados más antiguos podría aportar una valiosa experiencia y conocimiento institucional.

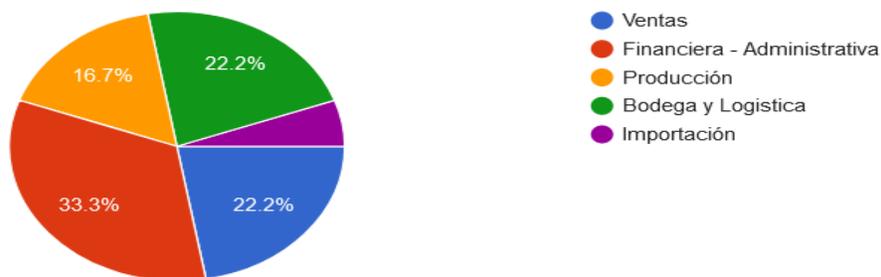
El 27,8% de los encuestados tiene una antigüedad laboral de 3 a 5 años, lo que sugiere una presencia significativa de empleados con experiencia intermedia en la empresa. Este grupo puede representar un equilibrio entre la estabilidad de los empleados más antiguos y la incorporación más reciente de nuevos profesionales.

Por otro lado, el 22,2% de los entrevistados tiene una antigüedad laboral de 1 a 3 años, indicando una presencia constante de empleados más recientes en la organización. Este grupo puede aportar nuevas perspectivas y energía fresca a la empresa.

En este contexto resalta la importancia de entender la diversidad en la antigüedad laboral y cómo puede influir en la cultura organizacional, la transmisión de conocimientos y las estrategias de retención de talento.

2. ¿Cuál es su rol o posición actual en la empresa?

Figura 9. Análisis rol actual en la empresa



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

En el estudio de la pregunta sobre el rol o posición actual de los colaboradores en la empresa proporciona información valiosa sobre la distribución de funciones dentro de la organización. La categoría Financiera - Administrativa es la más representada, con el 33,3% de los encuestados desempeñando roles en esta área. Esto sugiere una importancia significativa de funciones financieras y administrativas dentro de la empresa.

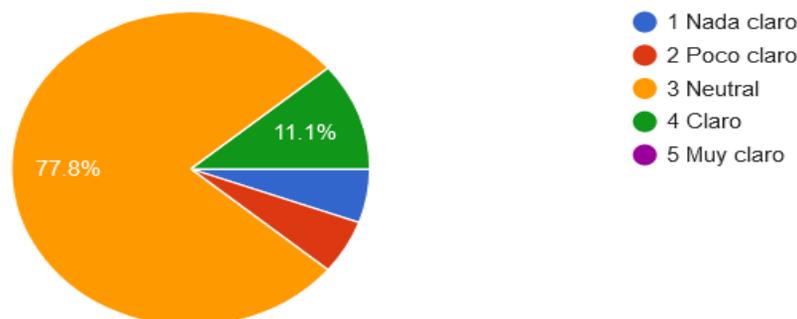
Las áreas de Ventas, Bodega y Logística cuentan con un 22,2% de representación cada una, destacando la relevancia de estas funciones en la operación diaria. Mientras tanto, Producción tiene una representación del 16,7%, indicando que, aunque es importante, su presencia es menor en comparación con otras áreas.

Importación tiene la menor representación con el 5,6%, señalando que esta área específica es menos numerosa en términos de personal.

Este estudio destaca la diversidad de funciones en la empresa y proporciona una visión clara de la distribución de roles. Puede ser útil considerar este panorama al planificar estrategias de desarrollo de talento, capacitación y asignación de recursos para garantizar un equilibrio efectivo y una operación fluida en todas las áreas.

3. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la claridad de los procedimientos para la prospección de clientes en la empresa?

Figura 10. Análisis de procedimientos para la prospección de clientes



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

La evaluación de la pregunta que evalúa la claridad de los procedimientos para la prospección de clientes en la empresa revela una perspectiva mayoritariamente positiva, aunque con algunas áreas de preocupación.

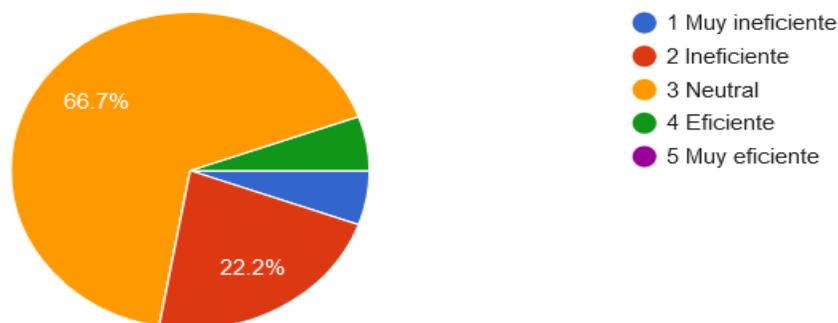
Un significativo 77,8% de los entrevistados califica los procedimientos como Neutral, lo que podría indicar una percepción general de satisfacción moderada o la falta de una opinión fuerte en una dirección específica. Sin embargo, la presencia de respuestas que indican Nada claro y Poco claro (5,6% cada una) sugiere que existe una proporción minoritaria de empleados que encuentran los procedimientos de prospección de clientes menos comprensibles.

Este hallazgo destaca la importancia de revisar y mejorar la comunicación y la transparencia en los procesos de prospección, ya que una comprensión clara de estos procedimientos es esencial para el éxito en el área de ventas.

El 11,1% que califica los procedimientos como Claro podría señalar áreas que ya están bien establecidas y entendidas por algunos colaboradores. En general, este análisis subraya la necesidad de evaluar y ajustar la claridad de los procedimientos para garantizar una comprensión consistente y mejorar la eficacia en la prospección de clientes.

4. ¿Cómo calificaría la eficiencia en la gestión de clientes en la empresa?

Figura 11. Análisis de eficiencia de gestión de clientes



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

La interpretación de la pregunta sobre la calificación de la eficiencia en la gestión de clientes en la empresa refleja una percepción mayoritariamente neutral, con un 66,7% de los encuestados seleccionando esa opción. Esto sugiere una falta de consenso claro sobre la eficiencia de la gestión de clientes, ya que la mayoría de los participantes no inclina su evaluación hacia la eficacia o la ineficacia.

Un 22,2% califica la eficiencia como Ineficiente, mientras que un 5,6% la considera Muy ineficiente. Estas respuestas indican que hay una proporción significativa de empleados que perciben aspectos ineficientes en la gestión de clientes.

Adicionalmente, un 5,6% califica la eficiencia como Eficiente, mostrando una minoría que percibe un nivel satisfactorio de eficacia en la gestión de clientes.

Esta valoración sugiere la importancia de tener en consideración las áreas específicas que los empleados perciben como ineficientes en la gestión de clientes.

5. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos en la fase de negociación en la empresa?

Figura 12. *Análisis de desafío en la fase de negociación*



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

El sondeo de la pregunta sobre los mayores desafíos en la fase de negociación en la empresa destaca tres aspectos cruciales identificados por los encuestados. La

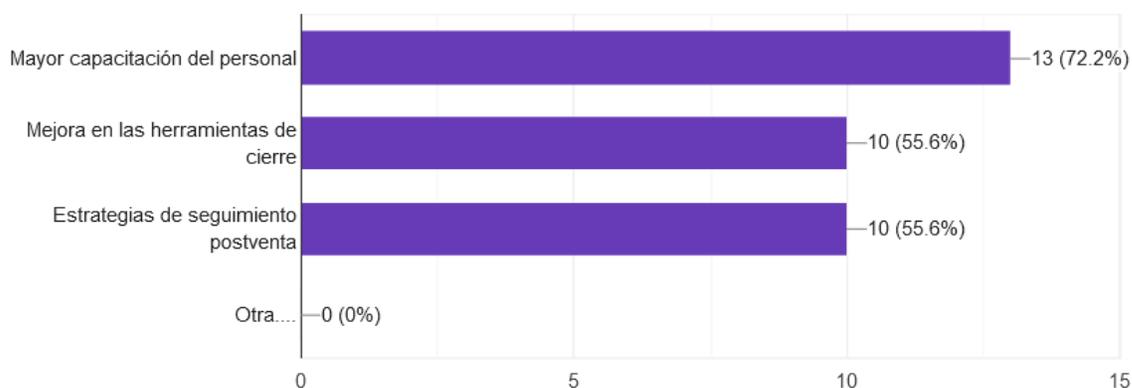
Competencia en el mercado es señalada por un significativo 83,3%, indicando que la presión competitiva es percibida como un desafío importante durante las negociaciones.

El Manejo de objeciones y la Definición de precios comparten una proporción similar de respuestas, ambas seleccionadas por el 61,1% de los encuestados. Esto sugiere que la gestión efectiva de objeciones durante las negociaciones y la fijación adecuada de precios son áreas críticas y desafiantes en el proceso de negociación.

Este diagnóstico resalta la necesidad de estrategias y habilidades específicas para abordar estos desafíos identificados. La implementación de programas de capacitación que fortalezcan las habilidades de negociación, el manejo de objeciones y las estrategias de fijación de precios. Además, el monitoreo continuo de la competencia en el mercado pueden ser técnicas de posicionamiento y tácticas de negociación más efectivas.

6. En su opinión, ¿Cómo podría mejorarse la fase de cierre de operaciones para optimizar los resultados?

Figura 13. Análisis de fase de cierre para optimizar resultados



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

La exploración de la pregunta sobre cómo mejorar la fase de cierre de operaciones para optimizar los resultados destaca tres áreas clave identificadas por los encuestados. La Mayor capacitación del personal es la opción más seleccionada, con un notable 72,2%

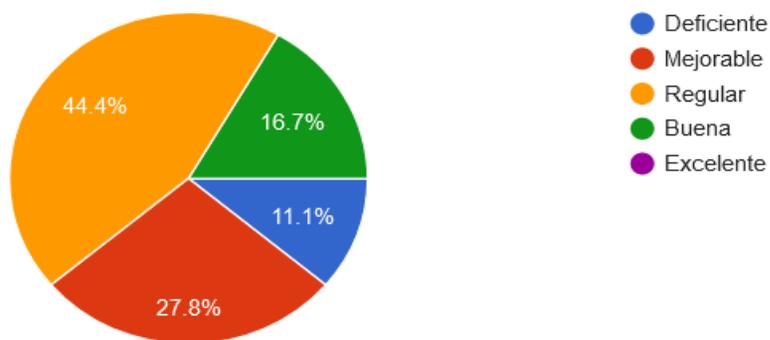
de respuestas. Esto sugiere que los encuestados ven la mejora de las habilidades y conocimientos del personal como un factor fundamental para optimizar los resultados en la fase de cierre de operaciones.

