



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas

TEMA

REINGENIERÍA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU REPERCUSIÓN EN LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA HOREBINVEST S.A. DEL CANTÓN GUAYAQUIL. AÑO 2023

AUTORA

ING. BEATRIZ ADRIANA CARRERA ZAMORA

DIRECTORA

ING. NELLY NARCISA MANJARREZ FUENTES, PhD.

QUEVEDO – ECUADOR

2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas

TEMA

REINGENIERÍA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU REPERCUSIÓN EN LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA HOREBINVEST S.A. DEL CANTÓN GUAYAQUIL. AÑO 2023

AUTORA

ING. BEATRIZ ADRIANA CARRERA ZAMORA

DIRECTORA

ING. NELLY NARCISA MANJARREZ FUENTES, PhD.

QUEVEDO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN

Ing. Nelly Narcisa Manjarrez Fuentes, PhD, directora del Proyecto de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICA:

Que la Ing. BEATRIZ ADRIANA CARRERA ZAMORA, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado: ***REINGENIERÍA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU REPERCUSIÓN EN LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA HOREBINVEST S.A. DEL CANTÓN GUAYAQUIL. AÑO 2023***, el mismo que ha sido revisado en todos sus componentes por lo que se encuentra apto para la presentación y sustentación ante el tribunal respectivo.

Quevedo, 25 de junio de 2025



ING. NELLY MANJARREZ FUENTES, PhD.

DIRECTORA DEL PROYECTO

AUTORÍA

Yo, Beatriz Adriana Carrera Zamora, con C.I 120545040-4 autora del Proyecto de Investigación titulado: ***REINGENIERÍA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU REPERCUSIÓN EN LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA HOREBINVEST S.A. DEL CANTÓN GUAYAQUIL. AÑO 2023***, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora del trabajo de titulación. Asimismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondiente a los temas de honestidad académica.

Los criterios, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo de investigación son de total y exclusiva responsabilidad de la autora.



ING. BEATRIZ ADRIANA CARRERA ZAMORA

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, objeto de mi dedicación, esfuerzo y perseverancia se lo dedico a Dios, por guiarme e iluminarme durante toda la fase estudiantil, a mi hijo luz que ilumina mi camino, fuente de mi inspiración y motor que impulsa mis sueños. Con profunda admiración y agradecimiento, dedico este trabajo de culminación de Máster a tu ser, eres la prueba tangible de que la perseverancia y la pasión pueden lograr lo inimaginable, tu sonrisa es el mejor premio a mi esfuerzo y tu mirada me impulsa a seguir adelante. Gracias por ser mi compañero de aventuras, mi confidente y mi mayor alegría.

Te amo con todo mi corazón.

Ing. Beatriz Adriana Carrera Zamora

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por haber dado la oportunidad de preparación en su prestigiosa Institución y obtener el Título de Magíster en Administración de Empresas, y de esta manera poder fortalecer la profesión en el campo laboral con eficiencia, eficacia y responsabilidad y así contribuir a la sociedad.

Al Rector de la universidad Dr. Eduardo Díaz Ocampo PhD por su loable gestión en beneficio de los becarios. Al Dr. Byron Oviedo Bayas Decano de la unidad de Posgrado, por su gran gestión en beneficio de los programas de maestrías.

A la Dra. Mariela Andrade Arias PhD Coordinadora del Programa de Maestrías en Administración de Empresas por todo el apoyo recibido. A todos los Académicos del Programa por sus sabias enseñanzas que permitieron aprendizajes significativos en cada una de las asignaturas.

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a la Ing. Nelly Narcisca Manjarrez Fuentes, PhD, directora de mi proyecto de investigación. Su guía experta, acompañada de valiosas sugerencias y una disposición siempre generosa, fue fundamental para el desarrollo y la exitosa culminación de este trabajo. Su experiencia y dedicación fueron un verdadero faro a lo largo de todo el proceso, permitiéndome avanzar con confianza y alcanzar los objetivos propuestos.

Asimismo, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a la compañía HOREBINVEST S.A. por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de investigación utilizando su nombre e información. Su apertura y apoyo han sido fundamentales para el desarrollo de este proyecto, permitiéndome acceder a recursos valiosos que enriquecen mi estudio y aportan a la calidad de este. Estoy profundamente agradecido por su confianza y colaboración.

ING. BEATRIZ ADRIANA CARRERA ZAMORA

PRÓLOGO

En un entorno empresarial caracterizado por la transformación digital, la globalización y la creciente presión competitiva, las organizaciones se ven en la necesidad de revisar de manera constante sus estructuras internas y sus procesos operativos. En este contexto, la reingeniería de los procesos administrativos se presenta como una herramienta estratégica indispensable para alcanzar niveles superiores de eficiencia, productividad y adaptabilidad.

El presente proyecto surge de la necesidad de diagnosticar y mejorar los procesos administrativos de la empresa Horebinvest S. A., ubicada en el cantón Guayaquil. A pesar de su trayectoria, esta compañía enfrenta desafíos internos que obstaculizan su desempeño óptimo. A través de un análisis riguroso y sistemático, la investigación no solo identifica las principales debilidades y barreras organizacionales, sino que también propone soluciones concretas orientadas a transformar su gestión interna.

La autora de la investigación presenta una propuesta de reingeniería en este documento que tiene como objetivo integrar tecnología, talento humano y fomentar una cultura organizacional más abierta al cambio, con el propósito de generar procesos más ágiles, eficientes y sostenibles. Se reconoce que el éxito de cualquier transformación organizacional no depende únicamente de las herramientas empleadas, sino también del compromiso del equipo humano y de una visión estratégica alineada con las demandas del entorno.

Este trabajo representa un compromiso con la mejora continua y la innovación organizacional, ofreciendo un aporte significativo no solo para Horebinvest S. A., sino también como referencia para otras empresas que buscan afrontar con éxito los retos del entorno actual. Asimismo, constituye un ejercicio académico y profesional que integra conocimientos técnicos, análisis crítico y una visión estratégica, en beneficio del desarrollo empresarial sostenible.



Ing. MARCO STALIN TROYA FUERTES

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo analizar la repercusión de la reingeniería de procesos administrativos en la eficiencia y productividad de la empresa HOREBINVEST S. A., ubicada en el Cantón Guayaquil, durante el año 2023. Para ello, se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo de los procesos administrativos actuales, identificando deficiencias en áreas clave de la organización, como son la dirección y la operación. La metodología utilizada corresponde a un enfoque mixto; se llevaron a cabo encuestas al personal administrativo y entrevistas con directivos relevantes, lo que permitió detectar deficiencias estructurales tales como la duplicidad de tareas, demoras en procesos críticos y una integración tecnológica deficiente. Los resultados evidencian la existencia de barreras organizacionales, tales como resistencia al cambio, comunicación interna inadecuada y falta de capacitación, las cuales restringen la implementación de mejoras. A partir del diagnóstico realizado, se propone una iniciativa de reingeniería fundamentada en la automatización de procesos clave, la implementación de herramientas tecnológicas como ERP y CRM, así como el fortalecimiento del talento humano a través de programas de formación y liderazgo participativo. La optimización integral de procesos administrativos es una propuesta que tiene como finalidad reducir costos, optimizar tiempos y asegurar la sostenibilidad de los cambios a través de indicadores de desempeño y un seguimiento continuo. Como conclusión este estudio subraya la relevancia de un cambio estructurado y estratégico para alcanzar una mayor eficiencia operativa y competitividad empresarial en contextos dinámicos.

Palabras clave: Rediseño de procesos, estructura organizacional, gestión de cambio, mejora continua, competitividad.

ABSTRACT

The purpose of this project is to analyze the impact of administrative process reengineering on the efficiency and productivity of HOREBINVEST S.A., a company located in the canton of Guayaquil, during 2023. To this end, a comprehensive diagnosis of the current administrative processes was conducted, identifying deficiencies in key areas of the organization, such as management and operations. The methodology used is a mixed-method approach; surveys were conducted among administrative staff and interviews were conducted with relevant executives, which allowed for the detection of structural deficiencies such as task duplication, delays in critical processes, and poor technological integration. The results reveal the existence of organizational barriers, such as resistance to change, inadequate internal communication, and lack of training, which restrict the implementation of improvements. Based on the diagnosis, a reengineering initiative is proposed based on the automation of key processes, the implementation of technological tools such as ERP and CRM, and the strengthening of human talent through training programs and participatory leadership. The comprehensive optimization of administrative processes is a proposal that aims to reduce costs, optimize time, and ensure the sustainability of changes through performance indicators and ongoing monitoring. In conclusion, this study underscores the importance of structured and strategic change to achieve greater operational efficiency and business competitiveness in dynamic contexts.

Keywords: Process redesign, organizational structure, change management, continuous improvement, competitiveness.

ÍNDICE

<u>CERTIFICACIÓN</u>	<u>i</u>
<u>AUTORÍA</u>	<u>ii</u>
<u>DEDICATORIA</u>	<u>iii</u>
<u>AGRADECIMIENTO</u>	<u>iv</u>
<u>PRÓLOGO</u>	<u>v</u>
<u>RESUMEN</u>	<u>vii</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>viii</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>xviii</u>
<u>CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN</u>	<u>1</u>
<u>1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</u>	<u>2</u>
<u>1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA</u>	<u>4</u>
<u>1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>5</u>
<u>1.3.1. Problema General</u>	<u>5</u>
<u>1.3.2. Problemas Derivados</u>	<u>5</u>
<u>1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</u>	<u>6</u>
<u>1.5. OBJETIVOS</u>	<u>6</u>
<u>1.5.1. Objetivo General</u>	<u>6</u>

1.5.2.	<i>Objetivos específicos</i>	6
1.5.	<u>JUSTIFICACIÓN</u>	7
	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1.	<u>FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL</u>	10
2.1.1.	<i>Rediseño de procesos</i>	10
2.1.2.	<i>Estructura Organizacional</i>	10
2.1.3.	<i>Gestión de Cambio</i>	11
2.1.4.	<i>Mejora Continua</i>	11
2.1.5.	<i>Competitividad</i>	12
2.1.6.	<i>Reingeniería</i>	13
2.1.7.	<i>Beneficios de la Reingeniería.</i>	13
2.1.8.	<i>Procesos administrativos</i>	15
2.1.9.	<i>Empresa</i>	16
2.1.10.	<i>Gestión Empresarial</i>	17
2.1.11.	<i>Eficiencia</i>	18
2.1.12.	<i>Productividad</i>	18
2.1.13.	<i>Transformación Radical de Procesos.</i>	19
2.1.14.	<i>Eficiencia Organizacional</i>	19
2.1.15.	<i>Innovación en Procesos</i>	19
2.1.16.	<i>Agilidad Organizacional</i>	20
2.1.17.	<i>Sostenibilidad Empresarial</i>	20

<u>2.2.</u>	<u>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</u>	<u>21</u>
2.2.1.	<i>Modelos para la aplicación de la reingeniería de procesos.....</i>	22
2.2.2.	<i>Casos de éxito a través de la reingeniería.....</i>	23
2.2.3.	<i>Procesos administrativos</i>	25
2.2.3.1.	<i>Importancia de los procesos administrativos</i>	25
2.2.3.2.	<i>Eficiencia y productividad organizacional</i>	26
2.2.3.3.	<i>Productividad organizacional</i>	26
2.2.4.	<i>Tipos de empresas en las que se aplica la reingeniería.....</i>	28
2.2.4.1.	<i>Empresas estancadas o en crisis</i>	28
2.2.4.2.	<i>Empresas en crecimiento que enfrentan obstáculos</i>	28
2.2.4.3.	<i>Empresas exitosas pero orientadas a la mejora continua</i>	29
2.2.5.	<i>Fases para la implementación de la reingeniería de procesos.....</i>	29
2.2.6.	<i>Ventajas y desventajas de la reingeniería de procesos.....</i>	32
2.2.6.1.	<i>Ventajas</i>	32
2.2.6.2.	<i>Desventajas</i>	33
<u>2.3.</u>	<u>FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....</u>	<u>34</u>
2.3.1.	<i>Principios fundamentales (Constitución del Ecuador, 2008).....</i>	34
2.3.2.	<i>Los Comerciantes o empresarios (Código de Comercio del Ecuador, 2019).....</i>	35
2.3.3.	<i>De la compañía en nombre colectivo, constitución y razón social (Ley de compañías, 2023).....</i>	36
2.3.4.	<i>De las obligaciones del empleador y trabajador (Código de Trabajo del Ecuador)</i>	37

2.3.5.	<i>De la promoción del trabajo productivo digno (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones)</i>	38
2.3.6.	<i>Organización Internacional del Trabajo (OIT)</i>	38
2.3.7.	<i>Normas ISO y Gestión de la Calidad</i>	39
<i>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</i>		40
<u>3.1.</u>	<u><i>TIPOS DE INVESTIGACIÓN</i></u>	<u>41</u>
3.1.1.	<i>Descriptiva</i>	41
3.1.2.	<i>Explicativa</i>	41
3.1.3.	<i>Correlacional</i>	42
<u>3.2.</u>	<u><i>MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN</i></u>	<u>42</u>
3.2.1.	<i>Método Deductivo</i>	42
3.2.2.	<i>Método Inductivo</i>	42
3.2.3.	<i>Método Analítico</i>	42
<u>3.3.</u>	<u><i>CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN</i></u>	<u>43</u>
3.3.1.	<i>Población y muestra</i>	43
3.3.1.1.	<i>Población</i>	43
3.3.1.2.	<i>Muestra</i>	43
3.3.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	44
3.3.2.1.	<i>Observación</i>	44
3.3.2.2.	<i>Entrevista y encuesta</i>	44
3.3.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	45

3.3.3.1.	<i>Ficha de observación</i>	45
3.3.3.2.	<i>Guía de entrevista</i>	45
3.3.3.3.	<i>Guía de cuestionario</i>	45
3.3.3.4.	<i>Validación de encuesta por expertos</i>	46
3.3.3.5.	<i>Confiabilidad del instrumento de la encuesta</i>	50
3.3.3.6.	<i>Resultados de la confiabilidad</i>	50
3.4.	<u>ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO</u>	51
3.4.1.	<i>Fuentes Primarias</i>	52
3.4.2.	<i>Fuentes secundarias</i>	52
3.5.	<u>RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</u>	52
3.6.	<u>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS</u>	53
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN		54
4.1.	<u>PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE AFECTAN LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA COMPAÑÍA HOREBINVEST S.A.</u>	58
4.1.1.	<i>Encuesta aplicada al personal administrativo de la compañía Horebinvest S.A.</i> .	58
4.1.2.	<i>Entrevista a la Gerente de la compañía HOREBINVEST S.A.</i>	69
4.1.3.	<i>Matriz de análisis cualitativo de la entrevista</i>	71
4.1.4.	<i>DISCUSIÓN</i>	73
4.2.	<u>BARRERAS ORGANIZACIONALES Y ESTRUCTURALES QUE OBSTACULIZAN LA REINGENIERÍA EN LA EMPRESA HOREBINVEST S.A.</u>	74
4.2.1.	<i>Barreras organizacionales identificadas</i>	75
4.2.2.	<i>Barreras estructurales identificadas</i>	76

4.2.3.	<i>Matriz DAFO</i>	77
4.2.4.	<i>Matriz PESTEL</i>	79
4.2.5.	<i>Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	82
4.2.6.	<i>DISCUSIÓN</i>	85
4.3.	<u>RIESGOS QUE AFECTAN LA SOSTENIBILIDAD EN LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA HOREBINVEST S.A.</u>	87
4.3.1.	<i>Identificación de riesgos</i>	88
4.3.2.	<i>Análisis de riesgos</i>	89
4.3.3.	<i>Niveles de clasificación</i>	90
4.3.4.	<i>Implementación de una Reingeniería de Procesos Administrativos en la compañía</i>	91
4.3.5.	<i>Rediseño de procesos administrativos para la compañía Horebinvest S.A. Mapeo y Diagnóstico de los Procesos Actuales</i>	95
4.3.6.	<i>Áreas Clave del Rediseño</i>	96
4.3.7.	<i>Implementación de Tecnología</i>	98
4.3.8.	<i>Capacitación y Gestión del Cambio</i>	98
4.3.9.	<i>Medición de resultados y ajustes</i>	99
4.3.10.	<i>Organigrama propuesto para la compañía Horebinvest con todas las áreas</i>	102
4.3.11.	<i>Flujo grama de actividades Horebinvest S.A.</i>	103
4.3.12.	<i>Competencias según el Cargo para la compañía Horebinvest S.A.</i>	105
4.3.13.	<i>DISCUSIÓN</i>	106
	<i>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	107
5.1.	<u>CONCLUSIONES</u>	108

<u>5.2. RECOMENDACIONES.....</u>	<u>109</u>
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>110</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>116</u>
<u>ANEXOS 2. SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....</u>	<u>118</u>
<u>ANEXOS 3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ENTREVISTA.....</u>	<u>119</u>
<u>ANEXOS 4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ENCUESTA... </u>	<u>121</u>
<u>Anexos 5. RESULTADOS.....</u>	<u>123</u>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de la empresa Horebinvest S. A.....	46
Tabla 2. Validación de ítems del cuestionario por juicio de expertos	51
Tabla 3. Resumen del juicio de expertos.....	53
Tabla 4. Interpretación de los rangos del Alfa de Cronbach.....	54
Tabla 5. Preguntas y respuestas de la gerente y observaciones	69
Tabla 6 Preguntas y respuestas de administrador y observaciones.....	70
Tabla 7. Matriz de análisis cualitativo de la entrevista.....	71
Tabla 8. Barreras organizacionales identificadas	75
Tabla 9. Barreras estructurales identificadas	76
Tabla 10. Matriz FODA	77
Tabla 11. Análisis PESTEL	80
Tabla 12. Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	82
Tabla 13. Identificación de riesgos de la empresa.....	88
Tabla 14. Análisis de riesgos	89
Tabla 15. Niveles de clasificación de criticidad	90
Tabla 16. Fases y objetivos del plan de reingeniería.....	93
Tabla 17. Cronograma de las fases y actividades del plan	94
Tabla 18. Rediseño de procesos administrativos.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesos administrativos y eficiencia operativa -----	58
Figura 2. Procesos administrativos y objetivos operativos -----	59
Figura 3. Retrasos frecuentes en las actividades -----	60
Figura 4. Aplicación de herramientas tecnológicas-----	61
Figura 5. Estructura organizacional en los procesos administrativos -----	62
Figura 6. Comunicación interna en las áreas de la empresa -----	63
Figura 7. Promoción y apoyo a iniciativas de mejora continua y reingeniería-----	64
Figura 8. Falta de capacitación del personal y riesgo de mejoras-----	65
Figura 9. Resistencia al cambio como barrera significativa en la mejora -----	66
Figura 10. Políticas claras y continuidad a los procesos -----	67

INTRODUCCIÓN

La reingeniería representa un enfoque integral orientado a la transformación profunda de los procesos organizacionales, mediante el análisis exhaustivo de las operaciones actuales con el fin de identificar áreas de mejora y eliminar actividades redundantes o innecesarias. Este método no se limita a realizar ajustes superficiales, sino que busca rediseñar de manera radical los procesos clave, permitiendo a las organizaciones adaptarse a las nuevas exigencias del entorno empresarial y mejorar su competitividad.

A nivel mundial, la reingeniería de procesos administrativos ha sido reconocida como una estrategia clave para mejorar el desempeño organizacional en entornos cada vez más competitivos. Hammer y Champy (2021), pioneros en este campo, sostienen que la reingeniería busca “el rediseño fundamental de los procesos empresariales para lograr mejoras dramáticas en críticas y contemporáneas de rendimiento, como costo, calidad, servicio y rapidez”. Empresas multinacionales como IBM, Ford y General Electric han implementado exitosamente procesos de reingeniería para adaptar sus operaciones a los cambios del mercado y obtener ventajas competitivas sostenibles.

En el contexto latinoamericano, diversas organizaciones han adoptado la reingeniería como respuesta a los desafíos estructurales, económicos y tecnológicos. Según Chiavenato (2019), muchas empresas en América Latina han recurrido a la reingeniería para modernizar sus estructuras administrativas y aumentar su productividad frente a un entorno caracterizado por la globalización y la apertura de mercados. Sin embargo, el éxito de estas iniciativas ha estado condicionado por factores como la resistencia al cambio, la cultura organizacional y la capacidad de liderazgo.

La compañía Horebinvest SA, la aplicación de un proceso de reingeniería podría traducirse en una optimización significativa en la gestión de recursos.

Los procesos administrativos, en particular, juegan un papel fundamental, ya que su revisión y rediseño permiten incrementar la eficiencia y la productividad. Este procedimiento implica comprender a fondo los procesos existentes, así como alinear las modificaciones propuestas con las necesidades y objetivos estratégicos de la organización.

La optimización de los procesos administrativos permitiría a la empresa reducir costos operativos, mejorar su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado y aumentar su rentabilidad. La incorporación de tecnologías digitales y la automatización de tareas repetitivas contribuirán a liberar recursos que pueden ser redirigidos hacia actividades estratégicas orientadas al crecimiento organizacional.

En este contexto, la presente investigación se estructura en cinco capítulos, que se describe a continuación:

Capítulo I: Marco contextual, donde se exponen la ubicación y contextualización de la problemática, la situación actual, el problema de investigación, su delimitación, los objetivos (generales y específicos), los cambios esperados y la justificación del estudio.

Capítulo II: Marco teórico, que presenta la fundamentación conceptual, teórica y legal, constituyendo los principales pilares teóricos que sustentan la investigación.

Capítulo III: Metodología de la investigación, en el que se detallan el tipo de investigación, los métodos empleados, la construcción metodológica del objeto de estudio, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos utilizados, la elaboración del marco teórico, y el proceso de recolección, procesamiento y análisis de la información.

Capítulo IV: Resultados y discusión, donde se presentan los resultados obtenidos a través de entrevistas y encuestas, con el propósito de responder a los objetivos planteados.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, que sintetiza los principales aportes del estudio y propone sugerencias relevantes basadas en los resultados.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

*Los líderes deben estar lo suficientemente cerca como para relacionarse con los demás,
pero lo suficientemente lejos para motivarlos.*

John C. Maxwell.

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El presente trabajo de investigación se lo realizó en la compañía Horebinvest S.A. dedicada al cultivo de palma de aceite, específicamente de palma africana, se encuentra ubicada en el Cantón Guayaquil, en la parroquia Tarqui. Fundada el 2 de septiembre de 2010, la compañía está regulada por la Superintendencia de Compañías bajo el número de expediente 63907 y cuenta con el registro único del contribuyente N° 0992691352001, obligada a llevar contabilidad.

Aproximadamente una década de trayectoria, Horebinvest S.A. ha generado empleo para numerosas familias en la provincia del Guayas. Su estructura organizacional incluye diversas áreas departamentales, tales como la gerencia general, el departamento financiero y la jefatura de recursos humanos. Actualmente, la compañía cuenta con un equipo de alrededor de cincuenta empleados, que abarca tanto roles ejecutivos como operativos.

En el contexto actual de globalización, las empresas y los mercados se encuentran inmersos en un dinamismo comercial. Como resultado, buscan aumentar sus niveles de productividad, eficiencia y competitividad, enfocándose en la mejora continua de la calidad, reducción de costos y mejora del servicio. Para lograr la satisfacción del cliente y rediseñar sus procesos, utilizan diversas herramientas.

La reingeniería de procesos se centra en gestionar los procesos en lugar de las funciones, lo que la convierte en una innovadora perspectiva administrativa. Al implementar esta herramienta, la organización debe rediseñar todos los procesos, en lugar de hacer pequeños ajustes y mejoras continuas. En otras palabras, cuando la empresa

adopta la reingeniería, debe realizar un cambio profundo en sus procesos, estructuras, políticas y sistemas de operación, con el fin de convertirse en una competidora de nivel mundial Olvera et al, (2019)

En este sentido, la compañía Horebinvest S.A. presenta debilidades identificadas en su estructura organizativa, que impacta negativamente en el cumplimiento administrativo. La deficiente estructura clara y bien definida genera desventajas que afectan el funcionamiento operativo diario. Esta situación resalta la importancia de reconocer las debilidades internas como un paso desafiante para desarrollar estrategias efectivas que permitan mejorar la eficiencia y productividad

Otro aspecto para destacar es el entorno empresarial competitivo, donde las empresas deben adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y optimizar sus procesos internos para mantenerse relevantes. La identificación de los problemas estructurales y administrativos es fundamental para establecer un diagnóstico claro que guíe las acciones futuras. (Muñoz F., 2022).