La Mejora en las herramientas de cierre y la Estrategia de seguimiento postventa son opciones seleccionadas por un 55,6% de los encuestados cada una. Estos resultados indican que la optimización de las herramientas utilizadas en el cierre de operaciones y la implementación de estrategias efectivas de seguimiento postventa son áreas consideradas esenciales para mejorar los resultados en esta fase.

Esta evaluación resalta la importancia de invertir en la formación y desarrollo del personal, así como en la actualización y mejora de las herramientas y estrategias utilizadas en la fase de cierre de operaciones. Implementar programas de capacitación específicos y evaluar y mejorar las herramientas y procesos existentes podría contribuir significativamente a la optimización de los resultados en esta fase crítica del ciclo de negocios.

7. ¿Cómo describiría la comunicación interna en la empresa?

Figura 14. *Análisis de comunicación interna en la empresa*



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

El análisis de la pregunta sobre la descripción de la comunicación interna en la empresa refleja una diversidad de percepciones entre los encuestados. La categoría Regular es la más seleccionada, con un 50% de respuestas, indicando que la mitad de los encuestados percibe la comunicación interna como aceptable pero con espacio para mejoras.

Un 22,2% califica la comunicación interna como Deficiente, lo que sugiere que una proporción significativa de empleados ve áreas específicas que necesitan mejoras urgentes en la comunicación interna.

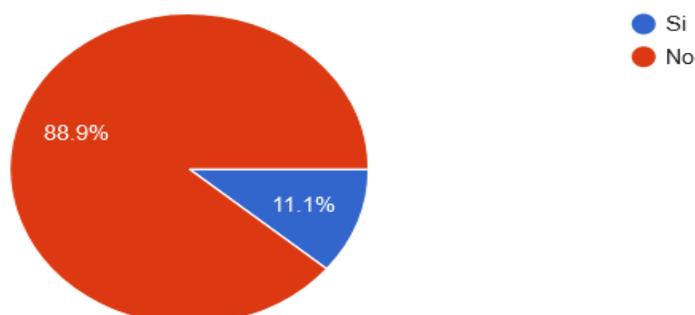
La categoría Buena es seleccionada por un 22,2% de los encuestados, señalando que una parte de la fuerza laboral percibe la comunicación interna como positiva y satisfactoria.

La opción Mejorable es seleccionada por un 5,6%, indicando que algunos encuestados ven oportunidades para hacer mejoras en la comunicación interna, aunque no la perciben como deficiente.

Esta revisión resalta la importancia de abordar las áreas identificadas como deficientes y aprovechar las oportunidades para mejorar la comunicación interna. Estrategias como la implementación de canales de comunicación más efectivos, la planificación de reuniones regulares y la promoción de una cultura abierta y transparente podrían contribuir a fortalecer la comunicación interna en la empresa.

8. ¿Existe alguna barrera percibida en la colaboración entre diferentes departamentos en la empresa?

Figura 15. Análisis de colaboración entre departamentos



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

El estudio de la pregunta sobre la percepción de barreras en la colaboración entre diferentes departamentos en la empresa destaca un resultado significativo. La abrumadora mayoría de los encuestados, el 88,9%, percibe la existencia de barreras en la colaboración entre departamentos. Este resultado indica que hay una preocupación generalizada entre los empleados sobre la presencia de obstáculos que afectan la colaboración y coordinación interdepartamental.

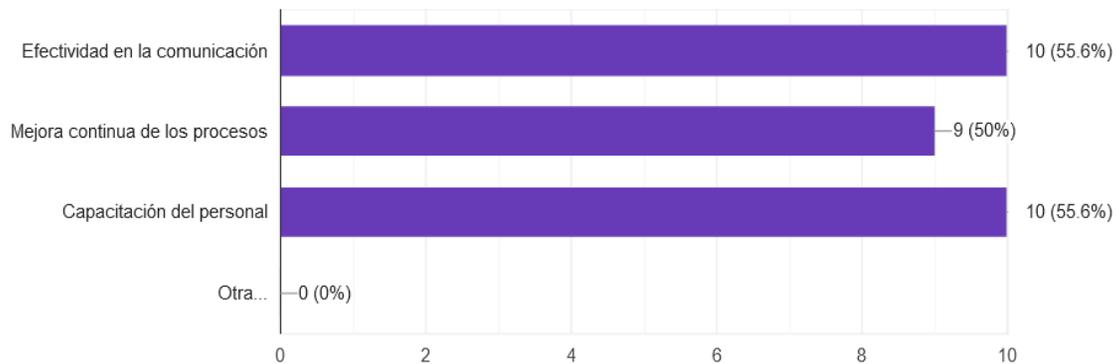
En contraste, solo un 11,1% de los participantes indica no percibir barreras en la colaboración entre departamentos. Aunque esta proporción es minoritaria, sugiere que existe una parte de la fuerza laboral que experimenta una colaboración más fluida y sin percibir obstáculos significativos.

El examen de la situación la importancia de abordar las barreras percibidas para fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente. Estrategias específicas, como la implementación de canales de comunicación más efectivos, la promoción de proyectos interdepartamentales y la creación de un entorno que fomente la colaboración,

podrían contribuir a superar estas barreras y mejorar la sinergia entre diferentes áreas de la empresa.

9. ¿Qué aspectos considera más críticos para asegurar el éxito en las operaciones en la empresa?

Figura 16. Análisis de aspectos críticos en el éxito de las operaciones



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

La evaluación de la pregunta sobre los aspectos considerados más críticos para asegurar el éxito en las operaciones en la empresa revela tres áreas clave identificadas por los encuestados. La Efectividad en la comunicación es seleccionada por el 55,6% de los participantes, indicando que la mayoría considera que una comunicación clara y eficiente es fundamental para el éxito operativo.

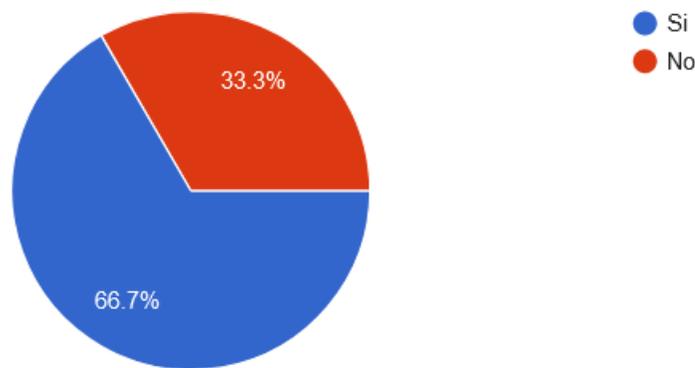
La Mejora continua de los procesos es identificada por el 50% de los encuestados como un aspecto crítico. Esto sugiere que una parte significativa de los empleados ve la importancia de optimizar y perfeccionar continuamente los procesos operativos para garantizar el éxito general de la empresa.

La Capacitación del personal también es destacada por el 55,6% de los participantes, subrayando la percepción de que el desarrollo y la formación del personal son esenciales para el éxito en las operaciones.

En esta observación se destaca la importancia de invertir en la mejora de la comunicación interna, la optimización continua de procesos y el desarrollo del personal para garantizar operaciones exitosas. Implementar estrategias específicas en estas áreas puede contribuir significativamente a fortalecer el desempeño general de la empresa.

10. ¿Utiliza alguna herramienta o software específico en su área de trabajo?

Figura 17. Análisis del uso de software específico en el área de trabajo



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

En el desglose de la pregunta sobre el uso de herramientas o software específico en el área de trabajo revela que la mayoría de los encuestados (66,7%) utiliza alguna herramienta o software en su labor diaria. Esta alta proporción sugiere una adopción significativa de tecnologías específicas en diversas áreas dentro de la empresa.

En contraste, el 33,3% de los participantes indica que no utiliza herramientas o software específico en su área de trabajo. Aunque esta proporción es menor, podría señalar la existencia de áreas o roles en la empresa que aún no han incorporado tecnologías específicas en sus procesos laborales.

Este diagnóstico reconoce la importancia de evaluar las herramientas y software utilizados en cada área para identificar oportunidades de optimización y asegurar que la tecnología esté alineada con las necesidades específicas de cada función. Además, podría ser útil explorar la posibilidad de capacitación para aquellos que actualmente no utilizan herramientas específicas, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la efectividad en sus roles.

11. Si la respuesta anterior fue sí. ¿Qué herramienta o software específico utiliza en su área de trabajo?

Figura 18. Análisis de tipos de herramientas que utilizan en el área de trabajo

SAP BUSINESS ONE
SAP
SAP BUSINESS ONE
SAP

Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

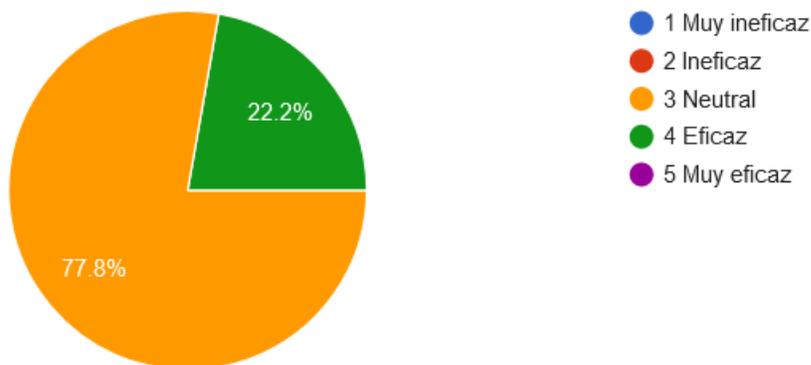
El estudio de las respuestas revela que el software *SAP Business One* es mencionado repetidamente como la herramienta específica utilizada en el área de trabajo de varios encuestados. Este patrón indica una fuerte presencia y adopción de *SAP Business One* en múltiples departamentos de la empresa. La repetición del término *SAP* sugiere que el sistema *SAP* en general también puede tener una presencia generalizada.

Este hallazgo resalta la importancia de estas herramientas en la operación diaria de la empresa. La consistencia en las respuestas indica una estandarización en el uso de software específico, lo que puede facilitar la integración y colaboración entre diferentes áreas.

En términos de análisis, se puede considerar la eficacia y eficiencia de estas herramientas en relación con las tareas y objetivos específicos de cada departamento. Además, podría ser útil explorar oportunidades para la capacitación continua y actualización de habilidades en el uso de estas herramientas para garantizar su uso óptimo.

12. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo evalúa la efectividad de las herramientas actuales en su área de trabajo?

Figura 19. *Análisis de efectividad de herramientas actuales en el trabajo*



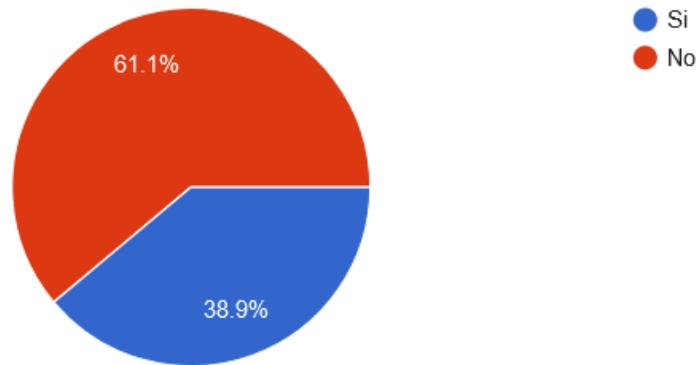
Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

La interpretación de la pregunta sobre la evaluación de la efectividad de las herramientas actuales en el área de trabajo muestra una tendencia predominante hacia la neutralidad. Un 77,8% de los encuestados selecciona la opción Neutral, indicando una percepción general de equilibrio o indiferencia en cuanto a la eficacia de las herramientas utilizadas.

Un 22,2% considera que las herramientas son Eficaces. La ausencia de respuestas en las categorías Muy eficaz o Ineficaz sugiere que la mayoría de los encuestados no perciben extremos en la eficacia de las herramientas actuales.

13. ¿Conoce usted los procesos de Cipeq Cia. Ltda.?

Figura 20. Análisis del conocimiento de los procesos de la empresa



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

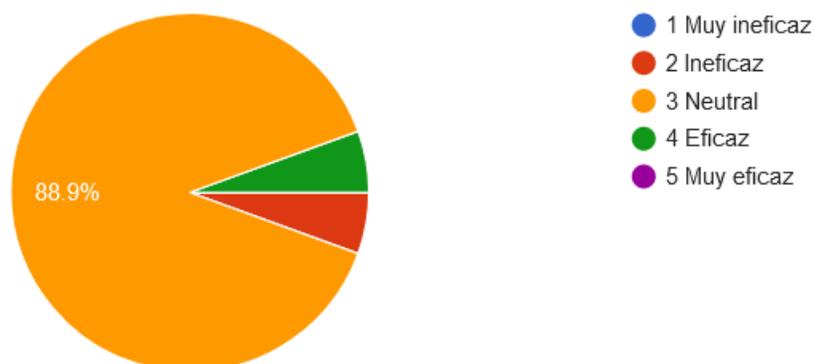
El estudio de la pregunta sobre el conocimiento de los procesos de Cipeq Cia. Ltda. revela que la mayoría de los encuestados (61,1%) indica no conocer los procesos de la empresa. En contraste, el 38,9% afirma tener conocimiento sobre dichos procesos.

Este resultado sugiere que hay una proporción significativa de empleados que no están familiarizados con los procedimientos y operaciones internas de la empresa. Este desconocimiento puede tener implicaciones en la eficiencia, la colaboración y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.

Para mejorar la comprensión de los procesos internos, podría ser beneficioso implementar estrategias de comunicación interna, proporcionar capacitación detallada sobre los procedimientos y fomentar un ambiente donde los empleados se sientan informados y comprometidos con los procesos y objetivos de la organización.

14. En general, ¿Cómo calificaría la eficacia de los procesos en Cipeq Cia Ltda.?

Figura 21. Análisis de calificación de los procesos de la empresa



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

El diagnóstico sobre la calificación de la eficacia de los procesos en Cipeq Cia. Ltda. muestra que la mayoría de los encuestados (88,9%) selecciona la opción Neutral. Esta respuesta sugiere una percepción general de equilibrio o indiferencia en cuanto a la eficacia de los procesos en la empresa.

Un 5,6% considera que los procesos son Ineficaces, mientras que otro 5,6% los califica como Eficaces. La ausencia de respuestas en las categorías Muy eficaz indica que ninguno de los encuestados percibe los procesos como altamente efectivos.

Esta tendencia hacia la neutralidad puede indicar una falta de claridad o consenso sobre la eficacia de los procesos.

CAPITULO IV

PROPUESTA: MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CIPEQ CIA. LTDA.

4.1 Introducción a la Propuesta

En el dinámico entorno empresarial actual, la eficiencia operativa y la alineación estratégica son elementos fundamentales para el éxito sostenido de cualquier organización. Reconociendo la importancia crítica del área de ventas en el logro de los objetivos comerciales, presentamos esta propuesta para la creación e implementación de un Manual de Procesos específicamente diseñado para el equipo de ventas de Cipeq Cía. Ltda.

Esta propuesta se basa en un análisis detallado de las entrevistas realizadas con miembros destacados del equipo de ventas, incluyendo al Ingeniero Claudio Eduardo Morales González, el Sr. Andrés Salvador Darquea Carrillo, el Ingeniero Alfredo Escalante, y la Ingeniera Nathaly Alban Onofre. Sus valiosas perspectivas han proporcionado una comprensión integral de las dinámicas internas, identificando oportunidades clave para optimizar la eficiencia, fortalecer la comunicación interna y alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la organización.

El propósito fundamental de este manual es proporcionar una guía clara y detallada de los procesos de ventas, desde la prospección hasta el cierre, con el objetivo de mejorar la coherencia operativa, definir roles y responsabilidades, y asegurar una ejecución efectiva de las estrategias comerciales. Cada sección de este manual se diseñó cuidadosamente para abordar las áreas de mejora identificadas, brindando a los miembros del equipo de ventas las herramientas necesarias para desempeñarse con excelencia en sus funciones.

Al adoptar este enfoque estructurado y documentado, Cipeq Cía. Ltda. busca no solo optimizar sus procesos de ventas, sino también cultivar un entorno de trabajo donde la colaboración y la eficiencia sean elementos fundamentales para alcanzar el éxito

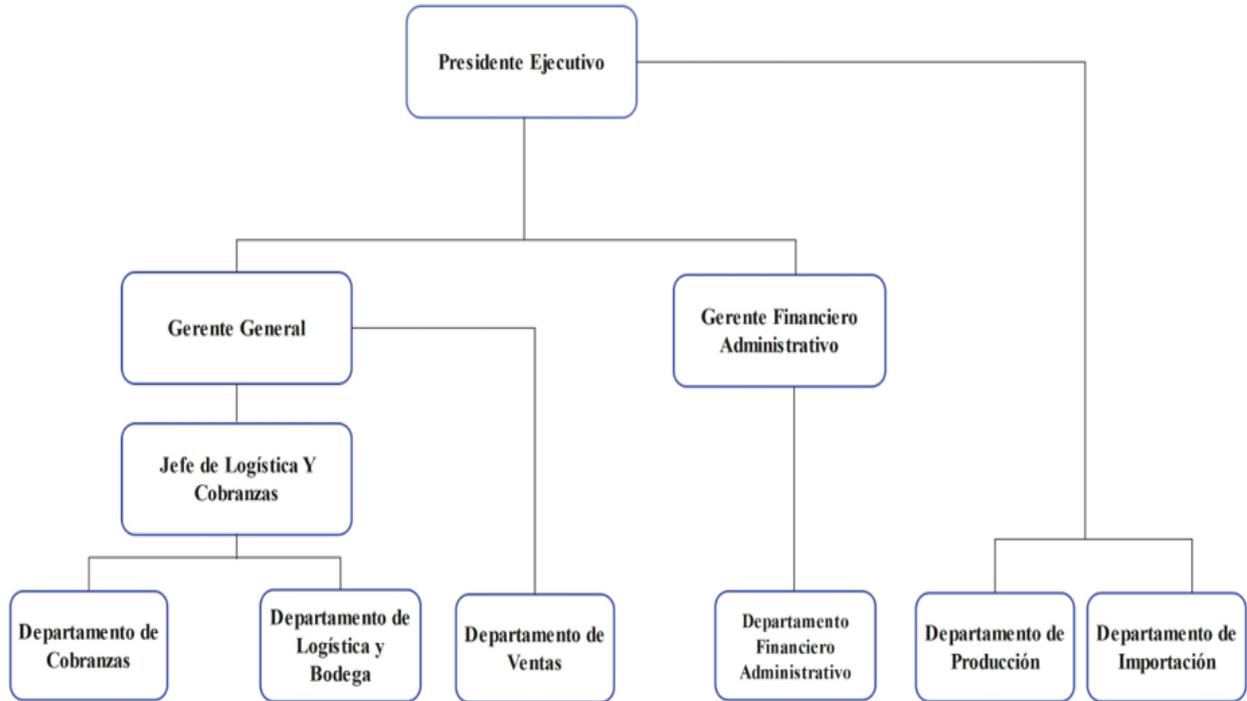
empresarial. A través de este manual, se pretende establecer un marco sólido que respalde la misión, visión y valores de la empresa, llevando a la organización a nuevos niveles de efectividad y logro comercial.

Este documento propone una hoja de ruta detallada para la creación de un Manual de Procesos de Ventas personalizado, diseñado para satisfacer las necesidades específicas de Cipeq Cía. Ltda., y contribuir al continuo crecimiento y excelencia en el ámbito comercial.

4.2 Organigrama

El organigrama de Cipeq Cía. Ltda., se estructura de manera funcional, liderado por el presidente ejecutivo Gustavo Darquea. bajo su dirección, el Gerente General, Andrés Darquea, coordina las operaciones diarias y supervisa el Departamento de Ventas. La Jefa de Logística y Bodega, Susana Carrillo, dirige funciones logísticas y de almacén, además del Departamento de Cobranzas. Juan Carlos Darquea encabeza el Departamento Financiero y Administrativo, mientras que los Departamentos de Producción e Importación se gestionan directamente bajo la dirección del presidente ejecutivo.

Figura 22. Organigrama de Cipeq Cía. Ltda.



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

4.2.1 Descripción de Cargos y Departamentos

Presidente Ejecutivo (Gustavo Darquea):

- Lidera la dirección estratégica y toma de decisiones ejecutivas.
- Supervisa Gerente General (Andrés Darquea), Gerente Financiero y Administrativo (Juan Carlos Darquea), Departamento de Producción y Departamento de Importación.

Gerente General (Andrés Darquea):

- Supervisa y coordina las operaciones diarias de la empresa.
- Supervisa Departamento de Ventas.

Jefa de Logística y Bodega (Susana Carrillo):

- Supervisa las operaciones logísticas y de almacenamiento.
- Supervisa Departamento de Logística y Bodega y Departamento de Cobranzas.