Además, es esencial que la compañía Horebinvest S.A. evalúe cómo la reingeniería de procesos podría incorporarse en su modelo operativo para solucionar las ineficiencias actuales. Al efectuar cambios estratégicos en su estructura organizativa y en sus procesos administrativos, la compañía no solo podría optimizar su rendimiento interno, sino también consolidar su posición en el mercado.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

Horebinvest S.A. se encuentra actualmente ante importantes desafíos en un entorno empresarial altamente competitivo. La compañía ha estado lidiando con problemas significativos relacionados con la ineficiencia en sus procesos administrativos. En la actualidad, estos procesos son complicados y carecen de una estructura bien definida, lo que resulta en retrasos y errores en la ejecución de diversas tareas. Esta falta de claridad en los procedimientos ha llevado a una disminución notable en la productividad, afectando negativamente el rendimiento general de la compañía.

Además, se ha identificado un manejo inadecuado de los procesos administrativos. Mediante un análisis exhaustivo y un mapeo detallado de los procesos existentes, se han podido identificar aquellos que son críticos para el funcionamiento efectivo de la compañía Horebinvest. Estos hallazgos subrayan la urgencia de abordar las ineficiencias actuales y de implementar cambios que permitan a la compañía operar de manera más fluida y efectiva.

La situación actual demanda una revisión profunda de los métodos y procedimientos utilizados en la compañía Horebinvest S.A., así como la adopción de nuevas estrategias que faciliten una mejor alineación entre los diferentes departamentos y procesos. La reingeniería de procesos se presenta como una solución viable para optimizar los resultados de la compañía, mejorando tanto su eficiencia como su productividad. Este enfoque no solo busca corregir las deficiencias identificadas, sino también establecer un marco que permita a Horebinvest adaptarse a las exigencias del mercado y a las necesidades cambiantes de sus clientes.

Es fundamental que la dirección de la compañía Horebinvest S.A. reconozca la importancia de este diagnóstico y actúe con prontitud para implementar las mejoras necesarias. La reingeniería no solo puede ayudar a resolver los problemas actuales, sino que también puede proporcionar una base sólida para el crecimiento futuro, asegurando que la compañía no solo sobreviva, sino que prospere en un entorno cada vez más desafiante. Por lo tanto, es esencial adoptar un enfoque proactivo que contemple no solo la optimización de los procesos internos, sino también el fortalecimiento de la cultura organizacional hacia un modelo más ágil y eficiente.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema General

¿Cómo incide la reingeniería en los procesos administrativos y su repercusión en la eficiencia y la productividad de la compañía HOREBINVEST S.A.?

1.3.2. Problemas Derivados.

- ¿Cuáles son los procesos administrativos que afectan la eficiencia operativa de la compañía Horebinvest S.A.?
- ¿De qué manera las barreras organizacionales y estructurales obstaculizan la efectividad del proceso de reingeniería en la compañía Horebinvest S.A.?
- ¿Cuáles son los riesgos que afectan la implementación y sostenibilidad en la optimización de los procesos administrativos de la compañía Horebinvest S.A.?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: Administración, de empresas.

ÁREA: Educación Comercial Derecho y Administración.

LÍNEA: Administración, Finanzas, Comercio, Economía y Turismo

LUGAR: Guayaquil - Ecuador

TIEMPO: Periodo 2023 -2024

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Evaluar los procesos administrativos mediante la aplicación de técnicas de reingeniería para el mejoramiento de la eficiencia y productividad de la compañía Horebinvest S.A.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar los procesos administrativos que afectan la eficiencia operativa de la compañía Horebinvest S.A.
- Analizar las barreras organizacionales y estructurales que obstaculizan la efectividad del proceso de reingeniería en la compañía Horebinvest S.A.
- Definir los riesgos que afectan la implementación y sostenibilidad en la optimización de los procesos administrativos de la compañía Horebinvest S.A.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación sobre la reingeniería de los procesos administrativos en la compañía Horebinvest S.A. se justifica por la necesidad urgente de optimizar su funcionamiento interno y fortalecer su competitividad en un entorno empresarial caracterizado por la constante transformación, la alta demanda del mercado y la presión por la eficiencia. En este contexto, resulta fundamental rediseñar los procesos administrativos que afectan directa o indirectamente el desempeño organizacional, con énfasis en aquellos elementos que inciden en el clima laboral y en los factores de riesgo psicosocial, los cuales repercuten significativamente en la productividad y el bienestar de los colaboradores.

Una reingeniería adecuadamente implementada no solo permitirá a Horebinvest S.A. reducir costos operativos y mejorar la calidad de sus servicios, sino también propiciar un entorno laboral más saludable y motivador. La revisión y rediseño de los procesos administrativos contribuirán a fortalecer la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo cual se traduce en una mejora integral del rendimiento organizacional. Esta investigación, por tanto, busca abordar las deficiencias presentes en los procesos actuales, promoviendo una cultura organizacional centrada en el bienestar del talento humano, la eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial.

Asimismo, se espera que los hallazgos de este estudio brinden herramientas prácticas y estratégicas que ayuden a la empresa a adaptarse a los constantes cambios del entorno, permitiéndole consolidar su posición competitiva en el largo plazo. Los beneficios esperados de esta investigación incluyen:

Optimización de procesos internos: mediante el rediseño y simplificación de las actividades administrativas, eliminando redundancias, cuellos de botella y tareas innecesarias que obstaculizan el flujo de trabajo.

Fomento de un ambiente laboral positivo: a través del establecimiento de políticas internas orientadas a la mejora de la comunicación, el reconocimiento del desempeño y la cooperación interdepartamental.

Reducción de factores de estrés laboral: equilibrando las cargas de trabajo, clarificando responsabilidades y mejorando los flujos operativos, con el objetivo de minimizar los riesgos psicosociales que afectan la salud emocional y mental del personal.

Capacitación y adaptación al cambio: preparando al talento humano para enfrentar los desafíos de los nuevos procesos, adoptando tecnologías emergentes y fortaleciendo sus competencias profesionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

“La gestión es hacer las cosas bien; el liderazgo es hacer las cosas correctas”.

Peter Drucker.

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Rediseño de procesos

Hammer y Champy (2021) Indicaron que el rediseño de procesos implicó una transformación integral y planificada de las operaciones esenciales de una empresa, orientada a alcanzar mejoras destacables en costos, calidad y rapidez. Esta perspectiva se utilizó como fundamento en este estudio, lo que facilitó detectar tareas innecesarias y reorganizarlas, con el objetivo de optimizar los recursos disponibles y elevar la eficacia operativa de Horebinvest S.A.

Davenport (2018) Indicó que la reestructuración de procesos implicó analizar de forma exhaustiva los circuitos operativos, priorizando su coherencia con la estrategia organizacional y la adopción de herramientas tecnológicas. En esta investigación, se implementaron estos lineamientos para rediseñar los trámites administrativos, optimizando la articulación entre áreas y disminuyendo los tiempos de ejecución.

El rediseño de procesos permitió replantear las prácticas operativas obsoletas de la organización, generando un modelo ágil y flexible que potenció su capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

2.1.2. Estructura Organizacional

Mintzberg (2019) Sostuvo que la estructura organizacional estableció cómo se distribuyeron y coordinaron las responsabilidades dentro de la empresa, influyendo de forma directa en su desempeño eficiente. En el caso de Horebinvest S.A., se revisaron los escalones jerárquicos y la asignación de funciones, identificándose tareas repetidas y cadenas de mando ambiguas, situaciones que se ajustaron a través de iniciativas de reorganización.

Chiavenato (2020) Indicó que disponer de una estructura organizacional bien definida promovió una comunicación efectiva y agilizó los procesos de decisión. En el marco de este estudio, se evaluaron las funciones de cada área y se planteó una reestructuración que reforzó la coordinación entre unidades estratégicas, ayudando a superar obstáculos internos.

La reconfiguración de la estructura organizacional consolidó la operatividad de la empresa, fomentando la colaboración y la rendición de cuentas entre los colaboradores.

2.1.3. Gestión de Cambio

Kotter (2018) indicó que la gestión del cambio implicó preparar a las organizaciones para evolucionar desde su estado actual hacia un objetivo definido, mitigando la resistencia interna. En este estudio, se ejecutaron actividades de sensibilización y se implementaron estrategias de liderazgo compartido, lo que favoreció la aceptación del nuevo modelo de administración.

López-Cabrales y Valle (2020) Destacaron que una gestión del cambio exitosa se sustentó en una comunicación interna fluida y en un proceso continuo de retroalimentación. Para aplicar este enfoque, se establecieron comités especializados que monitorearon el proceso de transición y atendieron los problemas que surgieron, asegurando así la estabilidad de las operaciones.

La gestión de cambio reforzó la cultura de apertura y aprendizaje continuo, asegurando que las transformaciones no solo se implementaran, sino que se mantuvieran a largo plazo.

2.1.4. Mejora Continua

Imai (1986) propuso la filosofía Kaizen como un enfoque de perfeccionamiento constante, fundamentado en la ejecución de mejoras pequeñas y continuas. En la empresa Horebinvest S.A., se impulsó este método a través de evaluaciones regulares de los

procesos y la recopilación de aportes de los colaboradores para perfeccionar las tareas cotidianas.

Por su parte, Deming (1986) destacó la relevancia del ciclo planificar-ejecutar-verificar-actuar (PHVA) para mantener niveles de calidad estables. En la investigación, se implementaron controles internos y se monitorearon indicadores de desempeño, lo que hizo posible identificar fallas y aplicar los ajustes necesarios de forma oportuna.

La institucionalización de la mejora continua generó una cultura organizacional enfocada en la excelencia operativa, manteniendo la competitividad de la empresa en un mercado dinámico.

2.1.5. Competitividad

Porter (1985) describió la competitividad como la habilidad de una organización para mantener ventajas sostenibles respecto a otras empresas, apoyándose en estrategias de diferenciación y control de costos. En el caso de Horebinvest S.A., la implementación de procesos de reingeniería y sistemas automatizados reforzó su propuesta de valor, optimizando los tiempos de respuesta y elevando la calidad del servicio prestado.

Barney (1991) indicó que la competitividad se fundamenta en poseer recursos y capacidades que sean difíciles de replicar por la competencia. Bajo este enfoque, el proyecto promovió la formación continua del personal y la incorporación de tecnología avanzada como elementos clave para afianzar la posición competitiva de la empresa en su mercado.

La adopción de prácticas innovadoras y la inversión en recursos clave aseguraron que la compañía mantuviera una ventaja sostenible, incrementando su cuota de mercado y reputación corporativa.

2.1.6. Reingeniería

La reingeniería se reconoce como un enfoque ampliamente aceptado dentro de la gestión contemporánea, cuya aplicación ha trascendido el ámbito corporativo para abarcar espacios como la cultura, la política y el deporte (Dumas, 2020). Diversas organizaciones de múltiples sectores la han implementado como una táctica estratégica orientada a transformar de forma profunda sus procedimientos, con el objetivo de optimizar tareas, elevar la eficiencia y fortalecer su competitividad en escenarios globales.

De acuerdo con Hammer y Stanton (2021), este enfoque implica reimaginar y rediseñar esencialmente los procesos empresariales, buscando obtener avances significativos en aspectos clave como costos, calidad, rapidez de respuesta y servicio. Para lograrlo, se requiere desechar prácticas convencionales, detectar restricciones operativas y adoptar esquemas innovadores que prioricen resultados concretos y la creación de valor para el cliente.

En este sentido, la reingeniería de los procesos administrativos se consolida como una herramienta clave para reestructurar y perfeccionar la operatividad interna de las entidades, aunque su efectividad está fuertemente ligada a la correcta aplicación de la metodología, la capacitación del personal involucrado y el respaldo institucional hacia el cambio (Villalobos y Fernández, 2021).

2.1.7. Beneficios de la Reingeniería.

La reingeniería de procesos se concibe como una herramienta estratégica para impulsar la transformación de las organizaciones, ya que posibilita la renovación integral

de aquellos procedimientos esenciales que han quedado desactualizados o que no se ajustan a las exigencias del entorno competitivo actual. De acuerdo con Olvera M. (2019), su aplicación implica un replanteamiento profundo que sustituye métodos convencionales por alternativas más ágiles, eficientes y respaldadas por tecnologías innovadoras, permitiendo a las empresas enfrentar con éxito los retos de un mercado globalizado.

De acuerdo con Marte (2020), uno de los principales aportes de la reingeniería es impulsar la productividad, ya que al combinar las tecnologías de la información con la estrategia empresarial se logra ejecutar los procesos de forma más eficiente, rápida y acorde con los objetivos organizacionales. Esta sinergia entre herramientas tecnológicas y flujos de trabajo fortalece la capacidad de adaptación de la empresa, proporcionándole una ventaja competitiva de largo plazo.

Asimismo, la reingeniería favoreció la optimización permanente de las actividades internas a través de un enfoque holístico e interrelacionado. Esto implicó replantear de forma integral los procesos con el fin de alcanzar altos estándares de eficiencia, integrando metodologías de gestión actualizadas y tecnología digital avanzada (Díaz, 2021). Para garantizar la efectividad de esta transformación, se establecieron sistemas de monitoreo y control que permitieron verificar el logro de los objetivos y realizar ajustes pertinentes cuando se detectaron desviaciones.

Otro factor relevante es la optimización de la calidad. Al estandarizar métodos y reducir errores a través de técnicas eficientes, se logra mejorar la entrega de productos y servicios, generando un mayor valor para los clientes y fortaleciendo la reputación de la organización (Muñoz F., 2022).

En relación con la optimización de costos, la reingeniería permitió suprimir labores redundantes, incorporar procesos automatizados y optimizar la utilización de los recursos existentes, lo que favoreció la rentabilidad y garantizó la estabilidad operativa en el tiempo (Marte, 2020). Además, este enfoque promovió un aprovechamiento más eficiente del talento humano y de la infraestructura tecnológica disponible.

Por último, entre los efectos positivos más relevantes destacan la mayor satisfacción de los clientes, la motivación del equipo de trabajo, la obtención de resultados en plazos más cortos y el fortalecimiento de la competitividad. Hernández y Ospina (2023) sostienen que estos logros solo son posibles si se complementan con una adecuada gestión del cambio, formación continua y liderazgo comprometido con la transformación.

2.1.8. Procesos administrativos

De acuerdo con Álvarez et al. (2020), los procesos administrativos son secuencias estructuradas de actividades interrelacionadas que transforman insumos en resultados valiosos para la organización, abarcando desde la planificación estratégica hasta la implementación operativa, y que constituyen el núcleo fundamental sobre el cual se construye la eficiencia organizacional en la era digital.

Por otra parte, Davenport, T. H. (2018), los procesos administrativos representan los mecanismos formales e informales mediante los cuales las organizaciones coordinan recursos, información y decisiones a través de múltiples unidades funcionales, caracterizados por su complejidad, repetibilidad y susceptibilidad a la automatización, constituyendo el principal objetivo de las iniciativas de transformación digital y reingeniería.

2.1.9. Empresa

La empresa es una unidad socioeconómica organizada que combina recursos humanos, materiales y financieros con el propósito de generar bienes o servicios para satisfacer necesidades del mercado y obtener beneficios (Chiavenato, 2020). Las empresas pueden clasificarse por su tamaño, actividad económica, estructura organizativa o finalidad, pero todas comparten la necesidad de una gestión eficaz que les permita adaptarse al entorno cambiante.

Drucker (2019), afirma que la empresa moderna no solo debe enfocarse en generar utilidades, sino también en crear valor social, fomentar la innovación y responder a las exigencias de un entorno globalizado. Esto requiere sistemas organizacionales flexibles y estrategias de mejora continua, en donde la reingeniería de procesos puede ser un motor clave de transformación.

En la actualidad, la empresa se concibe no solo como un ente productivo, sino como un sistema abierto e interconectado con su entorno social, económico y ambiental. Esta visión ha dado origen a modelos empresariales sostenibles, donde la responsabilidad social corporativa, la equidad de género, la inclusión y la sostenibilidad ambiental son considerados factores clave de competitividad. Así, la empresa se transforma en un agente de cambio social, capaz de generar valor compartido. (Porter M., 2019)

Por otra parte, las nuevas formas de empresa como las startups, las organizaciones híbridas o las compañías B (empresas con propósito social) están desafiando los esquemas tradicionales de gestión. Estas organizaciones se caracterizan por ser altamente adaptativas, usar metodologías ágiles como lean startup y centrarse en el cliente desde la fase inicial del diseño de productos o servicios.

2.1.10. Gestión Empresarial

La gestión empresarial se refiere al conjunto de técnicas, procesos y decisiones orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización con el objetivo de alcanzar metas definidas. Mintzberg (2019), sostiene que una buena gestión implica no solo habilidades administrativas, sino también capacidad de liderazgo, visión estratégica y manejo del cambio.

En los entornos actuales, marcados por la digitalización y la alta competitividad, la gestión empresarial exige enfoques innovadores y adaptativos. Para Gómez et al. (2022), integrar herramientas como la reingeniería de procesos dentro del modelo de gestión permite aumentar la eficiencia, eliminar desperdicios, mejorar la calidad y fomentar una cultura de mejora continua.

Según Nonaka y Takeuchi (2020), el capital intelectual y la capacidad de aprendizaje son ahora más valiosos que los activos físicos. En este sentido, las empresas buscan adaptar su gestión mediante el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs), tableros de mando integrales y análisis predictivo. La gestión empresarial contemporánea está fuertemente influenciada por tendencias como la inteligencia empresarial (BI), la gestión del conocimiento, y el enfoque de organizaciones líquidas, donde se privilegia la flexibilidad, la innovación continua y el aprendizaje organizacional.

Otra tendencia relevante es el auge del liderazgo consciente y la gobernanza organizacional, donde la toma de decisiones está basada en principios éticos, sostenibilidad y enfoque humano. Así, la gestión empresarial moderna no se limita al logro de resultados financieros, sino que busca generar bienestar entre los trabajadores, estabilidad en el entorno y responsabilidad con las generaciones futuras (Laloux, 2021). La integración de estas nuevas dimensiones convierte a la gestión empresarial en una

disciplina compleja, pero esencial para enfrentar los retos del siglo XXI (Laloux, 2021).

2.1.11. Eficiencia

La eficiencia se refiere a la capacidad de una organización para optimizar continuamente sus recursos, al tiempo que mantiene flexibilidad para adaptarse a cambios del entorno. Este concepto implica no solo hacer bien las cosas, sino también ajustar rápidamente los procesos en función de las condiciones cambiantes, lo cual es esencial en contextos de alta incertidumbre (Teece, 2021).

Yang, Lee, y Kurnia, (2023), sostienen que la eficiencia colaborativa plantea que el rendimiento organizacional puede optimizarse mediante redes de trabajo interdisciplinarias, las cuales facilitan el intercambio de información y la toma descentralizada de decisiones. Este tipo de eficiencia supera la lógica tradicional jerárquica, y promueve entornos en los que la comunicación fluida entre unidades organizativas mejora los resultados globales.

2.1.12. Productividad

La productividad se define como la relación transformadora entre los recursos invertidos y los resultados generados, potenciada por la sinergia entre la inteligencia humana y los sistemas automatizados, donde los procesos administrativos rediseñados permiten que los empleados se enfoquen en tareas de mayor valor añadido mientras las tecnologías inteligentes asumen operaciones rutinarias (Brynjolfsson, 2021)

La productividad aumentada hace referencia al incremento en el rendimiento organizacional que se logra al combinar la inteligencia humana con sistemas automatizados. En este enfoque, los trabajadores se concentran en tareas de mayor valor añadido, mientras que la tecnología asume operaciones repetitivas, lo cual permite

maximizar resultados y eficiencia (Panta Eche, 2017)

2.1.13. Transformación Radical de Procesos.

La reingeniería implica una transformación profunda de los procesos administrativos, incorporando tecnologías como la automatización robótica de procesos (RPA), inteligencia artificial y análisis de datos, para rediseñar flujos de trabajo que respondan a las exigencias del entorno digital (Martínez-Caro, 2020).

Según Davenport (2018). La reingeniería estratégica busca reestructurar los procesos con un enfoque centrado en el cliente y orientado al valor, utilizando tecnologías para eliminar ineficiencias, reducir costos y mejorar la calidad.

2.1.14. Eficiencia Organizacional

Es la capacidad de una organización para optimizar recursos y adaptarse con agilidad a entornos cambiantes, manteniendo equilibrio entre estabilidad e innovación (Teece, 2021)

De acuerdo con Ramírez y Harris, (2022). La eficiencia sistémica refiere a la mejora interconectada de procesos administrativos, creando un ciclo virtuoso que maximiza el rendimiento general minimizando el uso de recursos.

2.1.15. Innovación en Procesos

Innovación en procesos es una forma radical de reinventar procesos administrativos tradicionales mediante tecnologías emergentes y metodologías no convencionales para lograr ventajas competitivas (Lee, 2021).

Por otra parte (Soto-Acosta y Cegarra-Navarro, (2020). Sostiene que las mejoras graduales a procesos existentes que generan eficiencias acumulativas, preparando a la organización para cambios más radicales en el futuro.

2.1.16. Agilidad Organizacional

Walter et al., (2021), sostienen que la agilidad organizacional es la capacidad de una organización para reconfigurar rápidamente sus procesos y estructuras ante cambios del entorno, mediante el aprendizaje continuo y la experimentación.

Según Duchek y Guenther (2020) Es la capacidad para absorber perturbaciones, recuperarse de disrupciones y adaptarse a nuevas condiciones sin perder funcionalidad esencial.

2.1.17. Sostenibilidad Empresarial.

La sostenibilidad empresarial se refiere al modelo que integra lo económico, social y ambiental en los procesos administrativos, asegurando beneficios sostenibles para la organización y su entorno (Dyllick, 2020)

Porter y Kramer (2022), se refiere a la creación de valor compartido como estrategia que busca generar simultáneamente valor económico para la empresa y valor social para la comunidad, alineando eficiencia con responsabilidad social.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La fundamentación teórica de la reingeniería de procesos se basa en un enfoque sistémico y estratégico de transformación organizacional. La reingeniería, según Hammer (2021), es “el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”. Esta definición ha servido como base para múltiples estudios e investigaciones que consideran la reingeniería como una herramienta clave para mejorar la competitividad de las organizaciones en entornos de alta incertidumbre y cambio constante.

Desde una perspectiva actual, autores como Dumas, La Rosa, Mendling y Reijers (2018) amplían el enfoque clásico proponiendo que la reingeniería debe considerar no solo la eficiencia operativa, sino también la experiencia del cliente y la capacidad de adaptación tecnológica de la organización. Así, la reingeniería no solo se enfoca en eliminar actividades redundantes, sino también en rediseñar procesos centrados en el usuario y en la sostenibilidad. Además, incluye la automatización de procesos mediante tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la robótica, como elementos transformadores clave.

Para Robbins (2021), en el campo de la investigación científica, una cosa es el planteamiento formal de una definición y otra su aplicación práctica, desligar estos elementos pueden dar lugar a errores significativos, especialmente en la gestión empresarial relacionada con la reingeniería. Por esta razón, ha habido tanto críticos como defensores de este enfoque, considerándolo una herramienta controvertida desde sus comienzos.

Se puede afirmar que no hay un único método para llevar a cabo la reingeniería, ya que se trata de un proceso que debe adaptarse y contextualizarse según los objetivos específicos del rediseño. No obstante, varios autores han sugerido etapas generales para implementar la reingeniería de procesos. A continuación, se exponen algunas de estas sugerencias:

2.2.1. Modelos para la aplicación de la reingeniería de procesos

En cuanto a los modelos para la aplicación de la reingeniería de procesos, diversos marcos metodológicos han sido propuestos por académicos y consultores. Uno de los más reconocidos es el modelo de Hammer y Champy, que se estructura en etapas como: identificación de procesos críticos, análisis del proceso actual, diseño del proceso ideal, desarrollo de prototipos y ejecución del nuevo proceso. Este modelo destaca por su enfoque radical, donde se promueve una ruptura con las prácticas tradicionales para generar cambios sustanciales.