Departamento de Logística y Bodega:

- Encabezado por la Jefa de Logística y Bodega.
- Incluye funciones relacionadas con la gestión de inventarios, logística y operaciones de bodega.

Departamento de Ventas:

- Supervisado por el Gerente General (Andrés Darquea).
- Incluye Jefe de Ventas y Representantes de Ventas.

Departamento Financiero y Administrativo (Juan Carlos Darquea):

- Encargado de la gestión financiera y administrativa.
- Incluye funciones relacionadas con finanzas, contabilidad y administración.

Departamento de Cobranzas:

- Supervisado por la jefa de Logística y Bodega (Susana Carrillo).
- Incluye funciones relacionadas con la gestión y seguimiento de cuentas por cobrar.

Departamento de Producción:

- Supervisado por el presidente ejecutivo (Gustavo Darquea).
- Incluye funciones relacionadas con la producción de bienes.

Departamento de Importación:

- Supervisado por el presidente ejecutivo (Gustavo Darquea).
- Incluye funciones relacionadas con la importación de materias primas y productos.

El diseño organizativo actual ha demostrado su eficacia en las operaciones de la empresa. No obstante, se reconoce la necesidad de optimizar considerando oportunidades de mejora en los procesos internos.

4.2.2 Funciones de Ventas

Se clarifica las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo de ventas, desde los representantes hasta los supervisores, definiendo roles específicos en cada etapa del proceso para asegurar una colaboración efectiva y una distribución eficiente de tareas.

Funciones de la secretaria de ventas.

Objetivo del cargo: Incrementar las ventas de oficina, recopilando datos necesarios para conocer las actividades del cliente.

Funciones inherentes al cargo.

Responsabilidades:

- Cumplir los lineamientos y requerimientos del Jefe de Ventas.
- Identificar las necesidades de los clientes.

Actividades:

- a) Atención a los clientes que llegan a oficina.
- b) Atención telefónica de todos los clientes a excepción de los clientes que atiende AD.
- c) Toma de pedidos por teléfono a los clientes de oficina y a los de MEB cuando ella no este.
- d) Elaborar y enviar todos los pedidos internos para facturación (PIF) aplicando los formatos y procedimientos establecidos.
- e) Crear las fichas de clientes nuevos en el sistema Asiscon según procedimiento interno. \\server\General\PROCEDIMIENTOS
- f) Elaborar cartas de envío de muestras, adjuntando las hojas técnicas a pedido de MEB o AD y hacer el respectivo seguimiento de su recepción.
- g) Contactar telefónicamente a los clientes de OFICINA y fuera del plan para conocer sus necesidades.
- h) Solicitar las muestras a bodega, etiquetarlas y entregarlas limpias y ordenadas a MEB para el envío de las mismas.
- i) Registrar en el respectivo formato del servidor, las muestras entregadas a los clientes y enviar a fin de mes el archivo a (Facturación e Inventario) para que proceda a dar de baja el material.
- j) Elaborar los reportes quincenales y mensuales de ventas de los clientes de MEB y de oficina y entregar a MEB según formato establecido.
- k) Actualizar permanentemente el archivo de Pedido Interno de facturación (PIF) de los clientes de Oficina, en lo que refiere a datos del cliente y actividad que realice para conocer y mejorar la atención del mismo.
- l) Actualizar y completar el archivo de FICHA DEL CLIENTE a fin de mantener actualizada la información del cliente en el Asiscon.

Funciones del representante de ventas

Objetivo del cargo: Incrementar las ventas, desarrollar y ampliar el mercado.

Funciones inherentes al cargo

Responsabilidades:

- Cumplir los lineamientos y requerimientos del Jefe de Ventas.
- Analizar el mercado y nuestra participación dentro de este
- Mercadear clientes actuales y potenciales
- Aportar con nuevas estrategias de mercado referentes a su producto
- Incrementar cartera de clientes
- Controlar el comportamiento de ventas vs. el presupuesto presentado
- Analizar el volumen de ventas semanal
- Ingresar los pedidos especiales al registro de solicitud en el sistema para futuras importaciones.
- Identificar necesidades de los clientes, para sugerir el desarrollo de nuevos productos o innovaciones de los actuales.

Actividades.

- a) Atención técnica a todos los clientes que la soliciten de oficina o via telefónica.
- b) Atención telefónica de todos los clientes a excepción de los clientes que atiende AD.
- c) Toma de pedidos por teléfono a los clientes y pasar el PIF en caso de ausencia de la secretaria de ventas.
- d) Asesoría técnica personalizada.
- e) Crear las fichas de clientes nuevos en el sistema Asiscon según procedimiento en ausencia de la secretaria de ventas.
- f) Preparar y presentar propuestas y cotizaciones para clientes actuales y potenciales.
- g) Atender solicitudes y comunicaciones de los clientes.

- h) Realizar visitas de asesoramiento técnico a clientes actuales y potenciales.
- i) Coordinar los pedidos de los productos especiales con el departamento de importación.

Autoridades

- Eliminar la comercialización de un producto determinado en el mercado cuando se ha comprobado que la demanda del mismo no es satisfactoria.
- Solicitar la entrega de un lote en especial de un producto para determinado cliente, considerando que este ha sido previamente aprobado por el mismo.

Funciones de la asistente de gerencia

Objetivo del cargo: Aportar el apoyo administrativo y demás necesario para la facilitación del trabajo del Gerente de Ventas, cumplir con la confidencialidad que se le pida, al igual que el apoyo general al área de ventas.

Funciones inherentes al cargo.

Responsabilidades:

- Cumplir los lineamientos y requerimientos del Gerente de Ventas.
- Identificar las necesidades de los clientes.

Área de ventas

- a) Atender las llamadas de clientes de AD.
- b) Enviar cotizaciones a clientes de AD y hacer el respectivo seguimiento.
- c) Enviar muestras a clientes de AD y hacer el respectivo seguimiento.
- d) Tomar pedidos por teléfonos a clientes de AD.

- e) Elaborar y enviar los pedidos internos para facturación (PIF) aplicando los formatos y procedimientos establecidos.
- f) Crear las fichas de clientes nuevos en el sistema Asiscon según procedimiento interno. \\server\General\PROCEDIMIENTOS
- g) Enviar correos a clientes de AD.
- h) Manejo de la Agenda de Visitas de AD.
- i) Preparación de literatura para visitas de AD.
- j) Coordinar las actividades post-visitas en base al Reporte correspondiente.
- k) Seguimiento de los pedidos despachados a clientes de AD.
- l) Tomar pedidos de otros clientes en caso de falta de personal.
- m) Actualizar y completar el archivo de FICHA DEL CLIENTE a fin de mantener actualizada la información del cliente en el Asiscon.
- n) Preparación de Reuniones de ventas y participación en las mismas.
- o) Apoyo a la gestión de Cobranzas a pedido de AD.
- p) Reporte de Ventas Mensuales de clientes de AD.
- q) Reportes de Ventas Mensuales, semestrales y Anuales de la División por producto y por Cliente.
- r) Reportes de la Importación por Partidas Arancelarias.
- s) Edición de Certificado de Análisis y de Hojas Técnicas.

Área de compras e importaciones

- a) Solicitar cotización de Materia Prima a proveedores locales (solo para Reventa).
- b) Solicitar cotizaciones de Materia Prima a Proveedores del Exterior.
- c) Redacción de correo a proveedores del exterior a pedido de AD.
- d) Manejo del sistema de Compras Públicas.
- e) Acompañar eventualmente a AD en visitas a clientes en Guayaquil.
- f) Manejos de Cuentas de Clientes de Prueba.

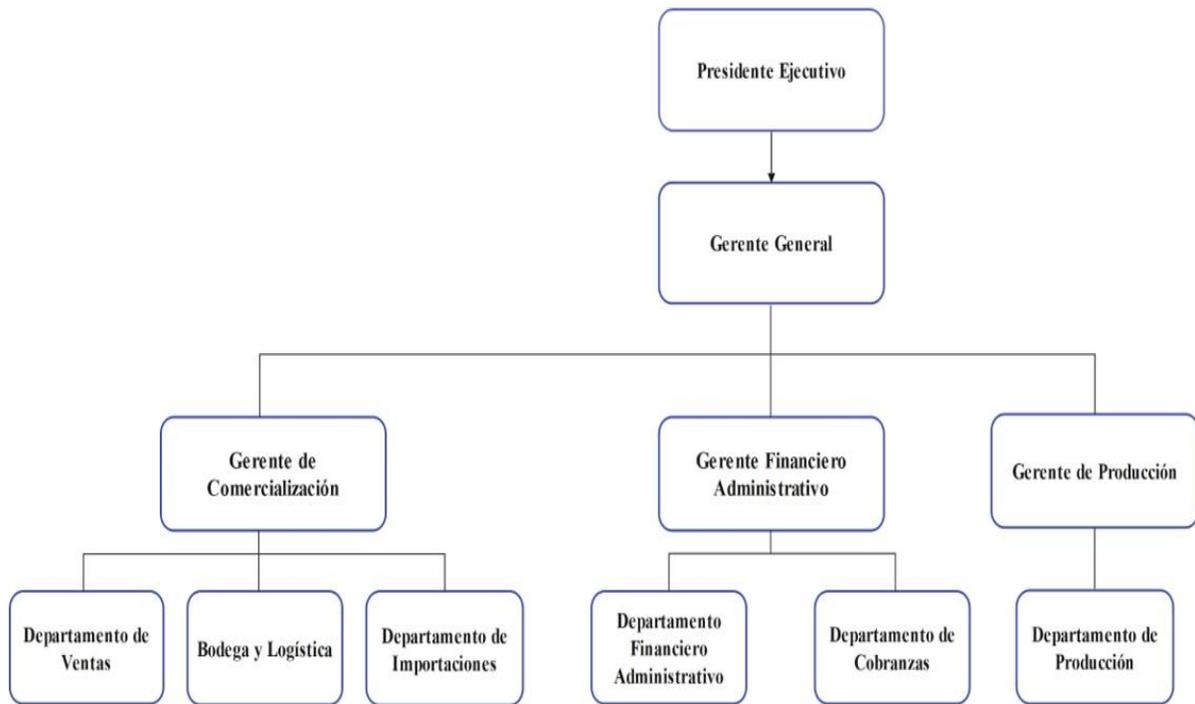
4.3 Organigrama Propuesto

La estructura jerárquica propuesta refleja la organización de Cipeq Cía. Ltda., con el presidente ejecutivo a la cabeza, seguido por el Gerente General.

Bajo la supervisión del Gerente General, se encuentran los departamentos clave, como el Gerente de Comercialización, responsable del Departamento de Ventas, Bodega y Logística, así como del Departamento de Importaciones. De manera paralela, el Gerente Financiero Administrativo lidera el Departamento Administrativo Financiero y el Departamento de Cobranzas.