Otro modelo ampliamente utilizado es el de Manganelli y Klein (2019), quienes proponen la “Reingeniería Rápida” (Rapid Reengineering), compuesta por cinco fases: preparación, identificación, visión, solución y transformación. Este enfoque destaca por su agilidad y su estructura colaborativa, permitiendo adaptaciones más dinámicas sin descuidar el rigor del análisis estratégico.

Además, modelos recientes como el Business Process Management (BPM) han evolucionado para integrar la reingeniería en un ciclo continuo de mejora. BPM se apoya en tecnologías digitales para modelar, automatizar y monitorear procesos, asegurando que la organización mantenga la flexibilidad y capacidad de respuesta en tiempo real (Dumas

et al., 2018). A través de esta integración, la reingeniería deja de ser una actividad puntual para convertirse en un componente permanente de la gestión estratégica.

Según Dumas (2020), identifica que «las actuaciones básicas para implantar el cambio organizacional son: Modificar la estructura organizativa mediante la creación de equipos operativos altamente eficientes, junto con la implementación de medidas que favorezcan la flexibilidad organizativa y otorguen autonomía de gestión a dichos equipos.

En grandes organizaciones, es fundamental descentralizar la gestión al máximo para facilitar la implementación de cambios. La motivación de las personas involucradas juega un papel crucial en este proceso. Es necesario identificar las barreras relacionadas con el poder establecido que podrían obstaculizar el cambio y tomar las medidas adecuadas para contrarrestar la "cultura que se opone al cambio", la cual puede surgir debido a desequilibrios en la distribución del "poder tradicional" (Drucker, 2019).

Asimismo (Rafoso Pomar & Artiles Visbal, 2011) indica que Lefcovich sostiene que la reingeniería debe verse como una herramienta para potenciar las fortalezas internas de la empresa y para abordar o superar sus debilidades. Además, busca aprovechar las oportunidades externas y, al mismo tiempo, protegerse o beneficiarse de las amenazas que enfrenta.

2.2.2. Casos de éxito a través de la reingeniería

La reingeniería de procesos ha sido adoptada con éxito por diversas organizaciones líderes a nivel mundial como una herramienta estratégica para mejorar su desempeño, eficiencia y competitividad. Uno de los casos más emblemáticos es el de Ford Motor Company, que durante la década de 1990 emprendió un ambicioso proyecto de Reingeniería de Procesos de Negocio (Business Process Reengineering - BPR). Este proyecto, impulsado por Michael Hammer y James Champy, consistió en rediseñar por completo el proceso de aprobación de órdenes de compra, eliminando actividades

redundantes y aprovechando las tecnologías de la información. Como resultado, Ford logró reducir en un 75% el número de empleados dedicados a este proceso, mejorar el flujo de información y aumentar su capacidad de respuesta al mercado (Hammer, 2021).

PepsiCo, por su parte, aplicó estrategias de reingeniería como respuesta a los desafíos de posicionamiento y competitividad durante un período de crisis corporativa. Esta transformación incluyó no solo cambios operativos y logísticos, sino también un rediseño completo de su imagen corporativa, que incluyó nuevos logotipos, envases y campañas publicitarias alineadas con las tendencias de consumo actuales. La aplicación de estas estrategias permitió a la compañía consolidar su participación en el mercado global, posicionándose como la segunda empresa más importante en el sector de bebidas a nivel mundial, solo por detrás de Coca-Cola (PepsiCo., 2022).

Un ejemplo contemporáneo y disruptivo es Amazon, que ha revolucionado el comercio electrónico mediante la aplicación constante de reingeniería en sus procesos logísticos y operativos. La empresa ha integrado tecnologías como almacenes automatizados, algoritmos de análisis predictivo y sistemas de inventario en tiempo real, permitiendo una gestión altamente eficiente de sus recursos. Esta transformación ha llevado a una reducción sustancial de los tiempos de entrega y a una personalización profunda de la experiencia del cliente, factores que han sido claves para que Amazon se posicione como un referente global en innovación operativa y satisfacción del cliente (Laudon, 2021).

Asimismo, la cadena de comida rápida McDonald's ha implementado la reingeniería como parte esencial de su estrategia para optimizar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente en sus restaurantes. Mediante el rediseño de sus procesos de cocina y atención, la compañía ha reducido los tiempos de espera, mejorado la precisión de los pedidos y aumentado la satisfacción del consumidor. Además, ha

incorporado tecnologías como los quioscos de autoservicio y sistemas automatizados de pedidos, adaptándose así a las nuevas demandas del mercado y a los hábitos de consumo modernos. Esta transformación ha permitido a McDonald's mantener su liderazgo en el sector de comida rápida y responder de manera proactiva a los cambios en el entorno (Kotler, 2022).

2.2.3. Procesos administrativos

2.2.3.1. Importancia de los procesos administrativos

La importancia de los procesos administrativos constituye el conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios, siendo el núcleo funcional de cualquier organización. Según Harrington (2018), los procesos bien diseñados permiten reducir errores, mejorar la calidad y optimizar el tiempo de respuesta. La correcta gestión de los procesos garantiza eficiencia operativa, control de recursos y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

En este contexto, la reingeniería de procesos adquiere relevancia, ya que busca rediseñar radicalmente dichos procesos para obtener mejoras significativas en indicadores clave como costos, tiempo, satisfacción del cliente y productividad (Dumas, 2020). Por ello, entender y gestionar los procesos no solo es vital para el funcionamiento interno, sino para la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Los procesos ya no son vistos únicamente como estructuras operativas internas, sino como elementos estratégicos clave para la diferenciación en el mercado. Actualmente, muchas organizaciones han adoptado el enfoque de gestión por procesos (BPM), que permite integrar todos los niveles funcionales, eliminando silos organizacionales y facilitando una visión sistémica del negocio. Esta tendencia ha sido impulsada por herramientas digitales como los workflow managers, ERP inteligentes y plataformas de automatización, que permiten una supervisión y mejora continua más

efectiva (Harmon, 2022).

Además, en el marco de la Transformación Digital, la optimización de procesos mediante tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el análisis de datos en tiempo real y el machine Learning está revolucionando la manera en que se gestionan operaciones.

Las organizaciones más exitosas son aquellas que alinean sus procesos con la experiencia del cliente, convirtiendo cada interacción en una oportunidad de mejora. Como afirma Dumas (2020), “los procesos deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los cambios y suficientemente sólidos como para garantizar la calidad”.

2.2.3.2. Eficiencia y productividad organizacional

La eficiencia organizacional hace referencia al uso óptimo de los recursos disponibles para alcanzar los resultados esperados, mientras que la productividad se relaciona con la capacidad de una organización para generar valor a partir de dichos recursos. Ambos conceptos están estrechamente vinculados a la calidad de los procesos internos. Davenport (2019), sostiene que mejorar la eficiencia operativa requiere intervenir en los flujos de trabajo, la toma de decisiones y la gestión de información, aspectos directamente abordados por la reingeniería de procesos.

Además, la productividad se ve fortalecida cuando las organizaciones logran una mayor alineación entre las capacidades operativas y sus objetivos estratégicos. En este sentido, la reingeniería permite eliminar procesos obsoletos y adoptar tecnologías que potencien el rendimiento de los equipos de trabajo (Zairi, 2020).

2.2.3.3. Productividad organizacional

La productividad organizacional según Robbins y Coulter (2021), es un indicador clave que refleja la eficiencia con la que una empresa convierte sus insumos (recursos

humanos, financieros y materiales) en productos o servicios de valor.), la productividad no solo implica hacer más con menos, sino también asegurar que los procesos internos contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta visión conecta la productividad con aspectos como la eficiencia operativa, la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente. En el entorno actual, caracterizado por la globalización y la transformación digital, las organizaciones enfrentan el reto de mantener altos niveles de productividad mientras se adaptan a cambios rápidos y continuos.

Diversos estudios recientes señalan que la productividad organizacional está estrechamente relacionada con la gestión del talento humano, la cultura organizacional y la tecnología. Autores como Marr (2022), destacan que la adopción de tecnologías emergentes —como la inteligencia artificial, la automatización de procesos y el análisis de datos— han permitido a las empresas medir y mejorar su productividad en tiempo real, permitiéndoles anticiparse a cambios en la demanda y optimizar sus procesos. No obstante, estos avances solo son efectivos cuando van acompañados de una gestión estratégica que motive la participación de los colaboradores y fomente un ambiente de innovación y mejora continua.

Asimismo, Chiavenato (2019), sostiene que la productividad organizacional no puede analizarse de manera aislada, ya que está influenciada por factores internos y externos que incluyen el clima organizacional, la estructura de la empresa, el estilo de liderazgo y el entorno económico. En este sentido, promover la productividad implica desarrollar políticas organizacionales claras, invertir en la formación del personal, y alinear los procesos a los objetivos corporativos. Una organización productiva no solo incrementa sus ganancias, sino que también fortalece su sostenibilidad a largo plazo, mejora la experiencia del cliente y se posiciona favorablemente frente a sus competidores.

2.2.4. Tipos de empresas en las que se aplica la reingeniería

La reingeniería de procesos no se limita a un solo tipo de organización, sino que puede implementarse en diversas empresas dependiendo de su situación estratégica, operativa y de mercado, existen principalmente tres categorías de empresas que pueden beneficiarse significativamente de la aplicación de esta herramienta (Hammer, 2021).

2.2.4.1. Empresas estancadas o en crisis

Son aquellas que han quedado atrapadas en sus rutinas operativas, aferrándose a prácticas obsoletas que ya no responden a las demandas del entorno. Estas organizaciones suelen presentar una resistencia al cambio, lo que incrementa el riesgo de quedar desplazadas por la competencia. Hammer (1994) afirma que este tipo de empresas sólo puede pasar del fracaso al éxito mediante una transformación radical de sus procesos internos, que implique romper con lo tradicional y adoptar un rediseño total de su estructura y funcionamiento.

La reingeniería, en este contexto, se convierte en una estrategia de supervivencia, ya que permite a la organización reinventarse desde sus bases, incorporar nuevas tecnologías y renovar su propuesta de valor. En la actualidad, muchas de estas empresas también recurren a herramientas como la transformación digital, el análisis de datos y la automatización inteligente para acelerar dicho proceso (Kagermann, 2020).

2.2.4.2. Empresas en crecimiento que enfrentan obstáculos

Estas organizaciones, aunque no están en crisis, se encuentran ante desafíos operativos o estratégicos que pueden comprometer su sostenibilidad a mediano o largo plazo. Este tipo de empresas opera en entornos dinámicos e inciertos donde se requiere anticipar problemas antes de que estos se conviertan en amenazas serias. La reingeniería, en este caso, se utiliza como un mecanismo preventivo, permitiendo rediseñar procesos

clave, optimizar recursos y mejorar la adaptabilidad de la empresa frente a los cambios del entorno. (Alfaro Rodas, 2023).

2.2.4.3. Empresas exitosas pero orientadas a la mejora continua

Se trata de organizaciones que ya tienen buenos resultados en términos de productividad y rentabilidad, pero que no se conforman con su desempeño actual y buscan mantener una ventaja competitiva sostenible. Según Hammer (Hammer, 2021), estas empresas comprenden que el entorno competitivo evoluciona constantemente y que incluso las tecnologías y procesos que hoy ofrecen buenos resultados pueden quedar obsoletos en el corto plazo.

La reingeniería, en este contexto, no se implementa como una reacción a una crisis, sino como una estrategia de liderazgo en el mercado. Estas empresas suelen invertir en innovación, transformación digital y gestión del conocimiento, incorporando modelos como la mejora continua (Kaizen), Lean Management y Six Sigma, combinados con el enfoque de reingeniería para lograr una excelencia operativa superior (Davenport, 2019).

2.2.5. Fases para la implementación de la reingeniería de procesos

Diversos autores coinciden en que la reingeniería de procesos se desarrolla en varias fases o etapas sistemáticas. En este contexto, Manganelli y Klein (2019), proponen una metodología compuesta por cinco fases fundamentales: preparación, identificación, visión, solución y transformación. Estas etapas permiten guiar el proceso de rediseño desde la detección de problemas hasta la implementación de soluciones radicales orientadas a la mejora del desempeño organizacional.

Alfaro Rodas (2023), amplía esta perspectiva al referirse a la Reingeniería Rápida (RP), una metodología estructurada que utiliza técnicas específicas para recolectar y analizar información crítica, con el fin de identificar oportunidades para realizar cambios

profundos en los procesos de valor agregado. Esta metodología está diseñada para generar resultados significativos en un plazo relativamente corto y se basa en la ejecución integrada de las cinco etapas mencionadas, asegurando así una transformación efectiva y sostenible.

La reingeniería de procesos implica una transformación profunda en la estructura y funcionamiento de una organización, por lo que su implementación debe llevarse a cabo de forma estructurada y planificada. Diversos autores como Manganelli y Klein (1995), Hammer y Champy (1993) y Alfaro Rodas (2023) coinciden en que el proceso de reingeniería puede dividirse en cinco fases fundamentales, cada una con objetivos y actividades específicas que contribuyen a la mejora continua del rendimiento organizacional.

Fase 1: Preparación: Esta fase tiene como objetivo reunir, organizar y motivar a los actores clave involucrados en el proceso de reingeniería. Se busca establecer una cultura de cambio que permita romper con paradigmas tradicionales y fomentar la apertura hacia nuevas formas de operar. Según Manganelli y Klein (1995), esta fase consta de cuatro pasos esenciales: evaluación de necesidades organizacionales, establecimiento del consenso entre los líderes gerenciales, capacitación del equipo de reingeniería y planificación estratégica del cambio. La preparación adecuada permite alinear los objetivos institucionales con los esfuerzos de rediseño y garantiza que el cambio se desarrolle de manera sostenida y participativa.

Fase 2: Identificación: Durante esta fase, se lleva a cabo la identificación de los procesos críticos que generan valor dentro de la organización. Hammer y Champy (1993) destacan que el enfoque debe centrarse en los procesos orientados al cliente, lo que implica definir con claridad quiénes son los clientes, qué procesos satisfacen sus necesidades y cómo se mide el éxito de dichos procesos. En esta etapa se elaboran mapas

de procesos, se evalúan los recursos disponibles, se identifican las actividades clave y se priorizan aquellas áreas que requieren una intervención profunda. Además, se evalúan los indicadores de desempeño actuales y se establecen las bases para su rediseño.

Fase 3: Visión: La tercera fase consiste en la formulación de una visión estratégica del nuevo proceso. Esta visión debe ser ambiciosa, pero alcanzable, e incorporar soluciones innovadoras que transformen radicalmente la forma en que opera la organización. Según Alfaro Rodas (2023), este enfoque requiere identificar oportunidades disruptivas, organizarlas conceptualmente y construir una visión compartida que inspire a todo el equipo. Esta fase también incluye el establecimiento de objetivos de rendimiento mejorados y la identificación de las tecnologías que pueden facilitar el cambio.

Fase 4: Solución: En esta etapa se desarrollan las soluciones técnicas y operativas que permitirán implementar la visión definida anteriormente. Se trata de diseñar procesos optimizados, establecer nuevas políticas y procedimientos, rediseñar la infraestructura tecnológica y definir los sistemas de información necesarios. Hammer y Stanton (1995) sugieren que esta fase debe considerar también la creación de prototipos, pruebas piloto y simulaciones que validen la efectividad de los procesos rediseñados antes de su implementación a gran escala. La selección y aplicación de tecnologías emergentes como la automatización, la inteligencia artificial o los sistemas ERP son fundamentales para el éxito de esta etapa.

Fase 5: Transformación: Esta fase representa la implementación efectiva del rediseño, considerada por muchos expertos como la etapa más crítica del proceso. Aquí se concretan los cambios propuestos a través de versiones piloto, ajustes organizacionales y la puesta en marcha de los nuevos procesos en ambientes reales de trabajo. Manganelli y Klein (1995) indican que esta etapa debe incluir mecanismos de seguimiento y evaluación continua para garantizar la sostenibilidad del cambio. Asimismo, se debe

asegurar la capacitación constante del personal, establecer indicadores de monitoreo y promover una cultura organizacional basada en la mejora continua.

2.2.6. Ventajas y desventajas de la reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos es una herramienta estratégica que ha demostrado ser altamente eficaz para transformar organizaciones mediante el rediseño radical de sus procesos clave. Entre sus principales beneficios destaca la capacidad de generar mejoras significativas en el desempeño organizacional en un corto período de tiempo.

2.2.6.1. Ventajas

Según Aguilar (2020), una de las ventajas más relevantes es el fomento de una mentalidad innovadora que impulsa a la organización a replantearse sus prácticas tradicionales y a adoptar enfoques más ambiciosos y disruptivos. Además, esta metodología permite mejoras significativas en la eficiencia y la calidad del servicio al cliente, lo cual es clave en mercados altamente competitivos. También contribuye a rediseñar la estructura organizativa con base en las verdaderas necesidades del cliente, lo que fortalece la orientación al mercado y mejora la experiencia del usuario. La reingeniería promueve una renovación organizacional que se traduce en un aumento de la participación de mercado, mayor rentabilidad y una mejor posición competitiva (Davenport, 2019).

Otro de los aportes más importantes de la reingeniería es la transformación de la cultura organizacional. Esta herramienta facilita una evolución hacia una cultura más dinámica, orientada a resultados y a la mejora continua. Asimismo, impulsa un rediseño de roles laborales, creando puestos de trabajo más atractivos, con mayor autonomía y satisfacción profesional, lo que puede incrementar el compromiso y la motivación del talento humano (Hammer & Hershman, 2010).

2.2.6.2. Desventajas

La reingeniería también presenta desventajas que deben ser cuidadosamente consideradas. Entre los principales desafíos se encuentra la resistencia al cambio, ya que los procesos de transformación profunda suelen generar incertidumbre y temor entre los colaboradores. Según Alfaro Rodas (2023), este tipo de resistencia puede obstaculizar la implementación efectiva del rediseño, especialmente si no se acompaña de una estrategia de gestión del cambio bien estructurada.

Otro aspecto crítico es el alto riesgo asociado a los cambios radicales que propone la reingeniería. Estos pueden ser difíciles de implementar, especialmente en organizaciones que carecen de la preparación o del liderazgo adecuado. En sus inicios, la reingeniería también fue criticada por su enfoque limitado en lo operativo, dejando de lado aspectos clave como la gestión del talento, el liderazgo y la comunicación organizacional (Hammer & Stanton, 1995).

Además, existe la preocupación de que la reingeniería haya sido utilizada como una justificación para la reducción de personal, lo que ha generado percepciones negativas sobre su verdadero propósito. En algunos casos, la alta dirección ha implementado proyectos de reingeniería con el único objetivo de disminuir costos laborales, sin considerar el impacto humano y emocional que esto conlleva (Davenport, 2013).

En este contexto, las tendencias actuales apuntan hacia una reingeniería más humana y digital, donde el rediseño de procesos va de la mano con la transformación digital y la gestión del cambio organizacional. La incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la automatización robótica de procesos (RPA) y el análisis de datos permite una implementación más efectiva, pero también exige un enfoque centrado en las personas (Deloitte, 2022).

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Principios fundamentales (Constitución del Ecuador, 2008)

La Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008) establece principios fundamentales que garantizan los derechos de los ciudadanos y, en particular, de los trabajadores.

Art. 6.- reconoce que todas las ecuatorianas y ecuatorianos son ciudadanos, por lo tanto, titulares de los derechos establecidos en la Constitución, lo cual incluye el derecho al trabajo digno, equitativo y protegido por el Estado. (Ecuador., 2008)

Art. 11.- se establece que el ejercicio de los derechos debe regirse por principios como la igualdad y la no discriminación. Los derechos pueden ser ejercidos de forma individual o colectiva, y es responsabilidad de las autoridades competentes garantizar su cumplimiento. En el contexto empresarial, esto implica que los trabajadores deben recibir un trato justo, sin distinción de género, etnia, condición socioeconómica u otra índole, lo que refuerza el rol de la gestión organizacional en la promoción de la equidad laboral

Art. 33.- señala que el trabajo es tanto un derecho como un deber social, y se constituye como una fuente de realización personal y sustento económico. Este artículo dispone que el Estado debe asegurar condiciones laborales dignas, con remuneraciones justas y entornos laborales saludables. Estos lineamientos refuerzan la necesidad de procesos organizacionales eficaces, en los que se valoren la eficiencia, el bienestar psicosocial y el desarrollo integral de los trabajadores.

El numeral 2 del Art. 276.- establece que uno de los objetivos del régimen de desarrollo es la construcción de un sistema económico justo y sostenible, basado en la

distribución equitativa de los beneficios y la generación de empleo digno. En este sentido, la implementación de modelos de reingeniería de procesos administrativos debe responder a esta directriz, favoreciendo estructuras organizativas más eficientes y humanas

Art. 320.- señala que todo tipo de producción debe ajustarse a principios como la calidad, sostenibilidad, productividad sistémica y eficiencia económica y social. Esto otorga una base legal para rediseñar procesos en las empresas que promuevan una mayor competitividad, sin descuidar la responsabilidad social y ambiental.

Art. 328.- garantiza una remuneración justa, que debe cubrir al menos las necesidades básicas del trabajador y su familia. El salario debe ser revisado anualmente y es de aplicación general y obligatoria. Esto refuerza la necesidad de que las organizaciones implementen sistemas eficientes de gestión del talento humano y políticas retributivas equitativas, marcadas en procesos administrativos eficaces.

Referencia: Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial N.º 449.

2.3.2. Los Comerciantes o empresarios (Código de Comercio del Ecuador, 2019)

Art. 10.- se considera como comerciantes no solo a las personas naturales dedicadas al comercio, sino también a las sociedades y entes económicos, dotados o no de personalidad jurídica, que desarrollan actividades mercantiles.

Art. 12.- Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en cualquiera de los siguientes casos: a) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto al público; o, b) Cuando se anuncie al público como comerciante o mediante la oferta de bienes o servicios, por cualquier medio.

Art. 13.- Son deberes específicos de los comerciantes o empresarios los siguientes: a) Llevar contabilidad, o una cuenta de ingresos y egresos, cuando corresponda, que reflejen sus actividades comerciales, de conformidad con las leyes y disposiciones reglamentarias pertinentes; b) Llevar de manera ordenada, la correspondencia que refleje sus actividades comerciales; c) Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes. La falta de este registro no resta naturaleza mercantil a los actos realizados por un comerciante o empresario, siempre que los mismos reúnan los requisitos contenidos en este Código; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen; d) Obtener los permisos necesarios para el ejercicio de su actividad; e) Conservar la información relacionada con sus actividades al menos por el tiempo que dispone este Código; f) Abstenerse de incurrir en conductas de competencia desleal y, en general, cualquier infracción sancionada en la Ley Orgánica de Control del Poder de Mercado; y, g) Abstenerse de incurrir en prácticas sancionadas en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

2.3.3. De la compañía en nombre colectivo, constitución y razón social (Ley de compañías, 2023)

Art. 36.- la compañía en nombre colectivo se constituye entre dos o más personas naturales que ejercen el comercio bajo una razón social, compuesta exclusivamente por los nombres de los socios o algunos de ellos, con la adición de la expresión “y compañía” Registro Oficial No. 591 (Concordancias, 2009).

Este tipo de organización empresarial, basada en la responsabilidad solidaria e ilimitada de los socios, es relevante para estructuras organizativas que buscan procesos de toma de decisiones ágiles y una gestión cercana al cliente.

2.3.4. De las obligaciones del empleador y trabajador (Código de Trabajo del Ecuador)

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador: 8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado (Código de trabajo, 2020).

Art. 29.- Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios (Código de trabajo, 2020).

Art. 31.- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social (Código de trabajo, 2020).

Art. 47.- De las jornadas y descansos la jornada máxima legal en ocho horas diarias y cuarenta semanales, lo cual tiene implicaciones directas en el rediseño de procesos laborales, orientados a garantizar eficiencia sin vulnerar los derechos de los trabajadores (Código de trabajo, 2020).

Referencia: Congreso Nacional. (1938). Código de Trabajo. Registro Oficial Suplemento 167.

2.3.5. De la promoción del trabajo productivo digno (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones)

Art. 8.- Salario Digno.- El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como las de su familia, y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar, según datos oficiales del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023).

Referencia: Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Registro Oficial Suplemento 351.

2.3.6. Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La OIT establece principios fundamentales en materia de trabajo digno, seguridad laboral y eficiencia organizacional. La Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (1998), actualizada en 2022, subraya el derecho a condiciones de trabajo equitativas, la eliminación de la discriminación y la importancia de un entorno saludable y justo, lo cual se alinea con los objetivos de la reingeniería al rediseñar procesos que favorezcan la calidad del empleo y la equidad laboral (OIT, 2022).

Asimismo, el Convenio 155 de la OIT sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores establece que toda política empresarial debe fomentar un entorno de trabajo seguro y saludable. La reingeniería, en este contexto, actúa como herramienta para mejorar las condiciones laborales mediante el rediseño de tareas, flujos y responsabilidades.

Referencia: OIT. (2022). Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo.

2.3.7. Normas ISO y Gestión de la Calidad

Desde un enfoque técnico, la Norma ISO 9001:2015 sobre Sistemas de Gestión de la Calidad promueve la mejora continua, la gestión por procesos y el enfoque al cliente. Esta norma internacional es una guía esencial para estructurar procesos eficientes, establecer controles de calidad y rediseñar actividades en coherencia con los objetivos estratégicos de la organización (ISO, 2015).

Además, la Norma ISO 45001: 2018, enfocada en la gestión de seguridad y salud en el trabajo, propone prácticas organizacionales sostenibles que mejoran el bienestar de los trabajadores y fomentan una cultura preventiva. Esta norma resulta altamente compatible con los procesos de reingeniería que buscan minimizar riesgos psicosociales y mejorar el clima laboral.

Referencias: International Organization for Standardization (ISO). (2015; 2018)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“Una buena gestión consiste en mostrar a gente promedio cómo hacer el trabajo de gente superior”.

John D. Rockefeller

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación fue de carácter mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Con el fin de lograr una comprensión más integral del fenómeno estudiado. Esta combinación permitió analizar tanto los datos objetivos relacionados con la administración, así como las percepciones subjetivas de los empleados sobre la eficiencia y productividad. De esta manera, se logró una visión más completa del impacto que tiene la reingeniería de procesos administrativos en la productividad de la compañía Horebinvest SA, abordando no solo lo observable, sino también los significados e interpretaciones de los actores involucrados.

3.1.1. Descriptiva

La investigación descriptiva tuvo como objetivo caracterizar la implementación de la reingeniería de procesos administrativos en Horebinvest SA, evaluando sus efectos en la productividad organizacional. A través de la aplicación de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas al personal administrativo, se recolectaron datos que permitieron identificar las principales áreas de mejora, fortalezas y debilidades dentro de los procesos internos. Esta metodología facilitó la elaboración de un diagnóstico detallado del estado actual de la organización, proporcionando una base empírica para futuras estrategias de intervención.

3.1.2. Explicativa

En el contexto de la investigación sobre la compañía Horebinvest S.A., se adoptó un enfoque explicativo. Este permitió profundizar en el análisis del impacto que tiene la reingeniería de procesos en la eficiencia organizacional, explicando cómo el rediseño de procedimientos influye en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Además, se exploraron los factores internos del clima organizacional que interactúan con los procesos administrativos, permitiendo identificar patrones que afectan el desempeño global de la empresa.

3.1.3. Correlacional

La investigación es correlacional se utilizó para analizar la relación existente entre la implementación de la reingeniería de procesos y variables como la eficiencia, la productividad y la satisfacción laboral. A través de técnicas estadísticas, se determinaron los grados de asociación entre estas variables, proporcionando evidencia sobre la influencia mutua entre el rediseño organizativo y el rendimiento del talento humano. Estos resultados permitirán a la empresa tomar decisiones fundamentadas respecto a futuras mejoras organizacionales.

3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método Deductivo

Se utilizó el método deductivo partiendo de principios teóricos generales sobre reingeniería y eficiencia organizacional, aplicándolos al contexto específico de Horebinvest SA Esta estrategia permitió contrastar las hipótesis con la realidad observada en la empresa, validando o refutando supuestos previos sobre el funcionamiento de los procesos administrativos.

3.2.2. Método Inductivo

En esta investigación, el método inductivo fue aplicado para formular conclusiones generales a partir del análisis de datos empíricos recopilados mediante entrevistas y cuestionarios. Esta aproximación permitió descubrir patrones recurrentes y elaborar inferencias válidas sobre las dinámicas organizacionales, aportando elementos claves para el diseño de propuestas de mejora.

3.2.3. Método Analítico

A través del método analítico se descompusieron los elementos que conforman la estructura administrativa de la organización, con el fin de examinar detalladamente los procesos, flujos de trabajo y roles operativos. Este enfoque permitió identificar los puntos críticos y oportunidades de mejora dentro del sistema administrativo.

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La construcción metodológica de esta investigación se sustentó en el análisis de los procesos administrativos vigentes en la empresa Horebinvest SA, ubicada en el cantón Guayaquil. Se identificaron los mecanismos de control internos implementados para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A través del estudio del entorno laboral y la interacción entre los distintos actores de la organización, se construyó un marco de análisis que permitió evaluar el impacto de la reingeniería en la eficiencia y productividad institucional.

3.3.1. Población y muestra

3.3.1.1. Población

La población universo objeto de estudio estuvo conformado por 57 personas que corresponde al personal administrativo y operativo de la empresa Horebinvest SA, ubicada en la ciudad de Guayaquil. Esta población fue seleccionada considerando su participación directa en los procesos internos sujetos a reingeniería y su experiencia dentro del entorno organizacional.

3.3.1.2. Muestra

Para determinar la muestra, se aplicó una muestra no probabilística por conveniencia, debido al acceso limitado a todos los miembros de la organización ya la naturaleza exploratoria del estudio. La muestra estuvo conformada por 54 personas pertenecientes a el área operativa y administrativa. La muestra permitió obtener una visión representativa de las distintas áreas funcionales de la empresa y, por ende, una comprensión más integral de los efectos de la reingeniería administrativa.

Las personas que componen la población fueron categorizadas o distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1

Población de la compañía Horebinvest S.A

Detalle	Población
Presidente	1
Gerente	1
Contador	1
Área administrativa	4
Área operativa	50
Total	57

Nota: Personal interno de la compañía Horebinvest S.A.

Dado que la población en cuestión es de tamaño limitado - finito, se optó por utilizar la totalidad de esta población como una muestra representativa en la investigación actual.

3.3.2. Técnicas de investigación

3.3.2.1. Observación

La observación directa se aplicó como una técnica clave para identificar de manera sistemática los procesos internos vinculados a la gestión administrativa y al talento humano en la compañía Horebinvest S.A. Esta técnica permitió obtener información real, objetiva y contextual sobre las prácticas cotidianas en el entorno laboral. A través de la observación no participante, se registraron comportamientos, dinámicas organizacionales y flujos de trabajo en tiempo real, lo que proporcionó una base sólida para analizar las condiciones reales del control administrativo y la eficiencia organizacional.

3.3.2.2. Entrevista y encuesta

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los responsables del área administrativa, con el propósito de recoger datos cualitativos sobre sus percepciones, experiencias y conocimientos técnicos respecto a los procesos de reingeniería, talento humano y gestión financiera. Las entrevistas se estructuraron en torno a ejes temáticos

que permitieron explorar en profundidad los factores que incidieron en la eficiencia organizacional.

Asimismo, se aplicó una encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa. La encuesta se diseñó con preguntas cerradas en escala tipo Likert, permitiendo así cuantificar el nivel de satisfacción, percepción del clima laboral y el grado de conocimiento sobre los cambios en los procesos administrativos. Esta técnica fue esencial para establecer correlaciones entre las variables clave del estudio.

3.3.3. Instrumentos de investigación

3.3.3.1. Ficha de observación

Se utilizó la ficha de observación como instrumento para registrar de manera estructurada los datos obtenidos durante el proceso de observación directa. Este instrumento fue diseñado para captar aspectos relevantes como los procedimientos de control interno, el uso de recursos tecnológicos, la interacción entre áreas, el cumplimiento de tareas y la aplicación de normas internas. Su uso facilitó una interpretación rigurosa y objetiva de la realidad organizacional observada.

3.3.3.2. Guía de entrevista

Se aplicó la guía de entrevista a los responsables del área administrativa y gerente. Esta guía permitió explorar aspectos cualitativos relacionados con la percepción de la eficiencia, los desafíos en la implementación de mejoras administrativas y las estrategias adoptadas frente a los cambios estructurales de la organización. La información obtenida aportó valor a la interpretación de los resultados, revelando dinámicas internas que no se evidenciaron fácilmente mediante otros métodos.

3.3.3.3. Guía de cuestionario

Se utilizó el cuestionario estructurado para la encuesta al personal operativo de la empresa. Este instrumento abordó variables como satisfacción laboral, percepción del control administrativo, cumplimiento de funciones, clima organizacional y productividad. La aplicación del cuestionario permitió identificar patrones generales y establecer indicadores de eficiencia que sirvieron como base para la elaboración de propuestas de mejora.

3.3.3.4. Validación de encuesta por expertos

La validación del cuestionario para la recolección de datos se realizó como un proceso fundamental en toda investigación, ya que permitió asegurar que los elementos evaluados por medio del cuestionario efectivamente reflejan las variables planteadas en los objetivos de estudio. En esta investigación, se validó el cuestionario por tres profesionales en el área administrativa y financiera, diseñado para medir los factores relacionados con la reingeniería de procesos administrativos en la empresa Horebinvest SA, en función de la eficiencia operativa, las barreras organizacionales y los riesgos asociados.

Para ello, se utilizó la técnica de juicio de los expertos, la cual consiste en diseñar un instrumento para la revisión de los profesionales con experiencia académica y práctica en administración de empresas, investigación científica y gestión organizacional. Los expertos evaluaron la validez de contenido del instrumento, es decir, determinaron si los ítems eran apropiados, claros y relevantes respecto a las dimensiones del estudio.

Los parámetros utilizados para la validación del cuestionario fueron los siguientes:

- **Presentación del Instrumento:** Se revisó el diseño visual y estructural del cuestionario, la secuencia lógica de las preguntas y la adecuación del formato para la aplicación en campo. Se buscó garantizar una presentación clara, ordenada y

profesional que facilite la comprensión y respuesta por parte de los participantes.

- **Pertinencia de las variables con los indicadores:** Se analizó la coherencia entre los objetivos del estudio, las variables y los indicadores desarrollados en los ítems. Esto permitió determinar si cada pregunta contribuía de manera directa a medir los aspectos clave de la reingeniería de procesos administrativos en la empresa.
- **Claridad en la redacción de los ítems:** Los expertos evaluaron la redacción de cada ítem para asegurar que fueran comprensibles, sin ambigüedad, y adecuados al nivel de los encuestados. Se realizaron recomendaciones para mejorar términos técnicos o frases confusas, con el fin de garantizar una correcta interpretación por parte de los participantes.
- **Factibilidad de la aplicación:** Se examinó la viabilidad de aplicar el cuestionario en el contexto específico de Horebinvest SA, considerando el tiempo de llenado, el lenguaje técnico, el nivel educativo del personal y la disposición para participar. Esto permitió prevenir posibles barreras y ajustar el instrumento para maximizar la tasa de respuesta y la calidad de los datos.

Total, de expertos participantes: 3

Criterios de selección de expertos:

- Experiencia en investigación científica
- Gestión administrativa
- Diseño de instrumentos de evaluación

Tabla 2*Validación de ítems del cuestionario por juicio de expertos*

N°	Artículo evaluado	Presentación del instrumento	Pertinencia de la variable	Claridad en la redacción	Factibilidad de aplicación	Observaciones del experto
1	¿Considera que los procesos administrativos actuales de la empresa están claramente definidos y documentados?	Aceptable	Alta	Clara	Alta	Recomendación aceptable
2	¿Cree que la ejecución de los procesos administrativos contribuye al logro de los objetivos operativos?	Muy buena	Alta	Clara	Alta	Sin observaciones.
3	¿Percibe que existen retrasos frecuentes en las actividades debido a deficiencias en los procesos administrativos?	Aceptable	Media	Clara	Alta	Sin observaciones
4	¿Considera que las herramientas tecnológicas que se utilizan actualmente son suficientes para apoyar la gestión administrativa?	Muy buena	Alta	Clara	Alta	Observaciones aceptables

5	¿Cree que la estructura organizacional actual facilita la implementación de cambios en los procesos?	Buena	Alta	Clara	Alta	Observaciones aceptables
6	¿Considera que existe una adecuada comunicación interna entre las distintas áreas de la empresa?	Muy buena	Alta	Clara	Alta	Sin observaciones
7	¿Cree que los líderes promueven y apoyan iniciativas de mejora continua y reingeniería?	Buena	Alta	Clara	Alta	Sin observaciones
8	¿Considera que la falta de capacitación del personal representa un riesgo para la implementación de mejoras administrativas?	Buena	Alta	Clara	Alta	Sin observaciones
9	¿Percibe que la resistencia al cambio es una barrera significativa en la mejora de procesos en la empresa?	Muy buena	Alta	Clara	Alta	Sin observaciones
10	¿Cree que existen políticas claras que permiten dar continuidad a los procesos una vez optimizados?	Buena	Alta	Clara	Alta	Observaciones aceptables

Nota. Validación del cuestionario por expertos.

Tabla 3

Resumen del juicio de expertos

Evaluado	Resultado general
Presentación del instrumento	Adecuada
Pertinencia de las variables	Alta
Claridad en la redacción	Mayormente claro
Factibilidad de aplicación	Alta
Sugerencias generales	Ajustes menores en redacción y ejemplos en algunos ítems

El instrumento fue validado satisfactoriamente. Se realizaron ajustes sugeridos para optimizar la claridad y funcionalidad del cuestionario.

3.3.3.5. Confiabilidad del instrumento de la encuesta

La confiabilidad de un instrumento de investigación hace referencia al grado en que este produce resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo y en diferentes contextos. En el presente estudio, se evaluó la confiabilidad del cuestionario diseñado para medir los procesos administrativos, las barreras organizacionales y los riesgos asociados a la implementación de la reingeniería en la compañía Horebinvest SA.

Para comprobar la consistencia interna del cuestionario, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, una técnica estadística ampliamente utilizada en investigaciones sociales y administrativas. Este coeficiente permite evaluar el grado de valoración entre los ítems que conforman el instrumento, especialmente en escalas tipo Likert.

3.3.3.6. Resultados de la confiabilidad

Luego de la aplicación piloto del instrumento a una muestra representativa de colaboradores de la empresa, se obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0,89, lo cual indica un alto nivel de confiabilidad.

De acuerdo con los criterios establecidos por George y Mallery (2003), un valor de alfa superior a 0,80 se considera como excelente. Por lo tanto, se puede afirmar que el cuestionario presenta una consistencia interna adecuada y es apto para su aplicación en la investigación definitiva

Tabla 4

Interpretación de los rangos del Alfa de Cronbach

Valor de Alfa	Nivel de confiabilidad
$\geq 0,90$	Excelente
0,80 – 0,89	Buena
0,70 – 0,79	Aceptable
0,60 – 0,69	Cuestionable
$< 0,60$	Baja

La confiabilidad obtenida respalda la validez técnica del instrumento y garantiza que los datos recopilados mediante el cuestionario serán representativos y coherentes para el análisis posterior. Esto permite asegurar que las conclusiones derivadas del estudio se basan en información sólida y confiable.

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La elaboración del marco teórico se basó en la revisión de literatura especializada sobre reingeniería de procesos administrativos, productividad organizacional, eficiencia en la gestión y productividad. Este proceso tuvo como objetivo establecer un sustento conceptual que sirviera de guía para el análisis de los datos y para la formulación de conclusiones válidas.

3.4.1. Fuentes Primarias

Como parte del trabajo de campo, se realizó una visita a las instalaciones de Horebinvest SA, ubicadas en el cantón Guayaquil. Durante la visita, se aplicaron las encuestas, entrevistas y observación directa, lo que permitió recabar información contextualizada y actualizada directamente del entorno organizacional. Esta fase fue crucial para construir una visión realista del objeto de estudio.

3.4.2. Fuentes secundarias

Se recurrió a fuentes secundarias tales como libros académicos, artículos científicos, tesis, revistas indexadas, documentos legales y bases de datos confiables que proporcionaron el marco teórico para el desarrollo del estudio. Estas fuentes fueron seleccionadas bajo criterios de pertinencia, actualidad, confiabilidad y validez, asegurando que los conceptos, teorías y antecedentes utilizados fueran relevantes y aplicables al contexto de la investigación. La información recopilada ayudó a identificar las principales variables de análisis y a construir una base teórica robusta.

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de los datos recolectados se llevó a cabo utilizando herramientas informáticas como Microsoft Excel para las encuestas y Microsoft Word para el análisis cualitativo. En el caso de los datos cuantitativos, se realizó una tabulación inicial y posteriormente se organizaron los resultados mediante gráficos de barras, tablas de frecuencia e histogramas, lo que facilitó la visualización de las tendencias y patrones encontrados.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

La información obtenida fue analizada conforme a los objetivos específicos del estudio. Para ello, se establecieron categorías temáticas con base en los indicadores de gestión administrativa, eficiencia, productividad y clima laboral. Los datos cualitativos fueron examinados mediante el análisis del contenido, lo que permitió interpretar las percepciones y opiniones de los colaboradores, mientras que los datos cuantitativos fueron correlacionados para identificar relaciones significativas entre variables clave, como el impacto de la reingeniería en la eficiencia organizacional.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar.

Jim Ryun.

4.1. PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE AFECTAN LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA COMPAÑÍA HOREBINVEST S.A.

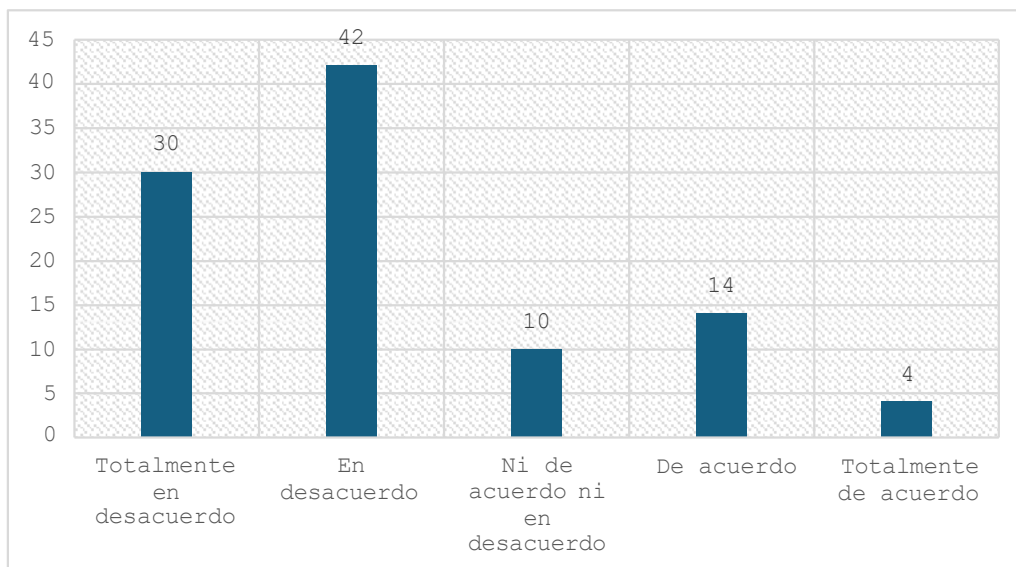
En un entorno empresarial competitivo y cambiante, la eficiencia operativa es clave para el éxito organizacional. Horebinvest S.A., consciente de esta realidad, ha detectado que ciertos procesos administrativos afectan su desempeño, por lo que esta investigación busca analizar y diagnosticar los cuellos de botella, redundancias e ineficiencias existentes, con el propósito de emprender acciones correctivas que mejoren la productividad, reduzcan costos y fortalezcan su posición competitiva en el mercado.

4.1.1. Encuesta aplicada al personal administrativo de la compañía HOREBINVEST S.A.

1. ¿Considera que los procesos administrativos actuales de la empresa están claramente definidos y documentados?

Figura 1

Procesos administrativos y eficiencia operativa



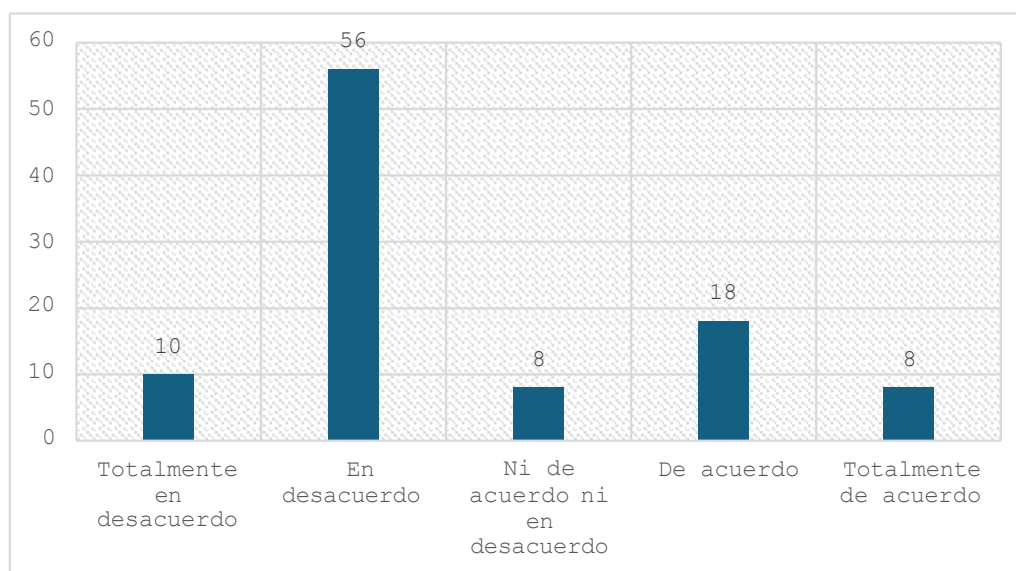
Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A. (2025).

La figura 1 muestra la percepción de los encuestados respecto a la relación entre los procesos administrativos y la eficiencia operativa en Horebinvest S.A. Se observa que el 42% de los participantes está "En desacuerdo" con que los procesos administrativos actuales favorezcan la eficiencia, seguido por un 30% que está "Totalmente en desacuerdo", lo que evidencia una percepción mayoritaria negativa. Un 14% se mantiene neutral ("Ni de acuerdo ni en desacuerdo"), mientras que únicamente un 11% está "De acuerdo" y un escaso 4% "Totalmente de acuerdo". Esta tendencia evidencia una debilidad en la estructuración y formalización de los procesos administrativos, lo cual podría generar confusión, ineficiencia y falta de uniformidad en el desarrollo de las actividades organizacionales. Es fundamental, por tanto, trabajar en la estandarización y documentación clara de los procesos para mejorar la gestión interna.

2. ¿Cree que la ejecución de los procesos administrativos contribuye al logro de los objetivos operativos?

Figura 2

Procesos administrativos y objetivos operativos



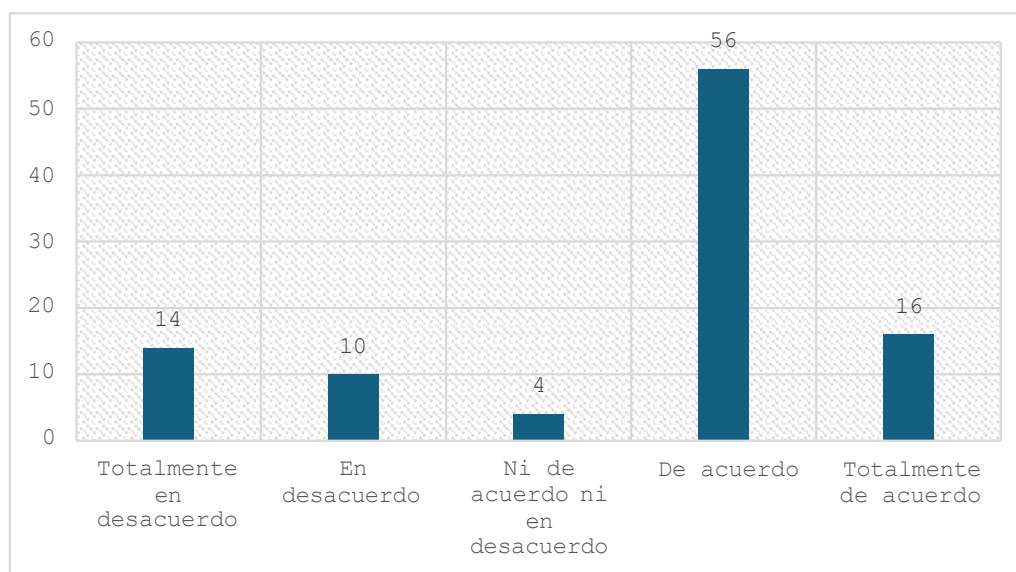
Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A. (2025).