El Departamento de Producción cuenta con la supervisión directa de su gerente, consolidando la estructura organizativa para establecer con precisión las líneas de autoridad y responsabilidad. Esta disposición ha sido concebida con el objetivo de facilitar una gestión efectiva en todas las operaciones de la organización, asegurando una ejecución eficiente y coordinada de las actividades relacionadas con la producción.

Figura 23. Organigrama Propuesto Cipeq. Cía. Ltda.



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

4.3.1 Descripción de Cargos y Departamentos del organigrama propuesto.

Presidente ejecutivo.

Responsabilidades:

- Establecer la visión y dirección estratégica de la empresa.
- Supervisar y coordinar las operaciones de los diferentes departamentos.
- Tomar decisiones clave para el crecimiento y éxito de la organización.
- Representar a la empresa en negociaciones y eventos importantes.

Gerente general.

Responsabilidades:

- Implementar las políticas y estrategias establecidas por el Presidente Ejecutivo.
- Coordinar las actividades de los diversos departamentos para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Evaluar el rendimiento general de la empresa y proponer mejoras.
- Mantener una comunicación efectiva con el equipo directivo y los empleados.

Gerente de comercialización.

Responsabilidades:

- Desarrollar estrategias de comercialización para aumentar las ventas y la participación en el mercado.
- Supervisar el desempeño del Departamento de Ventas y la eficacia de las campañas de marketing.
- Analizar tendencias del mercado y proponer ajustes a la estrategia comercial.
- Establecer relaciones con clientes clave y socios estratégicos.

Departamento de ventas:

Responsabilidades:

- Ejecutar estrategias de ventas para alcanzar metas establecidas.
- Gestionar el equipo de ventas y proporcionar entrenamiento y apoyo.
- Mantener relaciones sólidas con los clientes y asegurar la satisfacción del cliente.

Bodega y logística.

Responsabilidades:

- Gestionar el inventario y supervisar las operaciones de la bodega.
- Coordinar la logística de distribución y asegurar la eficiencia en la cadena de suministro.
- Optimizar procesos para reducir costos y mejorar la velocidad de entrega.

Departamento de importaciones.

Responsabilidades:

- Coordinar la importación eficiente de productos y materias primas.
- Cumplir con regulaciones aduaneras y gestionar la documentación necesaria.
- Negociar términos con proveedores internacionales.

Gerente financiero administrativo:

Responsabilidades:

- Supervisar las actividades financieras y contables de la empresa.

- Desarrollar presupuestos y realizar análisis financiero.
- Garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y regulatorias.
- Gestionar riesgos financieros.

Departamento administrativo financiero:

Responsabilidades:

- Gestionar la contabilidad y elaborar informes financieros.
- Administrar los recursos financieros y optimizar el flujo de efectivo.
- Coordinar auditorías internas y externas.

Departamento de cobranzas.

Responsabilidades:

- Supervisar el proceso de cobranza y garantizar el cumplimiento de políticas crediticias.
- Gestionar relaciones con clientes con saldos pendientes y buscar soluciones amigables.
- Analizar y mejorar los procedimientos de cobranza.

Gerente de producción.

Responsabilidades:

- Supervisar las operaciones de producción para garantizar la eficiencia y calidad.
- Desarrollar estrategias para mejorar la productividad y reducir costos.
- Coordinar con los departamentos de bodega y ventas para cumplir con la demanda del mercado.

- Garantizar el cumplimiento de estándares de seguridad y calidad.

Departamento de producción

Responsabilidades:

Planificar y programar la producción de acuerdo con las demandas del mercado.

Supervisar la fabricación y el control de calidad.

Implementar mejoras continuas en los procesos de producción.

El diseño organizativo propuesto establece una estructura jerárquica clara, facilitando la toma de decisiones y la coordinación eficiente. Con enfoque en áreas clave como comercialización, finanzas y producción, proponiendo una base sólida para la eficiencia y el éxito sostenible en un entorno empresarial dinámico.

4.4 Alcance manual de proceso

El Manual de Procesos para el Área de Ventas de Cipeq Cía. Ltda. tiene como alcance proporcionar una guía detallada y estructurada de los procedimientos y prácticas a seguir en cada etapa del proceso de ventas. Este manual abarca desde la prospección de clientes potenciales hasta el cierre de la venta, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la alineación estratégica y optimizar la satisfacción del cliente.

En este sentido, el objetivo primordial del manual es establecer estándares de calidad y eficiencia que aseguren la coherencia y uniformidad en la ejecución de las tareas comerciales.

Se pretende mejorar la eficiencia operativa al proporcionar procedimientos precisos y protocolos definidos para cada etapa, permitiendo así una ejecución más ágil y efectiva de las actividades de ventas.

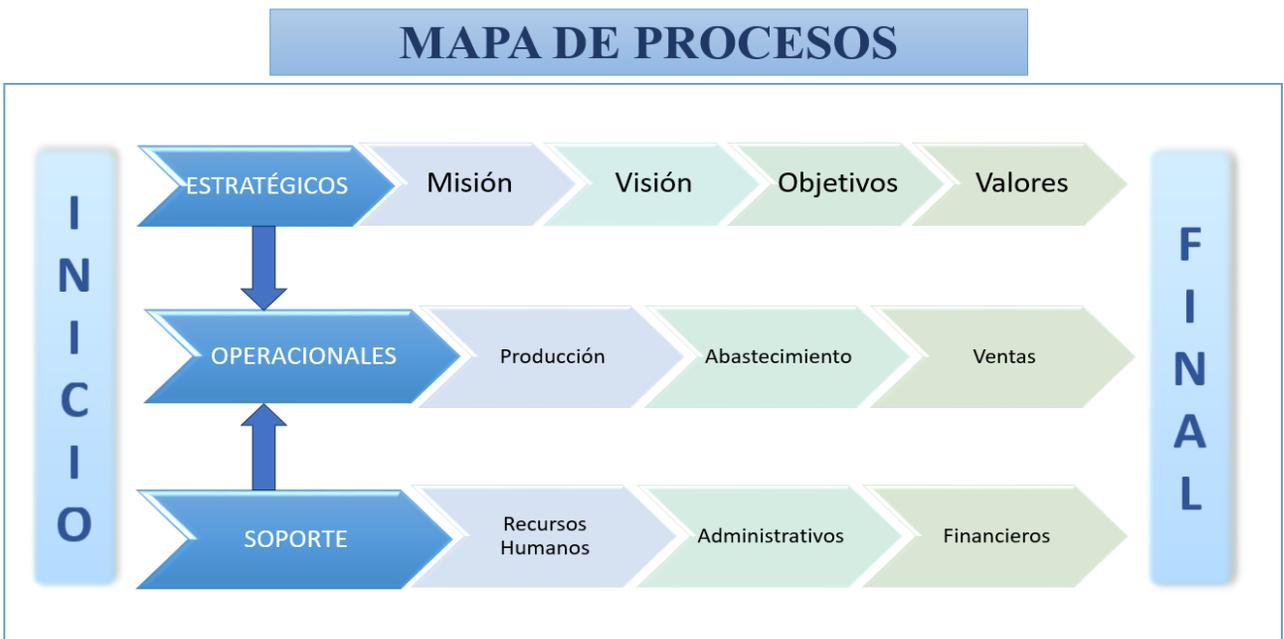
4.5 Mapa de procesos

Este esquema organiza las funciones de la empresa en tres categorías fundamentales:

- En primer lugar, la dimensión estratégica engloba la misión, visión, objetivos y valores, estableciendo la dirección y propósito organizativos.
- En la esfera operacional, se detallan procesos críticos como producción, abastecimiento y ventas, delineando la ejecución concreta de las operaciones centrales.
- Por último, en el ámbito de soporte, se encuentran funciones vitales como recursos humanos, administrativos y financieros, que proporcionan el respaldo necesario para la efectividad global de la empresa.

Este enfoque jerárquico ofrece una perspectiva integral de cómo los elementos estratégicos se traducen en actividades operativas y son respaldados por funciones de soporte para lograr un funcionamiento empresarial eficaz.

Figura 24. Mapa de Procesos



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

4.6 Manual de procesos



MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CIPEQ CIA. LTDA.

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.			
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO	
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA	Página 2 de 12

Contenido

1. ADMINISTRACIÓN DEL DOCUMENTO	3
1.1. Control de Versiones	3
1.2. Control de aprobación del documento	3
2. OBJETIVO GENERAL	4
3. OBJETIVOS DEL MANUAL	4
4. ALCANCE	4
5. POLÍTICA DE VENTAS	5
6. MARCO LEGAL	7
7. PROCESO DE VENTAS	8
7.1 OBJETIVO DEL PROCESO	10
7.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	10
7.3 DIAGRAMA DEL PROCESO	13

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.			
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO	
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA	Página 3 de 12

1. ADMINISTRACIÓN DEL DOCUMENTO

1.1 Control de Versiones

Versión	Fecha	Descripción
V.1.0	Febrero 2024	Manual de procesos de ventas Cipeq Cía. Ltda.

1.2 Control de aprobación del documento

Versión	Realizado por	Revisado por	Aprobado por
V.1.0	Aguirre Vera Mercedes Viviana. Sellan Morán Wanda Jaritza		

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.			
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO	
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA	Página 4 de 12

2. OBJETIVO GENERAL

El propósito principal de este manual es proporcionar una guía detallada y estructurada que facilite la ejecución eficiente del proceso de ventas en Cipeq Cía. Ltda., a través de la estandarización de procedimientos, se busca mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la satisfacción del cliente y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

3. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Servir como referencia constante para los colaboradores del equipo de ventas, ofreciendo una guía clara sobre roles, responsabilidades y flujos de trabajo, con el propósito de evitar confusiones y asegurar una colaboración efectiva.
- Facilitar la toma de decisiones y la resolución de problemas al proporcionar una visión estructurada de los procesos de ventas, permitiendo a los miembros del equipo abordar desafíos de manera informada y eficaz.
- Contribuir al mejor desempeño y eficiencia en todas las etapas del ciclo comercial, fomentando la optimización de recursos y procesos para alcanzar y superar los objetivos establecidos por la organización.

4. ALCANCE

Este manual abarca todas las etapas del proceso de ventas, desde la identificación de oportunidades hasta la gestión postventa para asegurar una ejecución fluida de los procesos comerciales.

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.			
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO	
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA	Página 5 de 12

5. POLÍTICA DE VENTAS

Se establece una política de ventas que refleja los valores y principios fundamentales de Cipeq Cía. Ltda. La transparencia, la ética y la orientación hacia la satisfacción del cliente serán pilares fundamentales de nuestra política de ventas.