En relación con esta pregunta, la figura 2 muestra la percepción de los encuestados respecto a la contribución de los procesos administrativos al logro de los objetivos operativos en Horebinvest S.A. Se observa que el 56% está "En desacuerdo" y el 10% "Totalmente en desacuerdo", reflejando una percepción mayoritariamente negativa. Solo un 18% está "De acuerdo", un 8% "Totalmente de acuerdo" y un 8% se mantiene neutral. Estos datos sugieren que la mayoría de los colaboradores percibe que los procesos administrativos actuales no están alineados ni contribuyen eficazmente al cumplimiento de los objetivos operativos de la organización. Esta situación pone en evidencia la necesidad de revisar, rediseñar y alinear los procesos administrativos con la estrategia operativa de la empresa para lograr una mayor coherencia y efectividad en los resultados.

3. ¿Percibe que existen retrasos frecuentes en las actividades debido a deficiencias en los procesos administrativos?

Figura 3

Retrasos frecuentes en las actividades



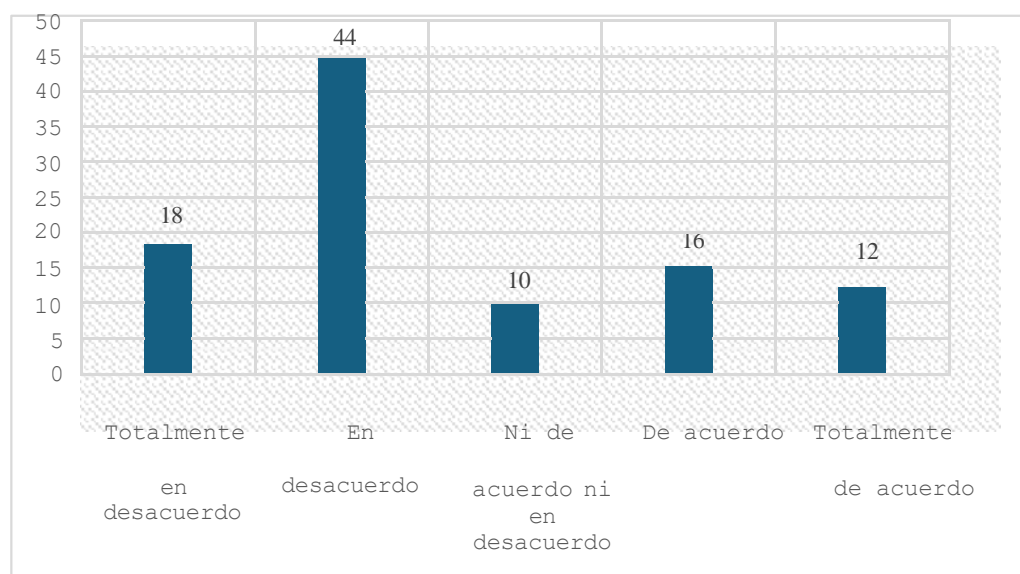
Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A. (2025).

La Figura 3 muestra la percepción de los encuestados respecto a si existen retrasos frecuentes en las actividades debido a deficiencias en los procesos administrativos en Horebinvest S.A. Se observa que un 56% de los participantes está "De acuerdo" y un 16% "Totalmente de acuerdo", sumando un 72% de respuestas que confirman la existencia de retrasos atribuibles a problemas en los procesos administrativos. En contraste, un 14% está "Totalmente en desacuerdo", un 10% "En desacuerdo" y un 4% permanece neutral. Esta tendencia evidencia que las deficiencias en la definición, ejecución o control de los procesos administrativos impactan de manera directa en el flujo de las actividades organizacionales, generando demoras que afectan la eficiencia y el cumplimiento de los plazos establecidos. Por tanto, se hace imperativo identificar los cuellos de botella y rediseñar los procesos críticos para optimizar los tiempos de ejecución y mejorar el desempeño general.

4. ¿Considera que las herramientas tecnológicas que se utilizan actualmente son suficientes para apoyar la gestión administrativa?

Figura 4

Aplicación de herramientas tecnológicas



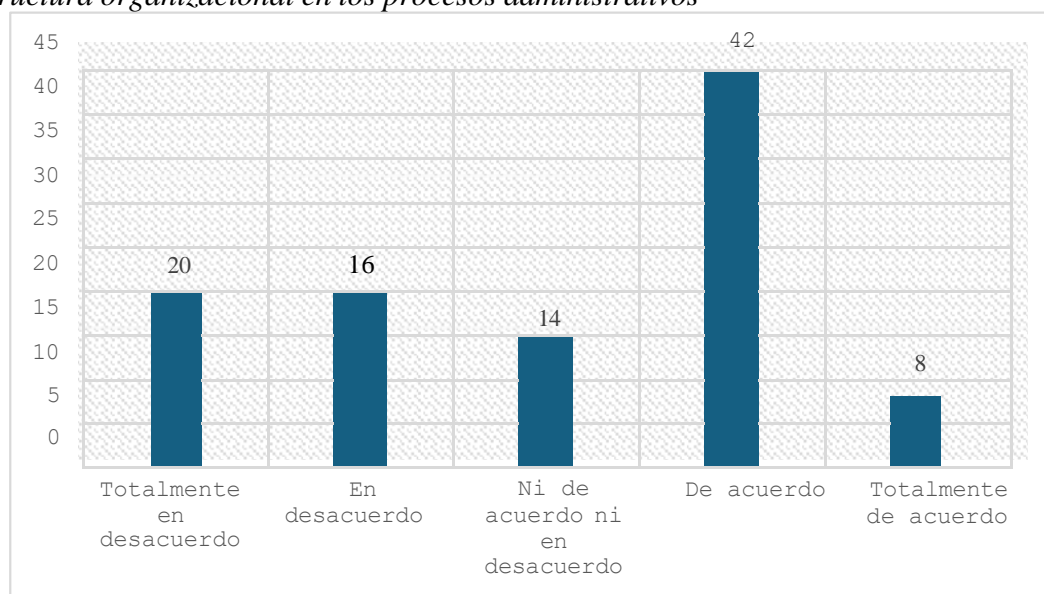
Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A. (2025).

Respecto a las respuestas que se obtuvieron en esta pregunta, en la figura 4 presenta la percepción de los encuestados respecto a si las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente en Horebinvest S.A. son suficientes para apoyar la gestión administrativa. Se observa que el 44% de los participantes está "En desacuerdo" y un 18% "Totalmente en desacuerdo", reflejando un 62% de opiniones negativas. Por otro lado, un 16% está "De acuerdo", un 12% "Totalmente de acuerdo" y un 10% se mantiene neutral. Esta tendencia evidencia una insuficiencia percibida en los recursos tecnológicos disponibles para apoyar adecuadamente las funciones administrativas, lo cual podría limitar la eficiencia, agilidad y calidad de los procesos. Resulta fundamental, por tanto, evaluar las herramientas actuales y considerar la implementación o actualización de soluciones tecnológicas que optimicen la gestión interna.

5. ¿Cree que la estructura organizacional actual facilita la implementación de cambios en los procesos administrativos?

Figura 5

Estructura organizacional en los procesos administrativos



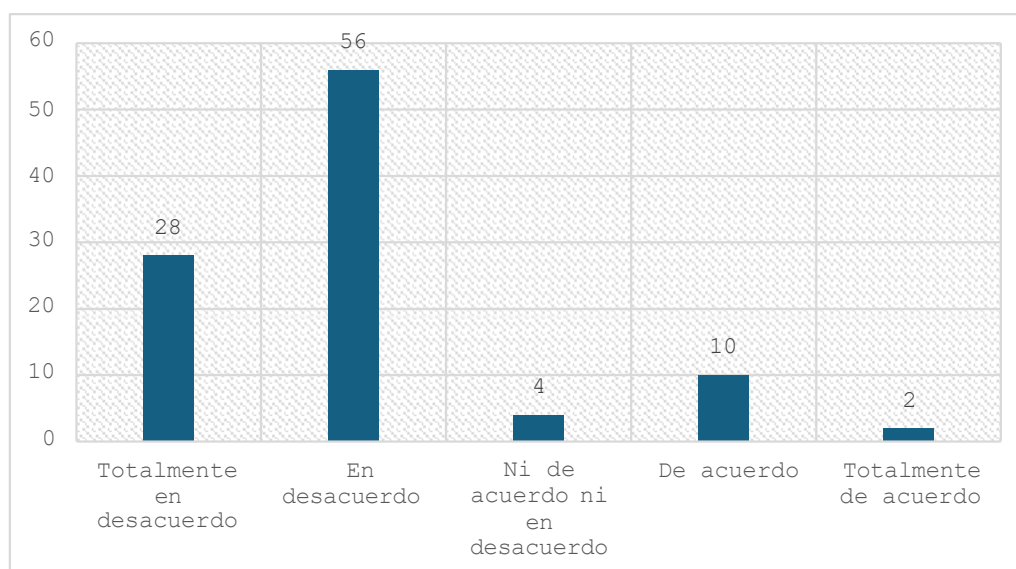
Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A. (2025).

Respecto a si la actual estructura organizacional facilita la implementación de cambios en los procesos administrativos Figura 5, en Horebinvest S.A. Se observa que un 42% de los participantes está "De acuerdo" y un 8% "Totalmente de acuerdo", sumando un 50% de opiniones favorables. Sin embargo, un 20% está "Totalmente en desacuerdo", un 16% "En desacuerdo" y un 14% se mantiene neutral. Estos resultados indican que, si bien existe una percepción moderadamente positiva sobre la flexibilidad de la estructura organizacional para implementar cambios, todavía persiste una proporción considerable de colaboradores que perciben barreras estructurales. Esto sugiere que es necesario fortalecer los mecanismos de comunicación, coordinación y empoderamiento dentro de la estructura para facilitar de manera más efectiva los procesos de reingeniería y mejora continua.

6. ¿Considera que existe una adecuada comunicación interna entre las distintas áreas de la compañía?

Figura 6

Comunicación interna en las áreas de la compañía



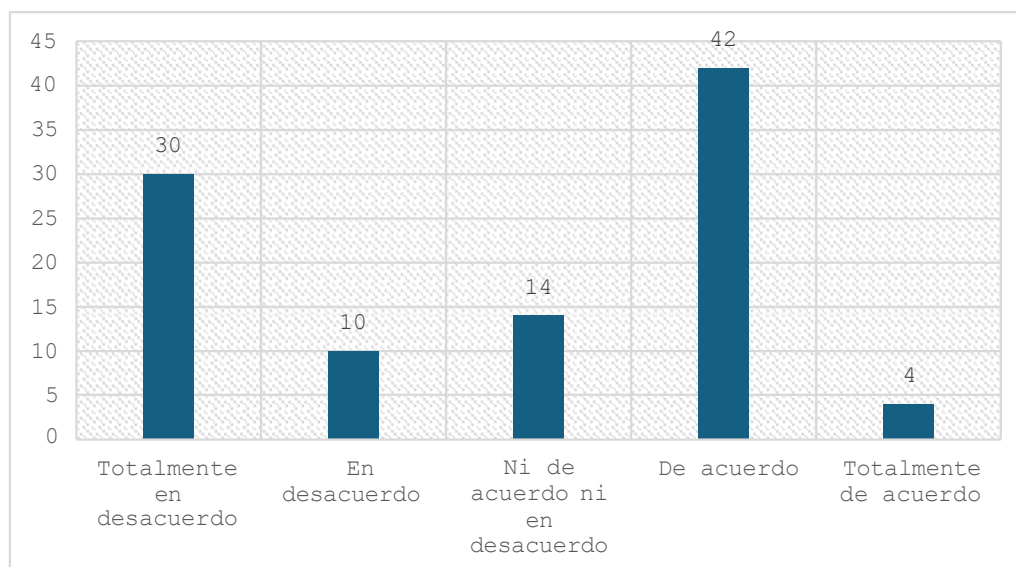
Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A. (2025).

La Figura 6 expone la percepción de los encuestados respecto a si existe una adecuada comunicación interna entre las distintas áreas de Horebinvest S.A. Los resultados muestran que un 56% de los participantes está "En desacuerdo" y un 28% "Totalmente en desacuerdo", lo que suma un contundente 84% de opiniones negativas. Solo un 10% está "De acuerdo", un 2% "Totalmente de acuerdo" y un 4% se mantiene neutral. Esta tendencia revela una marcada deficiencia en los canales de comunicación interna, situación que puede derivar en descoordinaciones, duplicidad de esfuerzos, errores y retrasos en los procesos administrativos. Es crucial, por tanto, fortalecer los mecanismos de comunicación entre áreas mediante estrategias claras y efectivas que promuevan la colaboración, el flujo de información oportuna y la alineación organizacional.

7. ¿Cree que los directivos de la empresa promueven y apoyan iniciativas de mejora continua y reingeniería?

Figura 7

Promoción y apoyo a iniciativas de mejora continua y reingeniería



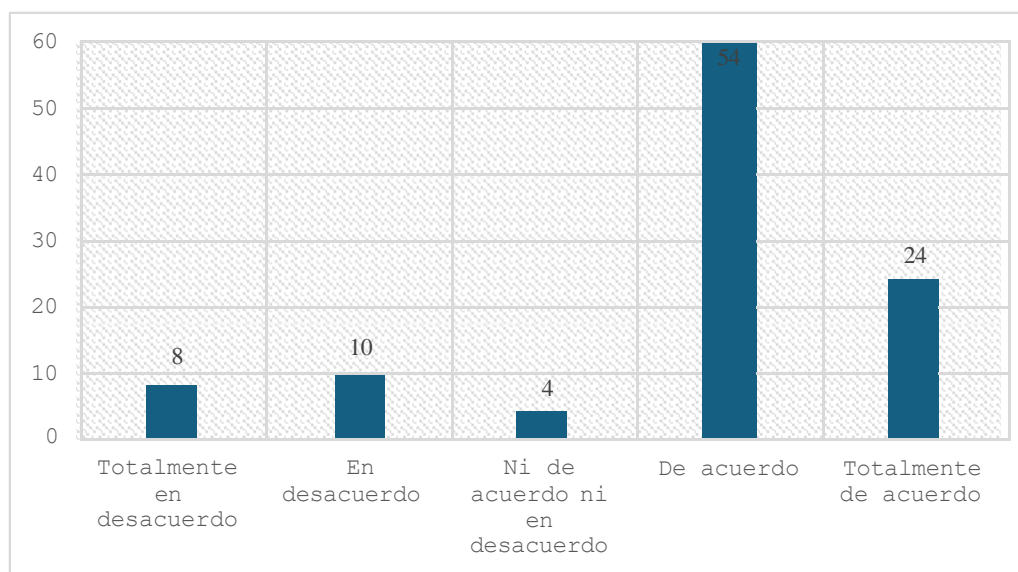
Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A. (2025).

Ante esta pregunta la figura 7 muestra la percepción de los encuestados respecto a si los directivos de Horebinvest S.A. promueven y apoyan iniciativas de mejora continua y reingeniería. Se observa que un 42% de los participantes está "De acuerdo" y un 4% "Totalmente de acuerdo", sumando un 46% de opiniones favorables. Sin embargo, un 30% está "Totalmente en desacuerdo", un 10% "En desacuerdo" y un 14% se mantiene neutral. Estos resultados evidencian que, aunque una parte del personal reconoce el esfuerzo de los directivos en apoyar mejoras y procesos de reingeniería, todavía existe un porcentaje considerable que no percibe dicho compromiso de forma clara. Esta situación destaca la importancia de fortalecer el liderazgo visible y el involucramiento activo de la alta dirección en iniciativas de cambio organizacional.

8. ¿Considera que la falta de capacitación del personal representa un riesgo para la implementación de mejoras administrativas?

Figura 8

Falta de capacitación del personal y riesgo de mejoras



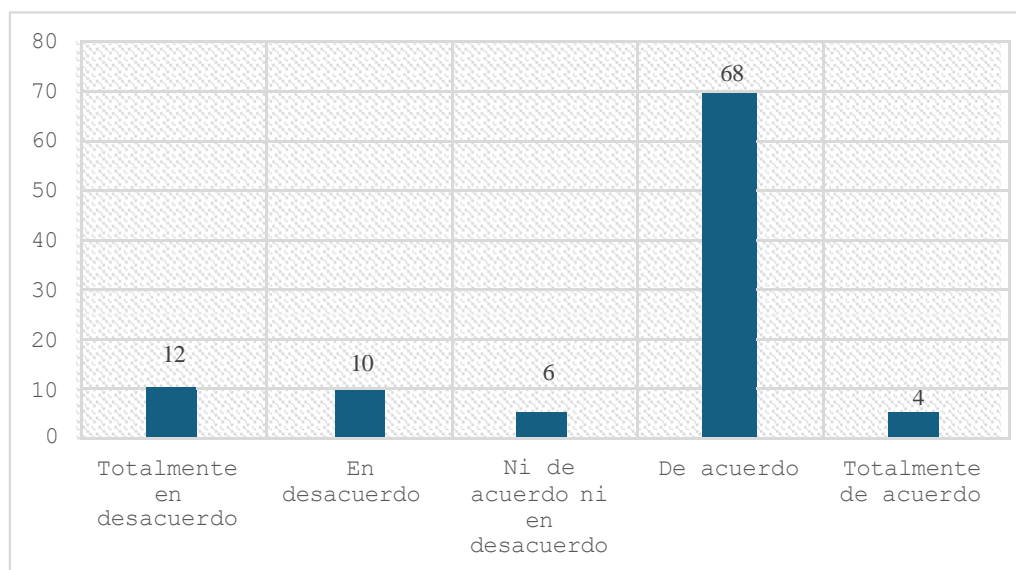
Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A. (2025).

La Figura 8 muestra la percepción de los encuestados respecto a si la falta de capacitación del personal representa un riesgo para la implementación de mejoras administrativas en Horebinvest S.A. Se observa que un 54% de los participantes está "De acuerdo" y un 24% "Totalmente de acuerdo", sumando un 78% de opiniones que consideran la falta de capacitación como un riesgo significativo. En contraste, un 8% está "Totalmente en desacuerdo", un 10% "En desacuerdo" y un 4% se mantiene neutral. Estos resultados reflejan una fuerte conciencia por parte del personal sobre la importancia de la formación continua para garantizar el éxito en la implementación de mejoras administrativas. En este sentido, se resalta la necesidad de establecer programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan las competencias del talento humano y faciliten los procesos de cambio dentro de la organización.

9. ¿Percibe que la resistencia al cambio es una barrera significativa en la mejora de procesos en la compañía?

Figura 9

Resistencia al cambio como barrera significativa en la mejora



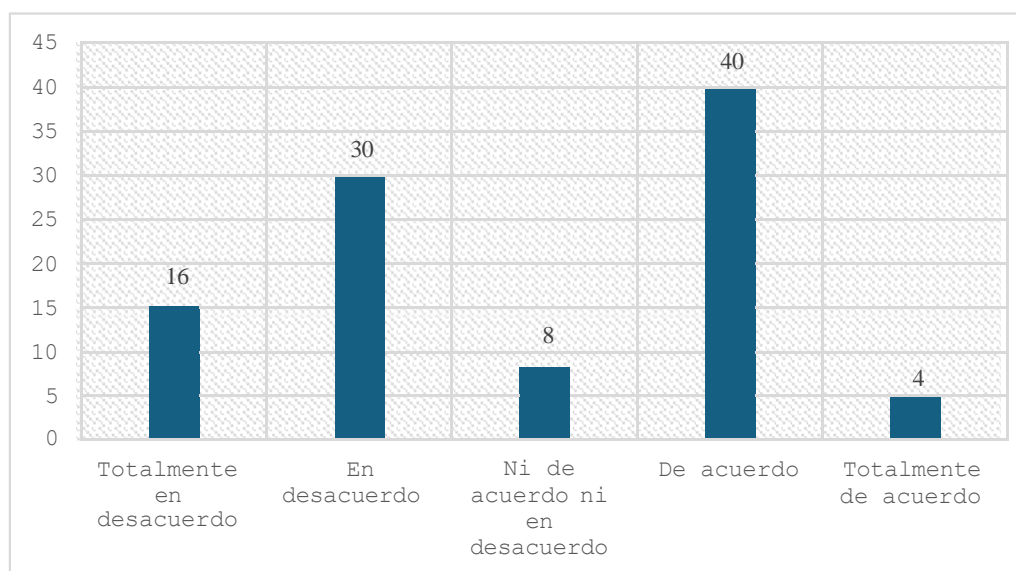
Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A. (2025).

La Figura 9 presenta la percepción de los encuestados respecto a si la resistencia al cambio es una barrera significativa en la mejora de procesos en Horebinvest S.A. Se observa que un 68% de los participantes está "De acuerdo" y un 4% "Totalmente de acuerdo", sumando un 72% de opiniones que consideran la resistencia al cambio como un obstáculo importante para la mejora de los procesos. En cambio, un 12% está "Totalmente en desacuerdo", un 10% "En desacuerdo" y un 6% se mantiene neutral. Estos resultados destacan que la mayoría de los colaboradores perciben la resistencia al cambio como una de las principales barreras para la mejora continua en la organización. Para superar esta limitación, es fundamental desarrollar estrategias de gestión del cambio que incluyan la sensibilización, el apoyo constante a los empleados y la creación de un entorno organizacional que valore la adaptabilidad y la innovación.

10. ¿Cree que existen políticas claras que permiten dar continuidad a los procesos una vez optimizados?

Figura 10

Políticas claras y continuidad a los procesos



Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A. (2025).

La Figura 10 muestra la percepción de los encuestados respecto a si existen políticas claras que permiten dar continuidad a los procesos una vez optimizados en Horebinvest S.A. Se observa que un 40% de los participantes está "De acuerdo" y un 4% "Totalmente de acuerdo", sumando un 44% de respuestas favorables. Sin embargo, un 30% está "Totalmente en desacuerdo", un 16% "En desacuerdo" y un 8% se mantiene neutral. Estos resultados indican que, aunque algunos empleados perciben políticas claras que facilitan la continuidad de los procesos optimizados, una parte significativa de la organización considera que aún existen deficiencias en la formalización o implementación de dichas políticas. Esta tendencia sugiere que la organización podría beneficiarse de establecer directrices más precisas y consistentes que respalden la implementación y seguimiento a largo plazo de las mejoras alcanzadas, garantizando que los cambios sean sostenibles en el tiempo.

4.1.2. Entrevista a la Gerente de la compañía HOREBINVEST S.A

Tabla 5

Preguntas y respuestas de la gerente y observaciones

N°	Pregunta	Respuesta de la gerente	Observaciones
1	¿Cuál considera que es el proceso administrativo más crítico y por qué?	El proceso de compras, por la demora en la aprobación de proveedores y falta de Automatización.	Muestra preocupación por la lentitud en el abastecimiento.
2	¿Ha identificado cuellos de botella? ¿Cuáles?	Sí, en la aprobación de requisiciones y en el control de inventarios.	Explica que la burocracia interna frena decisiones.
3	¿Se ha realizado reingeniería o mejoras administrativas? ¿Con qué resultados?	Se hicieron ajustes en 2022, pero no hubo seguimiento.	Reconoce que las mejoras no fueron sostenidas.
4	¿Qué barreras organizacionales impiden mejoras?	Falta de liderazgo proactivo y resistencia al cambio del personal.	Percibe cultura organizacional rígida.
5	¿Qué tan receptiva es la cultura organizacional al cambio?	Muy baja. Hay temor a perder el empleo si se automatizan procesos.	Sugiere inseguridad laboral como factor clave.
6	¿Qué riesgos afectan la sostenibilidad de las mejoras?	Alta rotación de clave personal y poca capacitación en nuevas herramientas.	Enfatiza en la necesidad de retención y formación.
7	¿Qué acciones recomendadas para optimizar los procesos?	Capacitación continua, rediseño de procesos clave y mejor comunicación interna.	Sugiere cambios estructurales en RR.HH.
8	¿La cuenta personal con capacitación es suficiente?	No. Solo el 30% ha recibido capacitación formal este año.	Necesidad urgente de programas de formación.
9	¿Cómo se gestionan los controles administrativos?	Manualmente. Aún no hay un sistema de control integrado.	Se evidencia retraso en la digitalización.
10	¿Es importante implementar un modelo formal de reingeniería?	Sí, pero debe involucrar a todos los niveles y contar con asesoría externa.	Abierto a mejoras, pero con planificación clara.

Tabla 6*Preguntas y respuestas de administrador y observaciones*

N°	Pregunta	Respuesta del administrador	Observaciones del Entrevistador
1	¿Cuál considera que es el proceso administrativo más crítico y por qué?	El proceso de aprobación de facturas, porque toma demasiado tiempo y retrasa los pagos.	Percibe lentitud por falta de automatización y coordinación.
2	¿Ha identificado cuellos de botella? ¿Cuáles?	En la validación de documentos por varias áreas antes de autorizar.	Señala duplicidad de revisión.
3	¿Se ha realizado reingeniería o mejoras administrativas? ¿Con qué resultados?	Hubo una reestructuración, pero no se capacitó bien al personal.	Considere que el cambio fue superficial.
4	¿Qué barreras organizacionales impiden mejoras?	Falta de comunicación entre departamentos y poca claridad de funciones.	Sugiere necesidad de reestructuración interna.
5	¿Qué tan receptiva es la cultura organizacional al cambio?	La mayoría del personal tiene miedo al cambio y prefiere seguir como está.	Confirma resistencia pasiva al cambio.
6	¿Qué riesgos afectan la sostenibilidad de las mejoras?	Cambios constantes en la dirección y ausencia de seguimiento a los procesos.	Observa falta de continuidad y compromiso.
7	¿Qué acciones recomendadas para optimizar los procesos?	Capacitar al personal, usar más herramientas digitales y mejorar la coordinación.	Enfatiza en la formación técnica y tecnológica.
8	¿La cuenta personal con capacitación es suficiente?	No, la capacitación es escasa y solo para algunos puestos.	Percibe desigualdad en las oportunidades de formación.
9	¿Cómo se gestionan los controles administrativos?	Se utiliza Excel y carpetas físicas. No hay un sistema formal.	Confirme métodos manuales poco eficientes.
10	¿Es importante implementar un modelo formal de reingeniería?	Sí, sería bueno que haya un plan claro y todos participen.	Abierto a mejoras si se involucra a todo el equipo.

4.1.3. Matriz de análisis cualitativo de la entrevista

Matriz de análisis cualitativo para comparar las respuestas del gerente y administrativo, con el objetivo de identificar patrones y tendencias comunes o diferenciadas, y facilitar el análisis global de la entrevista:

Tabla 7

Matriz de análisis cualitativo de la entrevista

N°	Pregunta	Resumen de Respuesta (Gerente)	Resumen de Respuesta (Administrativo)	Patrones / Tendencias	Divergencias observadas
1	Proceso más crítico	Toma de decisiones en la cadena de aprobación.	Validación de facturas y flujo documental.	Ambos señalan demoras en la aprobación.	Enfoque estratégico versus operativo.
2	Cuellos de botella	Aprobaciones múltiples sin jerarquía clara.	Validación repetida en diferentes áreas.	Coinciden en redundancia de validaciones.	Directivo lo ve como falla estructural; administrativo como carga.
3	Cambios anteriores / Reingeniería	Cambios implementados parcialmente.	Cambios sin capacitación ni seguimiento.	Ambos mencionan cambios poco efectivos.	Perspectiva de falta de ejecución vs. Falta de formación.
4	Barreras organizacionales	Cultura jerárquica y resistencia al cambio.	Poca comunicación y funciones poco claras.	Dificultades comunicacionales y estructurales.	Jerarquía vs. Falta de instrucciones claras.

5	Cultura organizacional	Resistencia pasiva y miedo a errores.	Temor al cambio y apego a rutinas.	Miedo y resistencia son generalizados.	Directiva lo atribuye a actitud; administrativo a falta de claridad.
6	Riesgos para la sostenibilidad	Alta rotación directiva y baja motivación.	Cambios frecuentes y falta de continuidad.	Inestabilidad y falta de seguimiento.	Visión más estructural (Directivo) vs. Operativa (Administrativo).
7	Acciones recomendadas	Evaluación de procesos y mejora tecnológica.	Capacitación y digitalización.	Coinciden en necesidad de tecnología y formación.	Directivo se enfoca en estrategia; administrativo en ejecución.
8	Capacitación	Iniciativas esporádicas y mal gestionadas.	Poca capacitación, limitada a pocos cargos.	La capacitación es insuficiente en ambas áreas.	Administración resistente a la exclusión.
9	Controles administrativos	Falta de automatización de procesos clave.	Manual de control con herramientas básicas.	Necesidad de digitalizar y estandarizar controles.	Directivo desconoce detalles operativos.
10	Implementar reingeniería	Es necesaria y urgente.	Sería útil si se involucra a todos.	Ambas partes ven la necesidad de cambio.	Directiva de urgencia; administrativo pide participación.

4.1.4. DISCUSIÓN

El análisis efectuado en HOREBINVEST S.A. registró una percepción negativa en torno a la eficacia de sus procedimientos administrativos: un 72% del equipo está en desacuerdo con la idea de que los procesos actuales favorezcan el cumplimiento de los objetivos operativos, y el mismo porcentaje identificó que estos ocasionan retrasos frecuentes. Estos hallazgos evidenciaron una estructura funcional inflexible, con procesos anticuados, redundantes y mal integrados.

Mejía Paucar y colaboradores (2025), indican que numerosas organizaciones en América Latina enfrentan problemas similares, donde la ineficiencia se debe a la falta de automatización, una estructura organizacional vertical y poca adaptabilidad al cambio. En el contexto de la transformación digital, estos autores subrayan que la persistencia de procesos manuales o fragmentados restringe significativamente la competitividad empresarial.

Por otro lado, Gräfe y su equipo (2024) señalan que la digitalización de las tareas administrativas no solo demanda inversión en tecnología, sino también una redefinición de roles y estructuras, además de una gestión del talento humano acorde con nuevas habilidades digitales.

La convergencia entre ambos estudios subraya la necesidad urgente de optimizar y estandarizar procesos clave como punto de partida para cualquier estrategia de mejora.

4.2. BARRERAS ORGANIZACIONALES Y ESTRUCTURALES QUE OBSTACULIZAN LA REINGENIERÍA EN LA EMPRESA HOREBINVEST S.A.

De acuerdo con los resultados obtenidos se realizó el análisis de las barreras organizacionales y estructurales que obstaculizan la reingeniería en la empresa HOREBINVEST S.A. Considerando que la reingeniería de procesos administrativos es una estrategia organizacional fundamental para alcanzar mayores niveles de eficiencia, competitividad y sostenibilidad en el entorno empresarial actual. Este proceso implica una revisión profunda de las operaciones internas, orientada a rediseñar los procedimientos clave con el fin de obtener mejoras significativas en indicadores como la calidad, el tiempo de respuesta y la productividad. Sin embargo, su implementación no está exenta de desafíos, sobre todo en organizaciones con estructuras tradicionales o culturas organizacionales resistentes al cambio.

En el caso de HOREBINVEST SA, se ha identificado la necesidad de transformar sus procesos administrativos para optimizar su rendimiento operativo. No obstante, esta transformación ha evidenciado la existencia de barreras internas tanto organizacionales como estructurales que limitan la efectividad del cambio. Estas barreras se manifiestan en distintos niveles: desde la resistencia al cambio del personal, la escasa comunicación interna, hasta deficiencias tecnológicas y falta de claridad en los roles funcionales. Ignorar estas limitaciones podría derivar en un fracaso parcial o total del proceso de reingeniería.

Por tal motivo, este apartado se enfoca en identificar, clasificar y analizar de manera sistemática las principales barreras que obstaculizan el avance de la reingeniería dentro de la compañía. A través de entrevistas, encuestas y

observación directa, se han recopilado evidencias que permiten construir un diagnóstico realista de las debilidades internas.

4.2.1. Barreras organizacionales identificadas

Tabla 8

Barreras organizacionales identificadas

Barrera	Descripción	Efecto en la reingeniería	Fuente / Evidencia
Resistencia al cambio	Actitudes negativas o apatía hacia nuevas metodologías o tecnologías.	Retardo en la implementación, sabotaje pasivo.	Entrevistas, encuestas.
Cultura organizacional rígida	Predominio de estructuras jerárquicas y verticalismo.	Difícil la colaboración interdepartamental.	Observación directa.
Escaso liderazgo	Ausencia de una figura promotora del cambio.	El proceso carece de dirección y motivación.	Guía de entrevistas.
Comunicación deficiente	Flujo limitado o distorsionado de información interna.	Malentendidos sobre los objetivos del cambio.	Respuestas de administrativos.
Baja motivación del personal	Poca participación, desinterés o desinformación.	Poco compromiso con los objetivos de la reingeniería.	Encuestas internas.

Nota. La tabla muestra las principales barreras organizacionales identificadas durante el proceso investigativo, que inciden negativamente en la implementación de la reingeniería. La información fue recolectada mediante entrevistas, encuestas, observación directa instrumentos aplicados al personal administrativo.

Análisis e interpretación de las barreras organizacionales

En el análisis de las barreras organizacionales en la compañía HOREBINVEST SA, se evidenció la presencia de obstáculos estructurales y culturales que afectan directamente la efectividad de los procesos de reingeniería. Entre las principales barreras se destacan la resistencia al cambio por parte del personal, la falta de capacitación continua, una comunicación interna deficiente y la rigidez en la jerarquía organizacional. Estas limitaciones no solo ralentizan la adopción de nuevas prácticas, sino que también dificultan la alineación de los equipos con los objetivos estratégicos de la organización.

La resistencia al cambio, alimentada por la incertidumbre y el temor a perder estabilidad laboral, es particularmente crítica, ya que impide la adopción de nuevas herramientas o metodologías. Por su parte, la escasa comunicación entre niveles jerárquicos y la limitada participación del personal en los procesos de decisión generan un ambiente de desinformación y desmotivación. En conjunto, estas barreras requieren de estrategias estructuradas de gestión del cambio, liderazgo participativo y fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a la mejora continua.

4.2.2. Barreras estructurales identificadas

Tabla 9

Barreras estructurales identificadas

Barrera	Descripción	Efecto en la reingeniería	Fuente / Evidencia
Procesos administrativos obsoletos	Uso de procedimientos manuales o poco sistematizados.	Ineficiencia operativa y resistencia tecnológica.	Diagnóstico interno.
Escases de tecnología adecuada	Infraestructura digital limitada o inadecuada.	Imposibilidad de automatización de procesos.	Análisis de recursos.

Ambigüedad de roles	Funciones y responsabilidades mal definidas.	Duplicidad de tareas o vacíos operativos.	Organigrama vs. Realidad.
Recursos humanos limitados	Plantilla insuficiente o con baja formación.	Carga de trabajo excesiva y errores.	Entrevistas al personal.

Nota. La tabla muestra barreras estructurales identificadas durante el proceso investigativo, que inciden negativamente en la implementación de la reingeniería. La información fue recolectada mediante entrevistas, encuestas, observación directa instrumentos aplicados al personal administrativo.

Análisis e interpretación de las barreras estructurales

El análisis de las barreras estructurales en HOREBINVEST SA reveló una serie de limitaciones a la forma en que está organizada y funciona la empresa, las cuales obstaculizan la implementación efectiva de la reingeniería de procesos administrativos. Entre las barreras más relevantes se identificaron la duplicación de funciones, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, procesos administrativos fragmentados y una escasa integración tecnológica. Estas deficiencias generan ineficiencias operativas, retrasos en la toma de decisiones y dificultades para coordinar acciones entre departamentos.

La ausencia de una estructura organizativa flexible limita la capacidad de adaptación al cambio y dificulta la implementación de mejoras significativas. Asimismo, la carencia de sistemas automatizados y actualizados impide la estandarización de procesos y la obtención de información oportuna para la gestión estratégica. Por tanto, es fundamental rediseñar la estructura organizacional hacia un modelo más ágil, funcional y orientado a procesos, que facilite la eficiencia operativa y la mejora continua.

4.2.3. Matriz DAFO

Para el análisis interno de la compañía HOREBINVEST SA, se utilizó el análisis FODA, el cual ayudó a establecer la situación actual que se encuentra la empresa

Tabla 10

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Apoyo de algunos líderes medios• Compromiso parcial de algunos departamentos• Capacidad de adaptación al cambio organizacional.• Existencia de personal con conocimiento institucional clave.• Voluntad directiva para implementar mejoras administrativas.• Disposición para invertir en innovación y tecnología.• Cultura organizacional abierta a la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de digitalización con herramientas accesibles• Formación técnica disponible a bajo costo.• Procesos actuales presentan burocracia y redundancia.• Limitada experiencia en transformación digital interna.• Posible resistencia al cambio por parte del personal.• Falta de integración tecnológica en los procesos administrativos actuales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación débil entre niveles jerárquicos• Falta de alineación de objetivos estratégicos• Avances tecnológicos disponibles y accesibles para procesos administrativos.• Tendencias sociales favorables a la innovación y digitalización.• Regulaciones gubernamentales que impulsan la eficiencia y simplificación administrativa.• Mayor conciencia ambiental que respalda la digitalización y la sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Desactualización frente a competencia• Entrada de nuevos competidores con modelos organizacionales más ágiles y digitalizados.• Inestabilidad económica o política que pueda afectar la continuidad del proyecto.• Presión de clientes por mayor eficiencia, lo que puede afectar la reputación si no se mejora a tiempo.

Análisis e interpretación de la matriz FODA

El análisis FODA de la empresa HOREBINVEST SA, reveló que la empresa cuenta con fortalezas clave como la experiencia del personal, una estructura organizacional bien definida y un compromiso gerencial hacia la mejora continua, lo cual proporcionó una base sólida para el cambio. Las oportunidades externas, como el avance tecnológico y el apoyo gubernamental a la transformación digital, representan un contexto favorable para modernizar los procesos administrativos.

No obstante, existen debilidades importantes como la dependencia de procesos manuales, la falta de integración entre departamentos y la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores, lo que puede dificultar la implementación si no se gestionan adecuadamente. A ello se suman amenazas como la obsolescencia tecnológica, la competencia más avanzada digitalmente y la inestabilidad económica, que podrían afectar la inversión y sostenibilidad del proyecto. Por ello, se requiere una estrategia que aproveche las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades, mientras se trabaja en reducir las debilidades y anticiparse a las amenazas, con una planificación cuidadosa y adaptable al entorno cambiante.

4.2.4. Matriz PESTEL

Para el análisis externo de la empresa HOREBINVEST SA, se utilizó el análisis PESTEL y el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para establecer la relación externa con la empresa.

Tabla 11

Análisis PESTEL

Factor	Análisis
Político	La estabilidad política del país es un factor clave que influye en la continuidad de proyectos internos en las empresas. En Ecuador, las reformas gubernamentales relacionadas con la digitalización del sector público y las políticas de simplificación administrativa promueven un entorno favorable para que las organizaciones privadas, como HOREBINVEST SA, adopten iniciativas de modernización interna. Sin embargo, los cambios abruptos en normativas fiscales o laborales podrían generar incertidumbre.
Económico	Las condiciones macroeconómicas del país, como la inflación, el tipo de cambio y el nivel de inversión privada, influyen directamente en la disponibilidad de recursos para ejecutar proyectos de transformación. Una economía estable facilitará la inversión en tecnología y capacitación para el rediseño de procesos. En tiempos de contracción económica, sin embargo, puede haber restricciones presupuestarias que limiten la implementación plena del plan.
Social	Las tendencias sociales actuales favorecen una mayor demanda por eficiencia, transparencia y agilidad tanto en empresas públicas como privadas. Además, el cambio generacional en la fuerza laboral (millennials y centennials) está promoviendo una cultura organizacional más receptiva al uso de tecnologías y métodos de trabajo más ágiles. Esto puede facilitar la aceptación del cambio organizacional en HOREBINVEST SA
Tecnológico	La disponibilidad de soluciones tecnológicas accesibles y escalables (como softwares de gestión administrativa, automatización de tareas y almacenamiento en la nube) permite rediseñar procesos con eficiencia y bajo costo. HOREBINVEST SA puede aprovechar herramientas digitales para reducir tiempos de ejecución, errores y papeleo. No obstante, es importante considerar los costos de implementación y la curva de aprendizaje del personal.

Ecológico Aunque el impacto ecológico directo de los procesos administrativos puede ser menor que en áreas productivas, la digitalización contribuye significativamente a la reducción del uso de papel y energía, alineándose con prácticas sostenibles. Esta transformación puede también mejorar la imagen corporativa de la empresa, cumpliendo con las expectativas ambientales de clientes y socios.

Legal Es esencial considerar la normativa vigente en materia laboral, protección de datos, uso de firmas electrónicas y digitalización documental. Cualquier rediseño de procesos debe estar en cumplimiento con las leyes locales e internacionales. La implementación del plan deberá considerar asesoramiento legal para evitar conflictos laborales o administrativos.

Nota. El análisis PESTEL permite identificar los factores del entorno político, económico, social y económico que influyen directa o indirectamente en la viabilidad de procesos de cambio organizacional. La información fue obtenida mediante revisión documental y análisis contextual de la empresa HORBENVENT SA.

Interpretación del análisis PESTEL

Aplicado a la reingeniería de procesos administrativos en HOREBINVEST SA evidenció un entorno externo dinámico que influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas.

En el ámbito político, el marco normativo y las políticas de digitalización impulsadas por el gobierno favorecen la modernización empresarial, mientras que los factores económicos, como la inflación y la fluctuación del tipo de cambio, representan riesgos que podrían afectar la inversión en tecnología. Desde lo social, la creciente demanda de eficiencia por parte de los clientes y la necesidad de contar con talento humano capacitado impulsarán a la empresa a adoptar cambios que mejoren su competitividad. En el aspecto tecnológico, la disponibilidad de herramientas digitales accesibles y la rápida evolución de los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y Gestión de relaciones con el cliente (CRM) representan tanto una oportunidad como un desafío para mantenerse actualizado. Los factores ecológicos

resaltan la importancia de una gestión administrativa sostenible y responsable con el medio ambiente, y los aspectos legales exigen el cumplimiento de normativas sobre datos, procesos digitales y contratos laborales, lo que obliga a una constante vigilancia regulatoria. En conjunto, estos factores sugieren que la reingeniería debe planificarse estratégicamente, considerando los riesgos y las oportunidades del entorno para garantizar una implementación efectiva y sostenible.

4.2.5. Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter

Tabla 12

Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción
1. Poder de negociación de los proveedores	Algunos proveedores tienen poder al ofrecer servicios o insumos especializados, pero la existencia de múltiples opciones reduce esta influencia.
2. Poder de negociación de los clientes	Los clientes son exigentes en cuanto a calidad, rapidez y atención personalizada, lo que les da cierto poder, especialmente en mercados competitivos.
3. Amenaza de nuevos competidores	La digitalización reduce las barreras de entrada, permitiendo a nuevas empresas ingresar con procesos más ágiles y costos operativos bajos.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos	La externalización de servicios administrativos o el uso de plataformas automatizadas por terceros pueden sustituir funciones internas.
5. Rivalidad entre competidores existentes	Alta competencia en el sector obliga a las empresas a diferenciarse mediante eficiencia operativa, innovación y servicio al cliente.

Nota. La tabla presenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter, aplicado al entorno organizacional de la empresa en estudio.

Rivalidad entre competidores existentes

La competencia en el sector al que pertenece HOREBINVEST SA es cada vez más intensa, debido a la presencia de empresas que buscan diferenciarse a través de la

eficiencia operativa y la calidad del servicio. En este contexto, aquellas organizaciones que optimizan sus procesos internos tienen una ventaja significativa en términos de costos, tiempos de respuesta y satisfacción del cliente. La reingeniería de procesos administrativos representa una estrategia clave para fortalecer la posición competitiva de HOREBINVEST, permitiéndole mejorar su propuesta de valor y operar con mayor agilidad frente a sus competidores.

Además, la mayoría de las empresas del sector están apostando por la digitalización y automatización de tareas, lo que incrementa la presión para mantenerse actualizado tecnológicamente. Si HOREBINVEST no moderniza sus procesos, corre el riesgo de quedar rezagada frente a compañías que ya han incorporado modelos de gestión más eficientes y tecnológicos. Por ello, la reingeniería no es solo una mejora interna, sino una necesidad estratégica ante un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores al mercado es una amenaza constante, especialmente cuando se trata de empresas emergentes que operan con estructuras administrativas más ligeras, flexibles y tecnológicamente adaptadas desde el inicio. Estos nuevos actores pueden ofrecer servicios similares a menores costos y con tiempos de respuesta más rápidos, aprovechando su capacidad de innovación y su enfoque digital. La reingeniería permitirá a HOREBINVEST SA reducir la burocracia y mejorar su eficiencia operativa para mantenerse como una opción competitiva frente a estos nuevos jugadores.

La capacidad de adaptación y modernización será clave para reducir esta amenaza. Si la empresa logra rediseñar sus procesos administrativos de manera efectiva, podrá responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado, mantener su cartera de clientes y diferenciarse por medio de una atención más ágil y profesional, disminuyendo así las posibilidades de ser desplazada por nuevos entrantes.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de servicios tecnológicos y de software tienen un alto nivel de influencia en los procesos de transformación administrativa, especialmente en etapas de implementación de sistemas automatizados. Este poder se incrementa cuando hay pocos proveedores especializados o cuando se requiere tecnología personalizada. HOREBINVEST SA deberá realizar una selección estratégica de proveedores para asegurar de obtener soluciones efectivas, sostenibles y económicamente viables, sin comprometer la calidad ni la escalabilidad del sistema.

No obstante, con la creciente oferta de plataformas digitales, existe la posibilidad de negociar mejores condiciones, sobre todo si se considera la opción de proveedores locales o soluciones de código abierto. La reingeniería debe considerar desde el inicio una estrategia clara de relación con proveedores, priorizando acuerdos que garanticen soporte técnico, actualizaciones continuas y capacitación para el personal administrativo.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes actuales exigen respuestas más rápidas, procesos transparentes y servicios personalizados. En este escenario, el poder de negociación de los clientes se ha incrementado, ya que tienen a su disposición múltiples opciones para elegir. Un proceso administrativo, ineficiente o desorganizado puede afectar la experiencia del cliente y provocar la pérdida de su lealtad. Por ello, la reingeniería de procesos permitirá a HOREBINVEST SA responder mejor a las expectativas del mercado, lo cual es crucial para mantener y fidelizar a su base de clientes.

Al mejorar la eficiencia administrativa, la empresa podrá ofrecer servicios más competitivos, generar una mejor experiencia para el usuario y construir una reputación organizacional sólida. Esto disminuirá la presión ejercida por los clientes y reforzará su percepción de valor frente a la competencia.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En un mercado donde la innovación tecnológica avanza con rapidez, las soluciones digitales y plataformas automatizadas pueden sustituir parte de los servicios administrativos tradicionales. Por ejemplo, la aparición de herramientas de autogestión, atención virtual o plataformas administrativas integradas puede disminuir la necesidad de procesos intermedios o administrativos personales, afectando directamente la propuesta de valor de empresas que no se modernizan.

Para enfrentar esta amenaza, HOREBINVEST SA debe posicionarse como una organización moderna y adaptable, capaz de ofrecer servicios más ágiles gracias a su transformación interna. La reingeniería permitirá optimizar sus procesos y mantenerse al ritmo de las nuevas soluciones, integrando tecnologías que la protejan frente a la obsolescencia y que le permitirá agregar valor a sus servicios de manera continua.