Objetivos de Ventas

Establecer y alcanzar metas de ventas que impulsen el crecimiento sostenible de la empresa, manteniendo la satisfacción del cliente y la calidad en el servicio como prioridades.

Segmentación de Mercado y Clientes Potenciales

Identificar y priorizar segmentos de mercado clave. Enfocarse en clientes potenciales con necesidades alineadas con los productos y servicios ofrecidos por Cipeq Cía. Ltda.

Propuesta de Valor

Cipeq Cía. Ltda. se compromete a proporcionar productos y servicios de calidad superior, respaldados por un excelente servicio al cliente. Destacamos la innovación, la confiabilidad y la adaptabilidad a las necesidades del cliente.

Ciclo de Ventas

- **Prospectar:** Identificar clientes potenciales y evaluar su idoneidad.
- **Presentar:** Presentar soluciones adaptadas a las necesidades del cliente.
- **Negociar:** Establecer términos, condiciones y precios.

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.			
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO	
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA	Página 6 de 12

- **Cerrar:** Finalizar la transacción y asegurar la satisfacción del cliente.

Política de Precios

Establecer precios competitivos que reflejen el valor de nuestros productos y servicios. Ofrecer descuentos estratégicos y promociones según las condiciones del mercado.

Canal de Distribución

Utilizar canales de distribución eficientes que garanticen la disponibilidad oportuna de productos para los clientes. Mantener relaciones sólidas con socios y distribuidores.

Condiciones de Crédito y Términos de Pago

Proporcionar condiciones de crédito razonables y flexibles. Detallar claramente los términos de pago para facilitar la transparencia y la confianza.

Manejo de Clientes

Fomentar relaciones a largo plazo. Abordar las inquietudes y necesidades del cliente con prontitud y eficacia. Mantener una comunicación abierta y honesta.

Entrenamiento y Desarrollo del Equipo de Ventas

Proporcionar programas de entrenamiento continuo para mejorar las habilidades de venta, conocimiento del producto y servicio al cliente.

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.			
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO	
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA	Página 7 de 12

Seguimiento y Medición

Evaluar el rendimiento mediante métricas clave. Revisar periódicamente las estrategias de ventas y ajustar según sea necesario.

Cumplimiento Ético y Legal

Compromiso con la integridad y el cumplimiento de todas las normativas legales y éticas relacionadas con las actividades de ventas.

Incentivos y Reconocimientos

Implementar programas de incentivos y reconocimientos para motivar y premiar el rendimiento excepcional del equipo de ventas.

6. MARCO LEGAL

Cipeq Cía. Ltda., con operaciones en Guayaquil, Ecuador, se compromete a cumplir rigurosamente con las normativas vigentes en el territorio ecuatoriano.

Leyes Tributarias Ecuatorianas

Cumplir con las leyes fiscales ecuatorianas, incluyendo la presentación de declaraciones y pago de impuestos.

Normativas Laborales Ecuatorianas

Seguir las leyes laborales de Ecuador, estableciendo contratos laborales y garantizando derechos de empleados.

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.		
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA
			Página 8 de 12

Normativas Ambientales en Ecuador

Cumplir con las leyes ambientales de Ecuador relacionadas con la industria química.

Normativas Aduaneras

Respetar las leyes aduaneras ecuatorianas para importación y exportación de productos.

Normativas de Salud y Seguridad Ocupacional

Cumplir con las leyes de salud y seguridad ocupacional en el entorno de trabajo.

Normativas de Protección al Consumidor

Cumplir con las leyes de protección al consumidor en Ecuador.

7. PROCESO DE VENTAS

Este proceso integral busca no solo cerrar transacciones eficientemente, sino también mantener relaciones a largo plazo con los clientes, asegurando la satisfacción y fidelización.

La atención cuidadosa a cada fase, desde la identificación de clientes potenciales hasta el seguimiento post-entrega, refleja el compromiso con la excelencia y la construcción de asociaciones duraderas en este sector altamente especializado.

Prospectiva y Contacto Inicial

- **Objetivo:** Identificar y contactar clientes potenciales.

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.			
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO	
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA	Página 9 de 12

- **Descripción:** Inicia con la identificación del RUC del cliente y la consulta de su actividad. Luego, se revisa la información del cliente potencial, seguido por el contacto inicial a través de correo electrónico o llamada telefónica.

Reunión y Presentación de Oferta

- **Objetivo:** Presentar ofertas técnicas y comerciales.
- **Descripción:** Requiere reuniones con el personal de compras y técnico, análisis de línea de crédito, acuerdo sobre consumos y presentación de la oferta técnica y comercial.

Confirmación y Recepción de Orden de Compra

- **Objetivo:** Confirmar pedidos y gestionar la recepción de órdenes de compra.
- **Descripción:** Incluye la confirmación de consumos y detalles de la orden de compra con el cliente, seguido por la recepción de la orden y su seguimiento hasta la entrega.

Despacho y Seguimiento de Entrega

- **Objetivo:** Coordinar el despacho y realizar seguimiento en la entrega.
- **Descripción:** Implica la solicitud de pedido a bodega, coordinación con logística para el despacho y la entrega de mercadería al cliente.

Seguimiento Post-Entrega

- **Objetivo:** Confirmar la satisfacción del cliente y resolver problemas.

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.			
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO	
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA	Página 10 de 12

- **Descripción:** Incluye la confirmación de la satisfacción del cliente, la actualización de registros y documentación post-entrega.

Gestión de Casos Negativos

- **Objetivo:** Identificar, investigar y resolver problemas o reclamaciones.
- **Descripción:** Involucra la identificación y registro de problemas, investigación de causas y resolución de problemas, con una comunicación efectiva con el cliente.

7.1 OBJETIVO DEL PROCESO

El proceso de ventas de Cipeq Cía. Ltda. tiene como objetivo fundamental gestionar de manera eficiente todas las etapas del ciclo de ventas, desde la prospección hasta el seguimiento post-entrega, lo cual busca asegurar la coherencia y calidad en la ejecución de cada tarea del equipo de ventas.

Este proceso no solo sirve como herramienta de capacitación para los miembros del equipo, sino que también busca garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente y contribuir al logro de los objetivos comerciales estratégicos de la empresa.

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.			
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO	
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA	Página 11 de 12

7.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 6. Proceso de Ventas

	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SISTEMA	FLUJO DE DECISIÓN	OBSERVACIÓN	
						SI	NO
SUBPROCESO DE PROSPECTAR Y CALIFICAR	Identificación de Cliente	Obtener información básica del cliente y su RUC.	Equipo de Ventas	SAP BUSINESS	¿Cliente identificado? Sí/No	Paso 2	Fin del Proceso
	Contacto Inicial	Llamada telefónica para identificar necesidades o interés.	Equipo de Ventas	Telefonía, Registro de Llamadas	¿Contacto inicial exitoso? Sí/No	Paso 3	Paso 1
	Reunión Técnica	Reunión con Compras y Técnica. Coordinar con Producción para verificar capacidad y existencia de materiales.	Equipo de Ventas, Producción	Agenda, Comunicación Interna	¿Reunión técnica exitosa? Sí/No	Paso 4	Paso 2
SUBPROCESO DE COTIZACIÓN Y APROBACIÓN	Evaluación de Crédito	Evaluar línea de crédito, coordinar con Finanzas para la aprobación crediticia.	Equipo de Ventas, Finanzas	SAP BUSINESS	¿Evaluación de crédito exitosa? Sí/No	Paso 6	Paso 5
	Venta de Contado	Se coordina la venta al contado con el cliente	Equipo de Ventas, Finanzas	SAP BUSINESS	¿Cliente está dispuesto a realizar la compra al contado? Sí/No	Paso 6	Fin del proceso

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.			
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO	
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA	Página 12 de 12

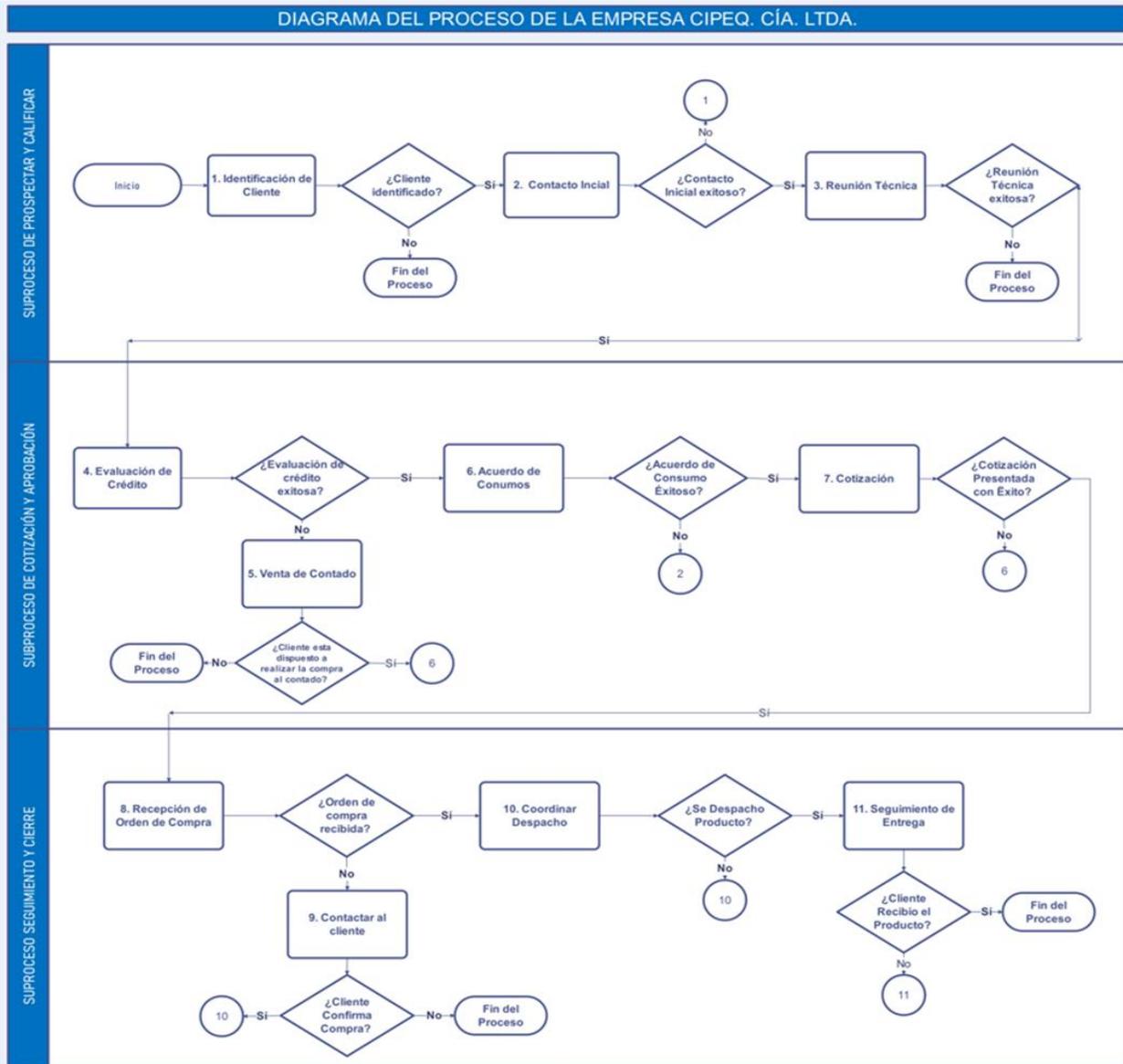
	Acuerdo de Consumos	Acuerdo sobre consumos de materiales. Coordinar con Bodega para asegurar disponibilidad.	Equipo de Ventas, Bodega	SAP BUSINESS	¿Acuerdo de consumos y disponibilidad exitoso? Sí/No	Paso 7	Paso 2
	Cotización	Presentar oferta técnica y comercial.	Equipo de Ventas	SAP BUSINESS	¿Cotización presentada? Sí/No	Paso 8	Paso 6
SUPROCESO SEGUIMIENTO Y CIERRE	Recepción de Orden de Compra	Confirmar recepción de la orden de compra. Coordinar con Producción para ajustar planificación.	Equipo de Ventas, Producción	Correo electrónico de Cipeq Cía. Ltda.	¿Orden de compra recibida? Sí/No	Paso 10	Paso 9
	Contactar al Cliente	En caso de no recibir la orden de compra, contactar al cliente para verificar la situación y la razón de la falta de orden.	Equipo de Ventas	Telefonía, Registro de Llamadas	¿Cliente confirma compra? Sí/No	Paso 10	Fin del Proceso
	Coordinar Despacho	Coordinar con Bodega el despacho del producto	Equipo de Ventas, Bodega	SAP BUSINESS, Telefonía, Registro de Llamadas	¿Se despachó producto? Sí/No	Paso 11	Paso 10
	Seguimiento de Entrega	Realizar seguimiento hasta la finalización de la entrega.	Equipo de Ventas	SAP BUSINESS	¿Cliente recibió el producto? Sí/No	Fin del Proceso	Paso 11

Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

MANUAL DE PROCESOS	Manual de procesos para el área de ventas de Cipeq Cía. Ltda.		
	ÁREA/DPTO	Calidad	CÓDIGO
	FECHA ACTUALIZACIÓN		PÁGINA
			Página 13 de 12

7.3 DIAGRAMA DEL PROCESO

Figura 25. Flujograma del Proceso de Ventas



Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

4.7 Costo – Beneficio

Tabla 7. *Análisis Costo - Beneficio*

Concepto	Costo Estimado (USD)	Beneficio Esperado
Desarrollo del Manual	\$1500	Reducción de errores y retrabajos en los procesos de ventas
Capacitación del Personal	\$1000	Mejora en la eficiencia operativa y la calidad del servicio
Implementación	\$800	Mayor coherencia y uniformidad en los procedimientos
Mantenimiento Anual (Estimado)	\$500	Aumento en la productividad y satisfacción del cliente
Costo Total	\$3800	

Elaborado por: Aguirre, M. y Sellan, W. (2024)

Costo Total (USD): \$3800

Beneficios Esperados:

- **Reducción de errores y duplicaciones s en los procesos de ventas:** Este beneficio podría resultar en ahorros significativos en tiempo y recursos al evitar errores y la necesidad de repetir tareas.
- **Mejora en la eficiencia operativa y la calidad del servicio:** Una mayor eficiencia operativa podría traducirse en un uso más efectivo del tiempo y los recursos, lo que podría aumentar la productividad y la calidad del servicio.
- **Mayor coherencia y uniformidad en los procedimientos:** Esto podría conducir a una mejor coordinación entre los miembros del equipo y una ejecución más consistente de las actividades de ventas.

- **Aumento en la productividad y satisfacción del cliente:** Al mejorar la eficiencia y la calidad del servicio, se espera que la productividad aumente y la satisfacción del cliente mejore, lo que podría resultar en ventas adicionales y lealtad del cliente.

Análisis de Costo-Beneficio:

- Con un costo total de \$3800 y beneficios esperados que incluyen una reducción de errores, mejora en la eficiencia operativa, mayor coherencia en los procedimientos y aumento de la satisfacción del cliente, la inversión resulta justificada.
- Se recomendaría llevar a cabo un seguimiento de los beneficios reales obtenidos después de la implementación para evaluar si se cumplen las expectativas y para ajustar el análisis de costo-beneficio en consecuencia.

Este análisis sugiere que los beneficios esperados de la implementación del Manual de Procesos superan los costos asociados, lo que indica que la inversión podría ser favorable desde el punto de vista económico. Sin embargo, es importante monitorear y evaluar continuamente los resultados para garantizar que se logren los beneficios previstos.

CONCLUSIONES

La evaluación exhaustiva de los procesos administrativos del área de ventas ha revelado una carencia significativa en cuanto a estructuración y documentación. La ausencia de manuales y procedimientos claros ha generado inconsistencias y falta de uniformidad en las operaciones comerciales. Esta falta de estandarización no solo dificulta la eficiencia operativa, sino que también puede afectar la calidad del servicio al cliente y la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes del mercado.

Uno de los hallazgos más destacados de la investigación es la falta de coordinación y la ausencia de definición clara de roles dentro del área de ventas. Esta falta de claridad puede conducir a la duplicidad de responsabilidades, confusiones en la toma de decisiones y, en última instancia, a una disminución en la productividad y eficacia del equipo. Es crucial abordar estos desafíos para establecer una estructura organizativa más eficiente y fluida.

La falta de estructuración y coordinación identificada tiene un impacto directo en la eficiencia operativa del área de ventas de Cipeq Cía. Ltda. Las operaciones comerciales desorganizadas pueden resultar en retrasos en la ejecución de tareas, errores en la comunicación interna y externa, y una menor capacidad de respuesta a las necesidades del cliente. Esto no solo afecta la productividad del equipo, sino que también puede tener repercusiones en la satisfacción del cliente y, en última instancia, en los resultados financieros de la empresa.

La importancia de un plan de acción radica en la urgente necesidad de abordar los desafíos identificados en los procesos administrativos del área de ventas. Este plan, centrado en la creación del manual propuesto y la mejora de la coordinación y definición

de roles en el equipo de ventas, permite enfrentar efectivamente los obstáculos actuales y establecer bases sólidas para una operación más eficiente.

Además, es crucial entender que la implementación del manual y la ejecución del plan son solo el inicio de un proceso continuo de mejora. La empresa debe comprometerse a revisar periódicamente sus procesos, identificar nuevas áreas de mejora y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Esta cultura de mejora continua garantiza la competitividad a largo plazo de Cipeq Cía. Ltda., consolidando su liderazgo en el mercado y su capacidad para satisfacer las demandas en evolución de los clientes.

RECOMENDACIONES

Desarrollar un sistema completo de gestión documental que abarque la creación y mantenimiento de manuales de procesos exhaustivos y comprensibles. Designar roles claros y específicos para la elaboración y revisión periódica de estos documentos, garantizando de esta manera que las operaciones comerciales se lleven a cabo de manera uniforme y coherente en toda la organización.

Establecer reuniones regulares de equipo para clarificar roles y responsabilidades, fomentando la comunicación abierta y la colaboración entre los miembros del equipo de ventas. Designar líderes de equipo que supervisen y coordinen las actividades diarias, asegurando un flujo de trabajo más eficiente y sin duplicidades.

Implementar herramientas de gestión de proyectos y sistemas de seguimiento de tareas para optimizar la ejecución de actividades en el área de ventas. Proporcionar capacitación continua al personal sobre el uso efectivo de estas herramientas, promoviendo así una cultura de eficiencia y mejora continua en toda la organización.

Desarrollar un plan de acción detallado que incluya objetivos claros, plazos definidos y recursos asignados para la implementación del manual de procesos y la mejora de la coordinación y definición de roles. Establecer un comité de seguimiento encargado de monitorear el progreso y realizar ajustes según sea necesario para garantizar el éxito del plan.

Instituir un sistema de revisión periódica de procesos y procedimientos, programando evaluaciones regulares para identificar nuevas áreas de mejora y adaptar los sistemas existentes a los cambios en el entorno empresarial.

Fomentar una cultura organizativa que valore la innovación y la mejora continua como elementos clave para mantener la competitividad a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. G. (2021). Libro_El_Proyecto_De_Investigacion_De_Fidias_G_Arias. In *El proyecto de investigación* (Vol. 6, pp. 57–83).
- Ariza, A. G. (2019). Constitución. *Teórica Visión Constitucional Del Derecho Procesal y de Reforma Procedimental. Críticas a La Ley 1395 de 2010 y Al Proyecto Reformatorio de La Constitución Política En Asuntos Relacionados Con La Justicia*, 19–72. <https://doi.org/10.2307/j.ctvm204k6.6>
- Barnet-Lopez, S., Arbonés-Garcia, M., Pérez-Testor, S., & Guerra-Balic, M. (2017). Construcción Del Registro De Observación Para El Análisis Del Movimiento Fundamentado En La Teoría De Laban. *Pensar En Movimiento: Revista de Ciencias Del Ejercicio y La Salud*, 15(2), 27334. <https://doi.org/10.15517/pensarmov.v15i2.27334>
- Briones, L., & Mejía, S. (2020). *Diseño de políticas y procedimientos dirigidos al departamento de ventas para la empresa.pdf*. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/ec/>
- Cano, C. A. P. (2017). La administración y el proceso administrativo. *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, 1–121. <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Castillo, T., & Vargas, C. (2022). Universidad de guayaquil. In *Plan de mejora continua en el departamento de ventas de la empresa Falip s.a. de la ciudad de Guayaquil*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/61140>
- Cisneros González, R. (2017). Trilogía de la investigación. In *Entretextos* (Vol. 9, Issue 25). <https://doi.org/10.59057/iberoleon.20075316.201725338>
- COPCI. (2019). Código Organico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Registro Oficial*, 351, 56. www.lexis.com.ec

Creswell, J. W. (2009). John W. Creswell's Research Design 3rd Ed. In *Research Design 3rd Ed.* <https://www.worldcat.org/title/research-design-qualitative-quantitative-and-mixed-methods-approaches/oclc/269313109>