4.2.6. DISCUSIÓN

Los hallazgos revelan que en HOREBINVEST S.A. se siguen utilizando procesos manuales en áreas como compras, gestión de inventarios, facturación y control documental. Esta situación provoca una ralentización de las operaciones y da lugar a errores. La introducción de flujos digitales, tal como se indica en el rediseño propuesto, pretende reemplazar esta lógica reactiva por una gestión que sea proactiva, trazable y automatizada.

Popa et al. (Popa, 2024,) Enfatizan que la innovación en procesos administrativos no es viable sin una estrategia clara de digitalización, que incluya herramientas tecnológicas adaptadas al contexto de cada organización. En su estudio sobre organizaciones públicas innovadoras, subrayan que el rediseño debe vincularse estrechamente con la mejora en la planificación, control y capacidad de respuesta.

Igualmente, Fahmideh et al. (Fahmideh, 2021), proponen un enfoque basado en modelos para migrar procesos obsoletos a entornos en la nube, donde la escalabilidad, interoperabilidad y seguridad son fundamentales para el rediseño eficaz de procesos administrativos.

Así, el análisis de barreras internas y externas demuestra que el éxito de la reingeniería no depende únicamente de la tecnología, sino de una gestión del cambio alineada con la cultura empresarial.

4.3. RIESGOS QUE AFECTAN LA SOSTENIBILIDAD EN LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA HOREBINVEST S.A.

La sostenibilidad en la optimización de procesos administrativos no solo depende de la correcta implementación de una reingeniería, sino también de la identificación y gestión oportuna de los riesgos que podrían comprometer su permanencia en el tiempo. En este sentido, la compañía HOREBINVEST SA, tras iniciar un proceso de mejora organizacional, se enfrenta a múltiples desafíos que deben ser abordados desde una perspectiva estratégica. Identificar estos riesgos es fundamental para anticiparse a posibles fallas en la operatividad, así como para establecer mecanismos que aseguren la continuidad y eficiencia de los nuevos procesos administrativos.

Los riesgos asociados a la sostenibilidad pueden surgir de factores tanto internos como externos. Internamente, la resistencia al cambio por parte del personal, la falta de capacitación o el liderazgo débil pueden obstaculizar la apropiación e integración de los nuevos procedimientos. Externamente, factores como la obsolescencia tecnológica, cambios en el entorno regulatorio o restricciones presupuestarias pueden limitar el alcance y efectividad de las mejoras implementadas.

El presente análisis tiene como objetivo evaluar de manera sistemática estos riesgos, clasificarlos por nivel de impacto y probabilidad, y proponer un plan de mitigación que facilite la sostenibilidad de las acciones de reingeniería adoptadas por HOREBINVEST SA. A través de este ejercicio, se busca no solo preservar los beneficios obtenidos mediante la optimización de procesos, sino también fomentar una cultura organizacional resiliente, capaz de adaptarse al cambio continuo y mantener su eficiencia operativa de forma sostenible.

4.3.1. Identificación de riesgos

En base a los resultados del análisis de los factores internos y externos de la empresa, se identificaron los riesgos más comunes y relevantes, tales como:

Tabla 13

Identificación de riesgos de la empresa

Código	Riesgo identificado	Descripción
R1	Resistencia al cambio	Actitud negativa del personal hacia la transformación organizacional.
R2	Falta de capacitación técnica	Preparación inadecuada del personal para ejecutar los nuevos procesos.
R3	Débil liderazgo directivo	Ausencia de compromiso sostenido por parte de la alta gerencia.
R4	Obsolescencia tecnológica	Uso de herramientas o sistemas informáticos inadecuados o desactualizados.
R5	Ineficiencia en la asignación de recursos.	Escasos recursos humanos o financieros para sostener las mejoras.
R6	Falta de monitoreo y seguimiento continuo	Ausencia de controles para evaluar el avance y ajustes de los procesos.
R7	Ambigüedad en roles y responsabilidades	Dificultades en la ejecución de tareas debido a la falta de claridad organizacional.
R8	Cambios regulatorios o fiscales	Normativas externas que afectan la viabilidad de los procesos optimizados.

Nota: *Matriz de riesgos organizacionales identificados mediante análisis interno, clasificado por código para facilitar su seguimiento y gestión.*

4.3.2. Análisis de riesgos

El análisis de riesgos en el contexto de la reingeniería de procesos administrativos en HOREBINVEST SA se basa en un enfoque estructurado y sistemático, que permite identificar, evaluar y priorizar los factores que podrían afectar la sostenibilidad y efectividad de las mejoras implementadas. Este análisis se sustenta en los siguientes fundamentos:

Se parte del análisis de la encuesta y entrevista dirigidas al personal directivo y administrativo, mediante las cuales se obtuvieron percepciones, observaciones y valoraciones sobre los cambios en los procesos, la capacidad de adaptación del personal, la calidad de la comunicación interna y el nivel de compromiso con la reingeniería. La recopilación de estos datos cualitativos y cuantitativos permitió sustentar los riesgos detectados con evidencia práctica.

Cada riesgo identificado es clasificado según su nivel de probabilidad y nivel de impacto en la organización, lo que permite priorizarlos y tomar decisiones informadas para su gestión.

Para cada riesgo identificado, se analiza su probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre la organización:

Tabla 14

Análisis de riesgos

Código	Probabilidad (P)	Impacto(I)	Nivel de Riesgo (P x I)
R1	Alta	Alto	4
R2	Medio	Alto	2

R3	Alta	Alto	4	Crítico
R4	Alta	Medio	2	Moderado
R5	Medio	Alto	2	Moderado
R6	Alta	Medio	2	Moderado
R7	Alta	Medio	2	Moderado
R8	Medio	Alto	2	Moderado

Nota: Evaluación cuantitativa de riesgos mediante matriz. *Evaluación cuantitativa de riesgos mediante matriz de probabilidad e impacto, donde $P \times I$ determina el nivel de riesgo y su clasificación correspondiente.*

4.3.3. Niveles de clasificación

De acuerdo con el análisis de riesgo se establecieron los niveles de criticidad en la clasificación como referencia de los hallazgos encontrados.

Tabla 15

Niveles de clasificación de criticidad

Nivel de criticidad	Descripción	Valor numérico	Acción requerida
Crítico	Riesgo altamente probable con gran impacto. Comprometa seriamente los objetivos.	4	Intervención inmediata. Plan de contingencia prioritario.
Alto	Riesgo con impacto significativo o alta probabilidad.	3	Diseñar y ejecutar acciones correctivas en el corto plazo.
Moderado	Riesgo con impacto moderado o baja probabilidad.	2	Monitorear regularmente y actuar si aumenta su criticidad.
Bajo	Riesgo poco probable con bajo impacto.	1	Monitoreo ocasional. No requiere intervención inmediata.

Nota: *Matriz de niveles de criticidad con valores numéricos del 1 al 4, estableciendo las acciones requeridas según el grado de riesgo identificado.*

El análisis de riesgos realizado en el marco del proceso de reingeniería administrativa en HOREBINVEST SA evidencia la existencia de factores críticos que pueden comprometer su sostenibilidad y efectividad. Entre los principales riesgos identificados se destacan la resistencia al cambio por parte del personal, la falta de

capacitación en nuevas metodologías de gestión, y la ausencia de mecanismos sólidos de evaluación y seguimiento, los cuales fueron clasificados con niveles de criticidad altos y críticos debido a su alta probabilidad de ocurrencia y fuerte impacto organizacional. También se detectan riesgos de nivel medio y bajo, como la dependencia de proveedores externos o posibles retrasos tecnológicos, que, si bien no representan amenazas inmediatas, requieren seguimiento constante. Estos hallazgos resaltan la necesidad urgente de implementar estrategias de mitigación enfocadas en la formación continua, la mejora de la comunicación interna y la asignación clara de responsabilidades, a fin de asegurar el éxito del proceso de reingeniería y la eficiencia operativa de la empresa en el largo plazo.

4.3.4. Implementación de una Reingeniería de Procesos Administrativos en la compañía HOREBINVEST S.A.

Introducción

En el contexto actual de alta competitividad y cambio constante, las organizaciones están obligadas a revisar y transformar sus procesos internos para mantenerse vigentes y competitivas en el mercado. La reingeniería de procesos administrativos surge como una herramienta estratégica que permite rediseñar de forma radical las estructuras y actividades administrativas con el fin de obtener mejoras significativas en indicadores clave como costos, calidad, servicio y velocidad. Este enfoque no se limita a simples mejoras incrementales, sino que implica una reconfiguración profunda que permite a las empresas adaptarse a nuevas realidades tecnológicas y económicas.

En el caso de Horebinvest S.A., se ha identificado la necesidad urgente de optimizar sus procesos administrativos, los cuales presentan ineficiencias derivadas de la duplicidad de tareas, dependencia de registros manuales y falta de integración entre áreas. Este contexto, evidenciado a través de los diagnósticos internos y del entorno (análisis FODA, PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter), justifica la implementación de una reingeniería de procesos administrativos como estrategia clave para elevar la productividad, mejorar la calidad de los servicios internos y externos, y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

En este sentido, la presente propuesta tiene como finalidad diseñar e implementar una reingeniería de los procesos administrativos de Horebinvest S.A, con el propósito de optimizar su eficiencia operativa y potenciar la productividad organizacional. Al incorporar herramientas tecnológicas, redefinir flujos de trabajo y fomentar una cultura de mejora continua, se espera que la empresa logre una mayor capacidad de respuesta, una reducción significativa de tiempos y costos, y un aprovechamiento más eficaz del talento humano. La transformación de estos procesos no solo permitirá alcanzar niveles más altos de desempeño interno, sino también posicionarse con mayor solidez frente a los desafíos del entorno empresarial contemporáneo.

Objetivo general

Implementar una propuesta de reingeniería de procesos administrativos en Horebinvest S.A. que permita mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y elevar la productividad organizacional mediante la digitalización, automatización e integración de los procesos clave.

Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos administrativos actuales y puntos críticos que afectan la eficiencia.
- Diseñar nuevos flujos de trabajo orientados a la digitalización y automatización de procesos.
- Capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológicas (ERP y CRM).
- Implementar progresivamente los procesos rediseñados en los puntos críticos administrativos
- Evaluar el impacto de la reingeniería en indicadores clave de desempeño.

Fases y objetivos del plan de reingeniería

El plan de reingeniería propuesto consta de 6 fases que se detallan a continuación:

Tabla 16

Fases y objetivos del plan de reingeniería

Nº	Fases	Objetivo de cada fase	Duración estimada
1	Diagnóstico de procesos	Identificar puntos críticos, cuellos de botella y oportunidades de mejora.	1 semana
2	Rediseño de procesos	Proponer procesos más eficientes, eliminando redundancias y errores comunes.	1 semana
3	Selección de herramientas tecnológicas	Escoger soluciones tecnológicas que permiten automatizar y digitalizar los procesos.	1 semana
4	Capacitación del personal	Garantizar que los colaboradores adopten eficazmente los cambios y herramientas.	2 semanas

5	Implementación piloto	Validar el funcionamiento real de los nuevos procesos antes de su expansión.	1 semana
6	Evaluación y escalamiento	Asegurar el impacto positivo y replicar los resultados en toda la organización.	1 semana

Nota. Estructura metodológica del plan de reingeniería que contempla desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación y escalamiento de los nuevos procesos.

Cada fase responde a una necesidad específica del cambio organizacional, comenzando con el diagnóstico para comprender las debilidades del sistema actual, seguido por el rediseño que plantea soluciones concretas, y la selección de herramientas tecnológicas como soporte fundamental para la automatización. La capacitación del personal asegura la adaptación al nuevo modelo de gestión, mientras que la implementación piloto permite probar y ajustar los procesos antes de su expansión. Finalmente, la evaluación y escalamiento consolidan los resultados alcanzados y garantizan que los beneficios de la reingeniería se extenderán a toda la organización, contribuyendo a una mayor eficiencia, productividad y competitividad.

Cronograma de las fases del plan de reingeniería

En la siguiente tabla se representa el cronograma de las fases del plan de reingeniería que se realizará indicando las fases y las actividades en cada fase y el tiempo de duración de cada una.

Tabla 17*Cronograma de las fases y actividades del plan*

Fases	Actividades	Tiempo estimado	N.º de Sesiones	Duración por sesión
1. Diagnóstico de procesos	Recolección de datos, entrevistas al personal, observación de tareas, análisis documental.	1 semana	1 sesiones	2 horas
2. Rediseño de procesos	Diseño de nuevos flujos, elaboración de diagramas, validación con áreas implicadas.	1 semana	2 sesiones	2,5 horas
3. Selección de herramientas tecnológicas	Evaluación de plataformas ERP/CRM, selección y configuración preliminar.	1 semana	1 sesión	2 horas
4. Capacitación del personal	Formación en uso de herramientas digitales, nuevos procedimientos y roles administrativos.	2 semanas	2 sesiones	2 horas
5. Implementación piloto	Aplicación en un área específica, observación de resultados, ajustes y retroalimentación.	1 semana	1 sesión	2 horas
6. Evaluación y escalamiento	Medición de indicadores, ajustes finales, despliegue progresivo al resto de la organización.	1 semana	1 sesión	2 horas

Nota. Hoja de ruta de implementación de la reingeniería de procesos con enfoque en diagnóstico, rediseño, tecnología, capacitación y evaluación.

4.3.5. Rediseño de procesos administrativos para la compañía HOREBINVEST S.A. Mapeo y Diagnóstico de los Procesos Actuales

Antes de iniciar con el rediseño, se realizó un mapeo exhaustivo de los procesos administrativos actuales, identificando las actividades redundantes, los cuellos de botella, las áreas de ineficiencia y los puntos críticos de interacción entre departamentos. Se utilizaron herramientas de análisis como diagramas de flujo, diagramas SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, and Customer) y entrevistas con los involucrados para obtener una visión clara de la situación.

Objetivos del Rediseño

- Reducir tiempos de ejecución en los procesos administrativos clave (como

facturación, compras, gestión de inventarios, entre otros).

- Optimizar el uso de recursos humanos y tecnológicos.
- Implementar sistemas de gestión digital para minimizar el uso de documentos físicos y la intervención manual en procesos repetitivos.
- Mejorar la comunicación y coordinación entre departamentos, eliminando redundancias y facilitando el flujo de información.
- Asegurar el cumplimiento normativo y la protección de datos de forma eficiente.

4.3.6. Áreas Clave del Rediseño

Gestión de Compras y Proveedores:

Proceso Actual: Solicitudes manuales de compras, Múltiples aprobaciones, registros en papel, tiempos largos en la verificación de inventarios y proveedores.

Rediseño:

- Implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) que integra el control de inventarios, proveedores y compras.
- Automatización de solicitudes y órdenes de compra, con notificaciones automáticas a los responsables para su aprobación.
- Base de datos digitales de proveedores con información actualizada y accesible en tiempo real, para seleccionar al proveedor más adecuado y realizar compras ágiles.

Facturación y Cuentas por Cobrar:

Proceso Actual: Facturación manual, procesamiento de pagos y cobros de forma dispersa, seguimiento a clientes poco eficiente.

Rediseño:

- Automatización de la facturación electrónica mediante un sistema integrado que emite y registra facturas automáticamente.
- Implementación de un sistema de gestión de pagos y cobros que permite realizar un

seguimiento en tiempo real de los clientes, sus saldos y plazos de pago, con recordatorios automáticos y actualizaciones al cliente.

- Integración con sistemas bancarios para realizar conciliaciones automáticas de pagos y cobros.

Gestión de Recursos Humanos:

Proceso Actual: Contratación manual, registros físicos de personal, administración de nómina y beneficios realizados de forma descentralizada.

Rediseño:

- Sistema de gestión de recursos humanos (HRMS) que permite realizar todo el ciclo de vida del empleado, desde la contratación hasta la gestión de su desempeño.
- Automatización de nóminas y beneficios, con integración a sistemas de pagos bancarios y gestión de impuestos.
- Plataforma de capacitación en línea para el personal, permitiendo formación continua y evaluaciones de desempeño sin necesidad de desplazamiento físico.

Gestión Financiera:

Proceso Actual: Registros financieros manuales, informes mensuales realizados a mano, procesos lentos de cierre contable.

Rediseño:

- Implementación de un software de contabilidad que automatiza las transacciones y la elaboración de informes financieros en tiempo real.
- Integración de todos los sistemas financieros y administrativos para que los datos fluyan de manera automática y sin intervención manual.
- Automatización de la conciliación bancaria y la generación de informes contables mensuales, ahorrando tiempo y reduciendo errores humanos.

Gestión de Documentación y Archivos:

Proceso Actual: Archivos físicos de documentos, difícil acceso a

información, almacenamiento ineficiente.

Rediseño:

- Digitalización de documentos y creación de una base de datos centralizada accesible en línea.
- Implementación de un sistema de gestión documental (DMS) para organizar y buscar fácilmente todos los documentos de la empresa, permitiendo que los empleados accedan a la información de manera eficiente y segura.

4.3.7. Implementación de Tecnología

Para facilitar la implementación de este rediseño, se propone la adopción de herramientas tecnológicas específicas que optimizan los procesos administrativos.

Algunas de estas herramientas incluyen:

- ERP (Enterprise Resource Planning): Para integrar todos los procesos administrativos en un solo sistema (compras, ventas, inventarios, finanzas, recursos humanos).
- HRMS (Sistema de Gestión de Recursos Humanos): Para la gestión eficiente del personal, la nómina, y la formación.
- CRM (Customer Relationship Management): Para gestionar las relaciones con los clientes y realizar un seguimiento eficiente de las cuentas por cobrar.
- Sistemas de firma electrónica: Para agilizar la aprobación de documentos sin necesidad de procesos manuales.

4.3.8. Capacitación y Gestión del Cambio

El éxito del rediseño de procesos depende en gran medida de la aceptación y el compromiso de los empleados. Para ello, se propone un plan de capacitación continua, que cubre:

- Capacitación en el uso de nuevas tecnologías y plataformas digitales.
- Talleres de sensibilización sobre los beneficios de la reingeniería y cómo los nuevos

procesos mejorarán su productividad.

- Acompañamiento y soporte técnico durante la transición para resolver dudas y resolver problemas técnicos en tiempo real.

Además, se debe gestionar el cambio organizacional para superar la resistencia al cambio. Esto incluye la comunicación constante, la participación de todos los niveles jerárquicos, y un enfoque de liderazgo inclusivo que permita que los empleados sientan que su contribución es valiosa durante la reingeniería.

4.3.9. Medición de resultados y ajustes

Finalmente, para evaluar la efectividad del rediseño, se establecerán indicadores clave de desempeño (KPI) en cada área administrativa que será monitoreada de manera continua.

Algunos de estos KPI incluyen:

- Reducción en los tiempos de procesamiento de órdenes y compras.
- Incremento en la satisfacción del cliente (a través de encuestas post - servicio).
- Reducción en los costos operativos de recursos humanos, compras y gestión de inventarios.
- Mejora en la calidad de la información financiera (exactitud y oportunidad de los reportes).

A medida que se implementen estos cambios, se realizarán ajustes continuos para optimizar aún más los procesos.

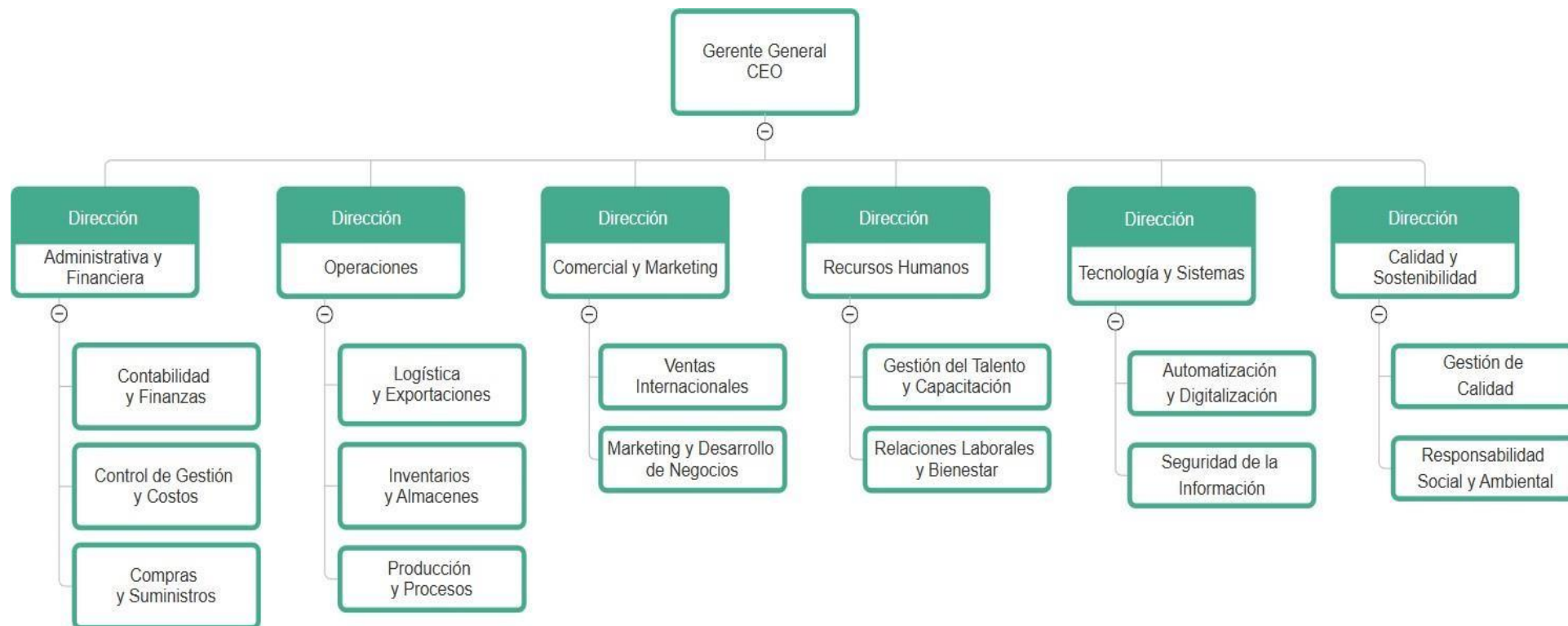
Tabla 18*Rediseño de procesos administrativos*

Proceso Administrativo	Objetivo	Alcance	Responsables	Recursos	Desarrollo
Gestión de Compras	Agilizar y controlar el proceso de adquisición de bienes y servicios.	Desde la solicitud hasta la recepción y pago de proveedores.	Jefe de Compras, Asistente Administrativo	Sistema ERP, catálogo digital de proveedores, políticas de compras.	Automatización de solicitudes, validación digital, seguimiento por sistema y control de presupuesto integrado.
Control de Inventarios	Mantener niveles óptimos de inventario con trazabilidad en tiempo real.	Ingreso, almacenamiento, salida y monitoreo de stock.	Responsable de Bodega, Supervisor Logístico	Software de inventario, códigos QR, dispositivos móviles para escaneo.	Registro automatizado, alertas por stock mínimo, informes semanales, integración con compras y ventas.
Gestión Contable	Garantizar registros contables precisos y en tiempo real.	Registro de transacciones, conciliaciones e informes financieros.	Contador General, Asistente Contable	Sistema contable (ERP), base de datos financieros, políticas fiscales.	Registro digital, conciliación automática con bancos, generación de informes financieros periódicos.

Atención al cliente	Mejorar la satisfacción del cliente mediante una atención eficaz y rápida.	Desde la recepción de consultas hasta la solución y seguimiento.	Coordinador de Atención, Agentes de Servicio	Sistema CRM, chat en línea, protocolos de atención.	Canales digitales activos, trazabilidad de solicitudes, encuestas de satisfacción, base de datos de clientes.
Gestión del Talento Humano	Optimizar la administración del personal y sus procesos internos.	Reclutamiento, capacitación, control de asistencia y evaluación.	Jefe de RRHH, Analista de Talento Humano	Sistema de gestión de personal, herramientas de evaluación, capacitaciones.	Digitalización de legados, evaluación por competencias, plataforma de formación interna, control de asistencia en línea.

Nota. Matriz de rediseño organizacional que detalla la reestructuración de tres procesos administrativos fundamentales: gestión de compras, control de inventarios y gestión contable.

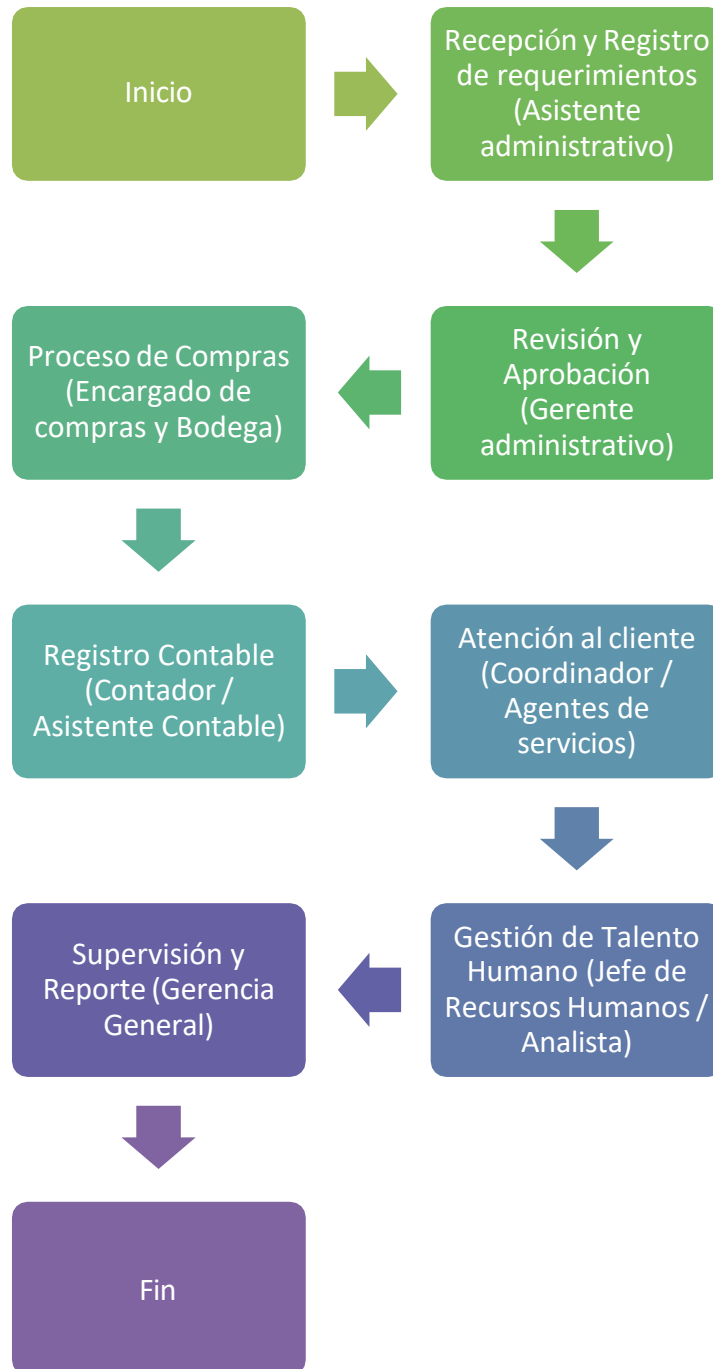
4.3.10. Organigrama propuesto para la compañía Horebinvest con todas las áreas



Nota. Organigrama propuesto en el rediseño de la estructura organizacional de la compañía Horebinvest

4.3.11. Flujo grama de actividades Horebinvest S.A.

El flujo grama describe las etapas secuenciales de los procesos administrativos de la compañía HOREBINVEST S.A., alineadas con los perfiles y funciones de los colaboradores. Cada actividad es supervisada y controlada conforme a la estructura organizacional propuesta.



Nota. Diagrama de flujo del proceso administrativo optimizado que integra cinco etapas secuenciales con asignación de responsabilidades por carga organizacional.

4.3.12. Competencias según el Cargo para la compañía Horebinvest S.A.



Nota. Estructura organizacional de competencias clasificadas por cargos directivos, competencias técnicas especializadas y competencias blandas transversales requeridas.

4.3.13. DISCUSIÓN

El estudio muestra que el 78% del personal ve la falta de capacitación como un riesgo significativo, mientras que el 72% identifica la resistencia al cambio como un obstáculo para mejorar los procesos. Esto indica que cualquier rediseño exitoso debe contar con un sólido componente de formación y un liderazgo transformador.

En este sentido Lutsenko (2024), señala que el principal desafío en la digitalización administrativa es la formación del personal y la elaboración de una estrategia de cambio que involucre activamente a todos los niveles jerárquicos.

Por otro lado, Gräfe et al. (2024), destacan que la automatización de procesos demanda la incorporación de nuevos perfiles laborales, como gestores de datos, analistas de procesos y administradores de plataformas digitales, lo que exige un cambio significativo en las políticas de formación y gestión del talento.

Esta comparación subraya la importancia de contar con un plan integral de gestión de riesgos que acompañe cada fase de la reingeniería.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar.

Jim Ryun.

5.1. CONCLUSIONES

Se presentan las conclusiones de acuerdo con cada uno de los tres objetivos de la investigación, basado en los resultados obtenidos a lo largo del estudio.

- Se determinó que los procesos administrativos más críticos, específicamente la gestión de compras, control de inventarios, atención al cliente y contabilidad, presentan redundancias operativas y una baja integración tecnológica. Estos factores generan retrasos en la toma de decisiones, incrementan los costos y reducen la productividad general de la empresa. La falta de estandarización y automatización de tareas ha originado cuellos de botella y una calidad de servicio que no responde óptimamente a las demandas del mercado.
- Se evidenció que la resistencia al cambio es una de las principales barreras internas, acompañada de una cultura organizacional rígida y escasa predisposición para adoptar nuevas formas de trabajo. Adicionalmente, la limitada flexibilidad de la estructura jerárquica y la deficiencia en la comunicación interna dificultan la coordinación entre áreas, retrasando la ejecución de estrategias de mejora continua y limitando la eficacia de la reingeniería de procesos propuesta.
- El análisis identificó como riesgo crítico la desalineación entre los procesos reestructurados y los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual podría conducir a fallas en la adopción de nuevas tecnologías y a la obsolescencia de sistemas informáticos. Asimismo, factores humanos como la alta rotación de personal clave y la insuficiente capacitación limitan la apropiación de las mejoras implementadas, comprometiendo la continuidad y sostenibilidad de los cambios organizacionales.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar un plan de rediseño y automatización de los procesos críticos (compras, inventarios, atención al cliente y contabilidad), priorizando la eliminación de tareas redundantes y la integración de un sistema ERP adaptado a las necesidades de la compañía. Este proceso debe ejecutarse de forma progresiva en un periodo de 6 a 12 meses, iniciando con un piloto en el área de compras para ajustar procedimientos y minimizar riesgos operativos.
- Fortalecer la cultura organizacional orientándola hacia la apertura al cambio y la innovación. Para ello, se sugiere implementar programas de sensibilización y talleres de gestión del cambio dirigidos a todos los niveles jerárquicos. Así como reestructurar los canales de comunicación interna para facilitar la coordinación entre áreas y promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en la ejecución de iniciativas de mejora.
- Implementar un sistema de seguimiento efectivo a los indicadores clave de desempeño (KPIs) para garantizar la sostenibilidad y eficacia de los cambios introducidos. Esto implica diseñar KPIs alineados con los objetivos del proceso de reingeniería y establecer auditorías internas periódicas para evaluar su cumplimiento. El monitoreo debe iniciar a partir del sexto mes de ejecución del plan, con revisiones trimestrales que permitan identificar desviaciones, medir el impacto de las acciones implementadas y aplicar ajustes correctivos de manera oportuna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. (2020). *Administración moderna*. McGraw-Hill.
- Alfaro Rodas, D. (2023). *Gestión de procesos organizacionales*. Editorial Universitaria.
- Álvarez -Silva, M. I.-R.-G. (2020). Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*. Álvarez -Silva, M. I., Guarín -Rivera, L., & Bermeo -Giraldo, M. C. (2020). *Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobili* *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 13(13), 2–11.
- Arantes, F. P. (2022). Digital transformation and organizational change: The role of organizational capabilities. *Journal of Business Research*, 145, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.054>, 154–165.
- Argote, L. &. (2021). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 162, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.10.002>, 275–290.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Brynjolfsson, E. &. (2021). The coming productivity boom: Transforming the physical economy with information. *MIT Work of the Future Task Force*, 24(3), <https://doi.org/10.1162/99608f92.eb1b67c7>, 297–316.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos (6.ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Concordancias, C. C. (2009). Concordancias: CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1963, 1965, 1966, 1967, 1968, 1975. *LEY DE COMPAÑIAS*, Arts. 59, 143 *CODIGO DE*

- Davenport, T. (2019). *Innovación de procesos: Reingeniería del trabajo mediante la tecnología de la información*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. (2018). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Díaz, Á. (2021). Innovación tecnológica, cambio organizacional y crecimiento de la productividad en las empresas: Un enfoque de capacidad dinámica. *Tecnología en la Sociedad*, 65 <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101560>, 1-8.
- Drucker, P. (2019). *La gestión en tiempos turbulentos*. Editions Deusto.
- Duchek, S. &. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>, 215–246.
- Dumas, M. (2020). *Fundamentos de la Gestión de Procesos de Negocio (2.ª ed.)*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>. Springer.: HarperBusiness.
- Dyllick, T. &. (2020). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 33(2), 156–174...
- Ecuador., A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial N° 449*.
- Fahmideh, M. G. (2021). A Model-Driven Approach to Reengineering Processes in Cloud. *Computing. arrive preprint arXiv:2109.11896*. <https://arxiv.org/abs/2109.11896>. Gómez, M. (2022). Gestión del cambio y procesos organizacionales: claves para una administración efectiva. *Revista de Administración Contemporaneity* 14(2), 98–112.
- Gräfe, P. M. (2024). Changing tasks and changing public servants? The digitalization and automation of public administrative work. *International. Review of Administrative*

Sciences. <https://doi.org/10.1177/13837605241289773>, 1-12.

Hammer, M. (2021). *La revolución de la reingeniería*: Boston: HarperBusiness. Hammer,

M., & Champy, J. (2021). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for*

Business Revolution. Harper Business.

Hernández, A. (2023). *Gestión del cambio y reingeniería de procesos: Una mirada desde*

la transformación digital. México: Editorial Ecoe.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.

Kagermann, H. (2020). *Recomendaciones para la implementación de la iniciativa*

estratégica. México: INDUSTRIE 4.0. Ministerio Federal de Economía y Energía.

Kotler, P. (2022). *Principios de marketing (18.ª ed.)*. Pearson Educación.

Kotter, J. P. (2018). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Laloux, F. (2021). *Reinventando las organizaciones*. Nelson Parker.

Laudon, K. (2021). *Comercio electrónico 2021: negocios, tecnología y sociedad (16.ª*

ed.). Pearson.

Lee, S. M. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19

pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123,

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>, 90–98...

López, J. (2020). Factores críticos de éxito en la implementación de reingeniería de

procesos: Un enfoque desde la gestión del cambio. *Revista de Ciencia's*

Administrativas 7(2), 45–59.

López-Cabrales, Á., & Valle, R. (2020). *Gestión del cambio y cultura organizacional*. ESIC Editorial.

Lutsenko, K. (2024). Digitalization of public administration: challenges and prospects.

Health Leadership and Quality of Life, 3.

<https://doi.org/10.56294/hl2024.434>. Manganelli, R. (2019). *Reingeniería de procesos:*

Cómo lograr mejoras espectaculares en calidad y productividad. McGraw-Hill.

Marte, C. (2020). *Reingeniería de procesos: Una herramienta estratégica para la*

- competitividad empresarial. *Revista de Administración y Negocios*, 12(3), 55–71.
- Martínez-Caro, E. C.-N.-R. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture... *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962., 1-12.
- Mejía Paucar, L. M. (2025). Impact of Digital Transformation on Administrative Management: Perspectives from Cloud Computing and Big Data in Industry 4.0. *Journal of Eco humanism*, 4(2). <https://doi.org/10.62754/joe.v4i2.5932>, 1-12.
- Mintzberg, H. (2019). *El proceso estratégico*. Editions Ariel.
- Mintzberg, H. (2019). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Muñoz, F. (2022). Calidad y rediseño de procesos: claves para la excelencia operativa en empresas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Gestión Empresarial*, 8(2), 27–39.
- Muñoz, F. (2022). Calidad y rediseño de procesos: claves para la excelencia operativa en empresas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Gestion Empresarial*, 8(2), 27–39.
- Nonaka, I. &. (2020). *The wise company: How organizations create continuous innovation*. Oxford University Press. [HTTps://doi.org/10.1093/oso/9780190497002.003.0008](https://doi.org/10.1093/oso/9780190497002.003.0008), 1-12.
- Nonaka, I. (2020). *La empresa inteligente: Cómo las empresas crean innovación continua*. Oxford.: Oxford University Press.
- Olvera Morán, J. S. (2019). La reingeniería de procesos y su influencia en la mejora organizacional... *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(1), 112–122.
- Panta Eche, E. (2017). Aplicación de la Reingeniería de Procesos para mejorar la productividad de venta en el área Telecom de la empresa Conecta Retail S.A... *Surco*, 1-12.
- Park, Y. &. (2020). Organized complexity of digital business strategy: A configurational perspective. *MIS Quarterly*, 44(1), 351–373...
- PepsiCo. (2022). *Informe Anual 2022*. Recuperado de <https://www.pepsico.com/>.

- Popa, I. Ș. (2024). Integrating digitalization opportunities into innovative public organizations' management process... *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100564>, 1-8.
- Porter, M. (2019). *Creation de valor compartido*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2022). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review Digital Articles*, 29(1), https://doi.org/10.1057/978-1-137-48604-0_2, 477–493.
- Ramírez, R. &. (2022). Systematic efficiency in digital transformation: A comprehensive approach to organizational performance... *Journal of Business Research*, 141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.035>, 178–187.
- Robbins, S. (2021). *Administración (15.ª ed.)* ... Pearson Educación.
- Schein, E. H. (2022). Organizational culture and leadership in the digital age. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), <https://doi.org/10.1177/15480518211062229>, 331–342.
- Soto-Acosta, P. &. -N. (2020). New ICTs for knowledge management in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 24(1), <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0639>, 263–269.
- Teece, D. J. (2021). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovative economy. *California Management Review*, 63(1), <https://doi.org/10.1177/0008125620967110>, 519–542.
- Verhoef, P. C. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, <https://doi.org/10.1016/j.jbr.2021.04.011>, 889–901.
- Villalobos, M. (2021). Reingeniería de procesos en la era digital: Retos y oportunidades

- para la transformación organizacional. *Revista Iberoamericana de Gestion* 15(1), 23–35.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility and firm performance: The mediating effects of digital transformation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3013529>, 497–507.
- Warrick, D. D. (2021). Lessons from high-performing organizations on building and sustaining a positive culture. *Organization Development Journal*, 39(1), <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2020-0144>, 69–82.
- Westerman, G. &. (2023). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), https://doi.org/10.1162/dint_a_00139, 417–428.
- Yang, H. L. (2023). Collaborative structures and organizational efficiency in digital business environments. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 33(1), <https://doi.org/10.1080/10919392.2022.2145729>, 72–90.

ANEXOS

ANEXOS 1. CERTIFICADO DEL SISTEMA ANTI-PLAGIO COMPILATIO

Quevedo, 25 de junio del 2025

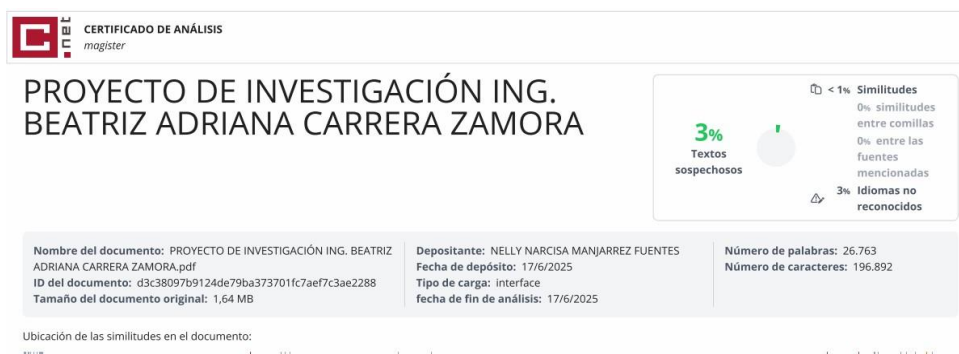
Doctor

Byron Oviedo Bayas PhD.

DECANO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Presente. -

Por medio del presente, me permito hacer llegar los resultados obtenidos por la herramienta Anti-plagio **COMPILATIO**, respecto al Trabajo de Investigación titulado **"REINGENIERÍA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU REPERCUSION EN LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA HOREBINVEST S.A. DEL CANTÓN GUAYAQUIL. AÑO 2023"**. A cargo del aspirante a Magister. Ing. Beatriz Adriana Carrera Zamora, portadora de la cédula de identidad C.I 120545040-4 estudiante de la maestría en Administración de Empresas, MBA. Cuyo resultado del análisis es el siguiente



Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**NELLY NARCISA
MANJARREZ FUENTES**
Validar únicamente con FirmasC

Ing. Nelly Manjarrez Fuentes, PhD.

DIRECTORA DEL PROYECTO

ANEXOS 2. SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Guayaquil, 16 de octubre del 2024

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO (UTEQ)

Presente.

CARTA DE AUTORIZACIÓN


Por medio de la presente, yo, Ing. Carolina Mabel Arboleda Bohórquez, portadora de la cédula de ciudadanía N° 120444809-4, en calidad de representante legal de la compañía HOREBINVEST S.A., con RUC N° 0992691352001 y domicilio en la ciudad de Guayaquil, autorizo de manera formal a la Ing. Beatriz Adriana Carrera Zamora, portadora de la cédula de identidad N° 120545040-4, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, para que utilice el nombre y, de ser necesario, información relevante de nuestra empresa en el desarrollo de su tesis de grado titulada:

"Reingeniería a los procesos administrativos y su repercusión en la eficiencia y la productividad de la compañía HOREBINVEST S.A. del cantón Guayaquil. Año 2023".

Esta autorización se concede exclusivamente para fines académicos, bajo el compromiso de que toda la información proporcionada será manejada con la debida confidencialidad, respeto y responsabilidad, conforme a los principios éticos y legales vigentes. Asimismo, se autoriza la inclusión de datos, análisis y referencias relacionados con nuestra actividad empresarial, siempre que su uso esté limitado al ámbito académico y no se divulgue a terceros sin la autorización expresa de la empresa.

Agradezco el interés demostrado en nuestra organización y le deseo el mayor de los éxitos en la culminación de su trabajo académico.

Sin otro particular, me suscribo atentamente,


Ing. Mabel Arboleda Bohórquez
GERENTE GENERAL "HOREBINVEST S.A."
Telf. 042856957- 046285741

ANEXOS 3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA COMPAÑÍA HOREBINVEST SA

Nombre del proyecto: Reingeniería de Procesos Administrativos y su Impacto en la Eficiencia Organizacional – Horebinvest SA

Entrevistador(a): _____

Fecha de la entrevista: // _____

Hora de inicio: _____ | **Hora de finalización:** _____

Lugar: _____

Datos del Entrevistado

- Nombre (opcional): _____
 - Carga: _____
 - Área o Departamento: _____
 - Tiempo en la empresa: _____ años
-

Preguntas y Registro de Respuestas

N°	Pregunta	Respuesta del Entrevistado	Observaciones del Entrevistador
1	¿Cuál considera que es el proceso administrativo más crítico y por qué?		
2	¿Ha identificado cuellos de botella? ¿Cuáles?		
3	¿Se ha realizado reingeniería o mejoras administrativas? ¿Con qué resultados?		
4	¿Qué barreras organizacionales impiden mejoras?		
5	¿Qué tan receptiva es la cultura organizacional al cambio?		
6	¿Qué riesgos afectan la sostenibilidad de las mejoras?		
7	¿Qué acciones recomendadas para optimizar los procesos?		
8	¿La cuenta personal con capacitación es suficiente?		
9	¿Cómo se gestionan los controles administrativos?		
10	¿Es importante implementar un modelo formal de reingeniería?		

Nota: registro de preguntas y respuestas del personal administrativo.

ANEXOS 4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA HOREBINVEST SA

Título del proyecto: Reingeniería de Procesos Administrativos y su Impacto en la Eficiencia Organizacional – Horebinvest SA

Objetivo. Recoger información sobre procesos administrativos y mejora continua en HOREBINVEST SA

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con los procesos administrativos de la empresa. Por favor, marque con una “✓” la opción que mejor refleja su nivel de acuerdo con cada afirmación.

Nº	Pregunta	Nunca	Sólo alguna vez	A veces	Muchas veces	Siempre
1	¿Considera que los procesos administrativos actuales de la empresa están claramente definidos y documentados?					
2	¿Cree que la ejecución de los procesos administrativos contribuye al logro de los objetivos operativos?					

3	¿Percibe que existen retrasos frecuentes en las actividades debido a deficiencias en los procesos administrativos?					
4	¿Considera que las herramientas tecnológicas que se utilizan actualmente son suficientes para apoyar la gestión administrativa?					
5	¿Cree que la estructura organizacional actual facilita la implementación de cambios en los procesos?					
6	¿Considera que existe una adecuada comunicación interna entre las distintas áreas de la empresa?					
7	¿Cree que los líderes promueven y apoyan iniciativas de mejora continua y reingeniería?					
8	¿Considera que la falta de capacitación del personal representa un riesgo para la implementación de mejoras administrativas?					
9	¿Percibe que la resistencia al cambio es una barrera significativa en la mejora de procesos en la empresa?					
10	¿Cree que existen políticas claras que permiten dar continuidad a los procesos una vez optimizados?					

Anexos 5. RESULTADOS

Tabla de la figura 1

Procesos administrativos y eficiencia operativa

Rangos	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	30
En desacuerdo	21	42
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10
De acuerdo	7	14
Totalmente de acuerdo	2	4
TOTAL	50	100%

Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A.

Tabla de la figura 2

Procesos administrativos y objetivos operativos

Rangos	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	10
En desacuerdo	28	56
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8
De acuerdo	9	18
Totalmente de acuerdo	4	8
TOTAL	50	100%

Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A.

Tabla de la figura 3

Retrasos frecuentes en las actividades

Rangos	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14
En desacuerdo	5	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4
De acuerdo	28	56
Totalmente de acuerdo	8	16
TOTAL	50	100%

Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A.

Tabla de la figura 4

Aplicación de herramientas tecnológicas

Rangos	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	18
En desacuerdo	22	44
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10
De acuerdo	8	16
Totalmente de acuerdo	6	12
TOTAL	50	100%

Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A.

Tabla de la figura 5

Estructura organizacional en los procesos administrativos

Rangos	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	20
En desacuerdo	8	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14
De acuerdo	21	42
Totalmente de acuerdo	4	8
TOTAL	50	100%

Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A.

Tabla de la figura 6

Comunicación interna en las áreas de la empresa

Rangos	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	28
En desacuerdo	28	56
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4
De acuerdo	5	10
Totalmente de acuerdo	1	2
TOTAL	50	100%

Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A.

Tabla de la figura 7

Promoción y apoyo a iniciativas de mejora continua y reingeniería

Rangos	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	30
En desacuerdo	5	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14
De acuerdo	21	42
Totalmente de acuerdo	2	4
TOTAL	50	100%

Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A.

Tabla de la figura 8

Falta de capacitación del personal y riesgo de mejoras

Rangos	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	8
En desacuerdo	5	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4
De acuerdo	27	54
Totalmente de acuerdo	12	24
TOTAL	50	100%

Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A.

Tabla de la figura 9

Resistencia al cambio como barrera significativa en la mejora

Rangos	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12
En desacuerdo	5	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6
De acuerdo	34	68
Totalmente de acuerdo	2	4
TOTAL	50	100%

Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A.

Tabla de la figura 10

Políticas claras y continuidad a los procesos

Rangos	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16
En desacuerdo	15	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8
De acuerdo	20	40
Totalmente de acuerdo	2	4
TOTAL	50	100%

Nota: Basada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Horebinvest S.A.