Duque, O. (2020). Procesos administrativos. In *Centro de Educación para el Desarrollo.* https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64254250/ACTIVIDAD_3_ENSAYO_ARGUMENTATIVO_PLANEACION ESTRATEGICA-libre.pdf?1598232676=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPROCESOS_ADMINISTRATIVOS_Actividad_3_Ens.pdf&Expires=1674967851&Signature=aPWGSP

Editorial Etecé. (2022). *Proceso administrativo.* 2 de Febrero 2022. <https://concepto.de/proceso-administrativo/>

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del pilar. (2014). Sampieri Grr. In *Antimicrobial agents and chemotherapy* (Vol. 58, Issue 12). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf%0Ahttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25246403%0Ahttp://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=PMC4249520>

Jiménez Zuñiga, K. G. (03 de Marzo de 2015). *gestiopolis.* Obtenido de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-puestos-para-mejorar-el-desempeno-de-los-trabajadores/>

Laoyan, S. (2022). *Metodologías de mejora de procesos y cómo hacer una propuesta.* 30 de Septiembre de 2022. <https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies>

Ligña León, K. R., & Pincay Córdova, W. T. (2022). *repositorio.ulvr.* Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/>: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5122>

López Sánchez , N. M. (Julio de 2021). *researchgate.* Obtenido de www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/370773005_CLIMA_LABORAL_COMO_FACTOR_INFLUYENTE_EN_EL_NIVEL_DE_PRODUCTIVIDAD_CASO_UNION_S

OLUCIONES_SAS

- Lozada, J. (2016). Investigación Aplicada : Definición , Propiedad Intelectual e Industria. *Cienciaamérica*, 1(3), 34–39. file:///C:/Users/Lia Alicia/Downloads/Dialnet-InvestigacionAplicada-6163749 (1).pdf
- Mejia, Y. (2022). *Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021*. 79. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77905>
- Ministerio de Trabajo. (2018). *trabajo*. Obtenido de www.trabajo.gob.ec: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/10/Presentacion-2018-1-2.pdf?x42051&x42051>
- Molina, E. (2021). *Importancia del proceso administrativo*. 25 Noviembre 2021. <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-proceso-administrativo/>
- Ortiz, S., & Santos, X. (2017). *Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía Chartur s.a*. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1914>
- Parker, L. (2004). Qualitative research. *Surviving Your Thesis*, 159–177. <https://doi.org/10.4324/9780203299975>
- Pazmiño, M. (2020). Procesos Administrativos: Un Estudio Al Desarrollo Empresarial De Las Pymes. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*. ISSN 2602-8166, 4(4), 29–40. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.334>
- Peralta, S. (2023). *DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES SANTA ISABEL*.pdf. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6236>
- Ramon, M. (2016). *Análisis y mejora de los procesos de negocios*. 130.
- Reza, V., Snapp, P., Dalam, E., Di, I. M. A., Socialization, A., Cadger, O. F., To, M., Cadger, S., Programpadang, R., Hukum, F., Hatta, U. B. U. B., Sipil, F. T., Hatta, U. B. U. B., Danilo Gomes de Arruda, Bustamam, N., Suryani, S., Nasution, M. S.,

Prayitno, B., Rois, I., ... Rezekiana, L. (2020). Reestructuración Administrativa de los Procesos Laborales y Comerciales de la Empresa PRONACA en la Ciudad de Guayaquil. *Bussiness Law Binus*, 7(2), 33–48. http://repository.radenintan.ac.id/11375/1/PERPUS_PUSAT.pdf<http://business-law.binus.ac.id/2015/10/08/pariwisata-syariah/><https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results/><https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat/article/view/8839>

Rodriguez, J. (2023). *Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos)*. 01 de Agosto 2023. <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>

Soto, L. (2016). UNA EXPERIENCIA EN EL DISEÑO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS. In *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar* (Vol. 6, Issue August).

Totonelli, L. (2017). *Manuales administrativos - GestioPolis*. <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

ANEXOS

Anexo 1. Referencias Teóricas

Autor	Nombre del trabajo de investigación	Año	Metodología	Conclusión	Recomendación
<p>Briones Palma, Lisseth Denniss</p> <p>Mejía Mero, Sandra Andreina</p>	<p>Diseño de políticas y procedimientos dirigidos al departamento de ventas para la empresa JPATÍÑOCORP S.A</p>	<p>2020</p>	<p>La investigación de este proyecto fue de tipo descriptiva.</p>	<p>Las conclusiones establecidas determinaron que la investigación permitió evidenciar que el manual de procesos y políticas para el departamento de ventas y cobranzas debe fundamentarse en precisar cuidadosamente cada procedimiento a realizarse por el personal.</p>	<p>Aplicar modelos de mejora continua, dado que, en la actualidad existe varios competidores en el mercado local,</p> <p>Se recomienda realizar una evaluación profunda de los costos y gastos de la empresa para implementar estrategias que le permita minimizar el impacto que tienen estos valores</p>

<p>Ortiz Yáñez, Shirley Paola Santos Rivas, Ximena Roxana</p>	<p>Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía Chartur s.a.</p>	<p>2017</p>	<p>En la investigación de este proyecto se utilizó método de investigación de diseño no experimental, de tipo descriptivo y explicativo con un enfoque mixto</p>	<p>Las conclusiones establecidas determinaron mediante una observación directa del fenómeno en cuestión, lo cual evidenció la el problema que presentaba la compañía, llevando a la conclusión de que la empresa tenía la necesidad de elaborar un manual de procedimientos relacionadas a las necesidades de la organización.</p> <p>Se realizaron evaluaciones de los procedimientos del área administrativa y de talento humano, llevando esto a concluir que las tareas realizadas carecían de un orden lo cual generaba conflictos dentro de la empresa creando un ambiente laboral no adecuado para el desempeño de las actividades.</p> <p>Se elaboró dos manuales de procesos compuestos por flujogramas que detallan de manera resumida las operaciones y actividades que se realizarán de manera diaria en las área de administración y talento de humano de la compañía CHARTUR S.A. permitiendo esto llegar de manera eficiente y eficaz a las metas de la organización.</p>	<p>Se recomienda elaborar un manual de procesos contables y tributarios, dado a que serán de mucha ayuda para realizar una consulta de actividades para los trabajadores del área contable de la empresa CHARTUR S.A.</p>
---	---	-------------	--	--	---

<p>Mejía Cedeño, Yanina Jacqueline</p>	<p>Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021</p>	<p>2022</p>	<p>En la investigación de este proyecto se utilizó la investigación fue de tipo aplicada y propositiva, con un diseño no experimental.</p>	<p>Concluyendo con el trabajo de investigación por parte de (Mejia Cedeño, 2022), se determina que la empresa Domiagua mantiene debilidades en los procedimientos de ventas, facturación, despacho, distribución, cobranza y promoción, por lo que se pudo elaborar el diseño de procesos a todas las acciones y gestiones indicadas a la empresa Domiagua</p>	<p>(Mejia Cedeño, 2022) recomienda a la empresa Domiagua Quinindé la ampliación de la reingeniería de procesos a las demás áreas de la empresa, con el fin de optimizar recursos y aumentar la productividad.</p>
<p>Castillo Piza, Tito Jefferson Vargas Romero, Carlos Eduardo</p>	<p>Plan de mejora continua en el departamento de ventas de la empresa Falip s.a. de la ciudad de Guayaquil</p>	<p>2022</p>	<p>En este trabajo de investigación es de tipo propositiva dado a que se cimenta en un requisito dentro de la compañía, utilizando el instrumento de investigación la encuesta, dirigida al equipo de ventas incluyendo al supervisor.</p>	<p>Las conclusiones manifiestan que la empresa Falip S.A. no tenía un manejo adecuado de los procedimientos dado a que no contaba inicialmente con los conocimientos de las actividades del perfil del cargo.</p>	



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE

ROCAFUERTE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



La presente entrevista tiene como objeto principal brindarnos una idea real acerca de las diversas áreas de la empresa y poder identificar cuáles son los procesos de mejora que considera el personal de ventas, es necesario saber el criterio del gerente a cargo y cuáles son las falencias del equipo.

1. ¿Podría describir la secuencia de actividades que sigue desde la prospección hasta el cierre de ventas?
2. ¿Ha identificado posibles cuellos de botella, redundancias o áreas de mejora en los procesos de ventas?
3. ¿Cómo percibe la alineación de los procesos de ventas con los objetivos comerciales estratégicos de Cipeq?
4. ¿Cómo interpreta y experimenta las interacciones con los clientes en su quehacer diario?
5. ¿Cómo evalúa la efectividad de las herramientas y sistemas implementados en el área de ventas?
6. ¿Existe algún desafío o fricción que hayas experimentado en el cumplimiento de tus responsabilidades en los procesos de ventas?
7. ¿Hay dificultades o barreras que encuentre en la ejecución de los procesos de ventas?

8. ¿Cómo percibe los aspectos culturales o de comunicación que puedan afectar el rendimiento del área de ventas?
9. ¿Podría compartir ideas innovadoras y prácticas para optimizar los procesos de ventas existentes?
10. ¿Cómo cree que se podría fomentar una mayor participación activa del equipo de ventas en la mejora de los procesos?

Anexo 3. Instrumento para la encuesta



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE

ROCAFUERTE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



La presente encuesta tiene como objeto principal obtener información crucial sobre diversos aspectos, incluida la antigüedad laboral, con el objetivo de identificar patrones, tendencias y áreas de mejora potencial en el ámbito laboral.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Cipeq Cia. Ltda.?
2. ¿Cuál es su rol o posición actual en la empresa?
3. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la claridad de los procedimientos para la prospección de clientes en la empresa?
4. ¿Cómo calificaría la eficiencia en la gestión de clientes en la empresa?
5. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos en la fase de negociación en la empresa?
6. En su opinión, ¿Cómo podría mejorarse la fase de cierre de operaciones para optimizar los resultados?
7. ¿Cómo describiría la comunicación interna en la empresa?
8. ¿Existe alguna barrera percibida en la colaboración entre diferentes departamentos en la empresa?
9. ¿Qué aspectos considera más críticos para asegurar el éxito en las operaciones en la empresa?

10. ¿Utiliza alguna herramienta o software específico en su área de trabajo?
11. Si la respuesta anterior fue sí. ¿Qué herramienta o software específico utiliza en su área de trabajo?
12. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo evalúa la efectividad de las herramientas actuales en su área de trabajo?
13. ¿Conoce usted los procesos de Cipeq Cia. Ltda.?
14. En general, ¿Cómo calificaría la eficacia de los procesos en Cipeq Cia Ltda.?